



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

العنوان:

دور المناخ الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المتميز: دراسة
حالة مراكز البحث العلمي بالجزائر.

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

إشراف الأستاذ(ة):

- أ. د بلحاج طارق

من إعداد الطالب (ة):

- مسعود شرماط

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
أ.د عقون شراف	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
أ.د بلحاج طارق	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
د. علي موسى أمال	أستاذ محاضراً	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ممتحنا
د. حمود حيمر	أستاذ محاضراً	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ممتحنا
أ.د بن البار موسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	ممتحنا
د. فيلاي محمد الأمين	أستاذ محاضراً	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02	ممتحنا



﴿وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ
وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾
(سورة النحل الآية :78)

إهداء :

هذا العمل المتواضع

إلى الوالدين الكريمين متعني الله

بسمعهما وأبصرهما وقوتهما

ولا أنسى سندي زوجتي العزيزة و أولادي

حفظهم الله، وإلى إخوتي وجميع الأهل

والأقارب والأصدقاء

الطالب: شرمات مسعود

شكر وتقدير

بعد شكر الله وحمده حمدا كثيرا مباركا على نعمة العلم

و حسن البصيرة

يشرفني ويسعدني أن أتقدم بأخلص جزيل الشكر و أسمى عبارات الثناء والتقدير إلى كل ذي فضل و من له حق علي سواء بمد يد المساعدة و المساهمة معي في انجاز هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر :

أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور بلحاج طارق لتفضله بقبول الإشراف على هذه الأطروحة ونظير ما قدمه وبذله من جهد و توجيهات لإخراج هذا البحث بأحسن صورة شكلا ومضمونا.

كما لا يفوتني تقديم جزيل الشكر أيضا لفريق التكوين وأعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين يشرفني مناقشتهم لهذه الدراسة . وفي الأخير أشكر جميع مستخدمي البحث العلمي بمراكز البحث العلمي الذين ساعدوني في إتمام الجانب التطبيقي لهذه الدراسة

الطالب: شرماط مسعود

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المتميز بوجود المناخ الأخلاقي متغيرا وسيطا، إذ كان محل الدراسة قطاع البحث العلمي في الجزائر، ممثلا في (19) مركزا للبحث العلمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكان محل الدراسة مكونا من (3953) فردا من مستخدمي البحث سحبت منه عينة مكونة من (535) فردا بأسلوب المسح الشامل، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليل و أسلوب دراسة حالة، استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ، حيث تم توزيع الاستبيان إلكترونيا و ورقيا على مجتمع الدراسة، تم تحليلها من خلال برنامجي الحزمة الإحصائية SPSS و JASP بالتركيز على عدة أساليب الإحصائية منها (اختبار ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) و استخدام منهجية التحليل العاملي التوكيدي من أجل تحديد بنية متغيرات الدراسة في مراكز البحث العلمي بالجزائر و تقييم نموذج القياس من خلال مؤشرات الصدق التقاربي و التمايزي و الموثوقية باتباع منهجية المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى PLS-SEM و CB-SEM بالتطبيق على برنامج Smart PLS 4 من أجل الكشف على الأثر الحاصل بين متغيرات الدراسة و اختبارها .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة.
- وجود أثر لإدارة الموارد البشرية على المناخ الأخلاقي في مراكز البحث العلمي محل الدراسة.
- وجود أثر للمناخ الأخلاقي على الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة.
- وجود أثر غير مباشر جزئي موجب ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في الأداء المتميز بوجود المناخ الأخلاقي متغيرا وسيطا.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى المناخ الأخلاقي السائد بمراكز البحث العلمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي و دعمه من خلال تشجيع مديرية مراكز البحث العلمي المعنية على توفير وتهيئة بيئة عمل يسودها السلوك الأخلاقي، مع تبني المدونات الأخلاقية و تفعيل دور اللجان الأخلاقية بها و غرس ثقافة تبني السلوك الأخلاقي و تجسيده في الممارسات السلوكية التي تصدر عن مستخدمي البحث بها، بالإضافة لتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية و تطوير أساليب استخدامها تماشيا مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل والتركيز على وضع استراتيجيات محفزة و مناسبة للرفع من أداء العادي لمستخدمي البحث للوصول لتحقيق الأداء المتميز.

كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات و أبحاث تطبيقية لدراسة التأثير الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز في مراكز البحث العلمي التابعة لدى القطاعات الأخرى مع إجراء دراسة مقارنة بينها و بين المراكز التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، ، المناخ الأخلاقي، الأداء المتميز ،مراكز البحث العلمي.

Abstract:

The study aimed to determine the impact of human resources management in enhancing outstanding performance with the presence of ethical climate as a mediating variable, as the subject of the study was the scientific research sector in Algeria, represented by (19) scientific research centers affiliated with the Ministry of Higher Education and Scientific Research, and the subject of the study was composed of (3953) As an individual among the research users, a sample of (535) individuals was drawn from it using a comprehensive survey method. The descriptive method of analysis and the case study method was relied upon. The questionnaire was used as a main tool for collecting data and information. The questionnaire was distributed electronically and on paper to the study population. It was analyzed from Through the statistical package programs SPSS and JASP, focusing on several statistical methods, including (Cronbach's alpha test, arithmetic mean, standard deviation) and using confirmatory factor analysis methodology in order to determine the structure of study variables in scientific research centers in Algeria and evaluate the measurement model through indicators of convergent validity. Discrimination and reliability were achieved by following the structural equations methodology using the least squares method, PLS-SEM and CB-SEM, by applying the Smart PLS 4 program in order to detect the effect occurring between the study variables and test them. The study yielded several significant findings, including:

- Human resource management has a positive impact on excellent performance in the studied scientific research centers.
- Human resource management has a positive impact on ethical climate in the studied scientific research centers.
- Ethical climate has a positive impact on excellent performance in the studied scientific research centers.
- There is a positive, partial, statistically significant indirect effect of human resources management on outstanding performance with the presence of ethical climate as a mediating variable.

Based on the study's results, recommendations include the importance of enhancing the prevailing ethical climate in research centers affiliated with the Ministry of Higher Education and Scientific Research. This can be achieved by encouraging the relevant directorate of research centers to create a work environment characterized by ethical behavior, adopting ethical codes, activating the role of ethical committees, and fostering a culture of ethical behavior among research users. Additionally, it is crucial to enhance human resource management practices and develop strategies that align with the evolving work environment. This includes focusing on implementing motivating and suitable approaches to improve the performance of research users and achieve excellent performance.

The study also suggested conducting further applied studies and research to examine the mediating effect of ethical climate in the relationship between human resource management and excellent performance in research centers affiliated with other sectors. A comparative study between these centers and those affiliated with the Ministry of Higher Education and Scientific Research was also recommended.

Keywords: Human Resource Management, Ethical Climate, Excellent Performance, Scientific Research Centers.

Résumé :

L'étude visait à déterminer l'impact de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration des performances exceptionnelles avec la présence d'un climat éthique comme variable médiatrice, le sujet de l'étude étant le secteur de la recherche scientifique en Algérie, représenté par (19) centres de recherche scientifique affiliés à le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, et le sujet de l'étude était composé de (3953) En tant qu'individu parmi les utilisateurs de la recherche, un échantillon de (535) individus a été tiré selon une méthode d'enquête globale La méthode descriptive de. L'analyse et la méthode d'étude de cas ont été utilisées. Le questionnaire a été utilisé comme outil principal de collecte de données et d'informations. Le questionnaire a été distribué par voie électronique et sur papier à la population étudiée. Il a été analysé à partir des programmes statistiques SPSS et JASP. en se concentrant sur plusieurs méthodes statistiques, notamment (test alpha de Cronbach, moyenne arithmétique, écart type) et en utilisant la méthodologie d'analyse factorielle confirmatoire afin de déterminer la structure des variables d'étude dans les centres de recherche scientifique en Algérie et d'évaluer le modèle de mesure à travers des indicateurs de validité convergente. La discrimination et la fiabilité ont été obtenues en suivant la méthodologie des équations structurelles utilisant la méthode des moindres carrés, PLS-SEM et CB-SEM, en appliquant le programme Smart PLS 4 afin de détecter l'effet se produisant entre les variables de l'étude et de les tester.

L'étude a abouti à plusieurs résultats significatifs, notamment :

- Le management des ressources humaines a un impact positif sur les performances excellentes dans les centres de recherche scientifique étudiés.
- Le management des ressources humaines a un impact positif sur le climat éthique dans les centres de recherche scientifique étudiés.
- Le climat éthique a un impact positif sur les performances excellentes dans les centres de recherche scientifique étudiés.

– Il existe un effet indirect positif, partiel et statistiquement significatif de la gestion des ressources humaines sur les performances exceptionnelles avec la présence d'un climat éthique comme variable médiatrice.

Sur la base des résultats de l'étude, des recommandations ont été formulées, notamment l'importance de renforcer le climat éthique prévalent dans les centres de recherche affiliés au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Cela peut être réalisé en encourageant la direction compétente des centres de recherche à créer un environnement de travail caractérisé par un comportement éthique, en adoptant des codes éthiques, en activant le rôle des comités éthiques et en favorisant une culture du comportement éthique parmi les utilisateurs de la recherche. De plus, il est crucial d'améliorer les pratiques de management des ressources humaines et de développer des stratégies qui s'alignent sur l'évolution de l'environnement de travail. Cela inclut de se concentrer sur la mise en œuvre d'approches motivantes et appropriées pour améliorer les performances des utilisateurs de la recherche et atteindre des performances excellentes.

L'étude a également suggéré de mener d'autres études appliquées et de recherche pour examiner l'effet médiateur du climat éthique dans la relation entre le management des ressources humaines et les performances excellentes dans les centres de recherche affiliés à d'autres secteurs. Une étude comparative entre ces centres et ceux affiliés au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique a également été recommandée.

Mots-clés : Management des Ressources Humaines, Climat Éthique, Performances Excellentes, Centres de Recherche Scientifique.

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	الإهداء	
	شكر وتقدير	
I	ملخص	
II	Abstract	
IV	Résumé	
VI	فهرس المحتويات	
IX	فهرس الجداول	
XIII	فهرس الأشكال	
XIV	فهرس الملاحق	
XV	قائمة الإختصارات	
18-2	1: الإطار العام للبحث	
1-1	مقدمة	2
1-1-1	إشكالية الدراسة	3
2-1-1	أسئلة الدراسة	4
3-1-1	فرضيات الدراسة	4
4-1-1	أسباب اختيار الموضوع	5
5-1-1	أهداف الدراسة	5
6-1-1	أهمية الدراسة	6
7-1-1	التعريفات الإجرائية	6
8-1-1	حدود الدراسة	7
9-1-1	هيكل الدراسة	7
10-1-1	صعوبات الدراسة	8
2-1	الدراسات السابقة	8
1-2-1	الدراسات العربية	8
2-2-1	الدراسات الأجنبية	12
3-2-1	ملخص الدراسات السابقة	14
4-2-1	التعليق على الدراسات السابقة	14

18	الخلاصة	
85-20	2: الإطار النظري للدراسة	
20	تمهيد	
20	التأصيل النظري لإدارة الموارد البشرية	1-2
21	نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية	1-1-2
25	ماهية إدارة الموارد البشرية	2-1-2
28	أهمية إدارة الموارد البشرية وسبل تحقيق تميز المورد البشري	3-1-2
31	أدوار وأهداف إدارة الموارد البشرية	4-1-2
34	وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	5-1-2
54	النتائج المحققة من ممارسات إدارة الموارد البشرية	6-1-2
55	نظرية المناخ الأخلاقي	2-2
55	من المناخ التنظيمي إلى التوجه الأخلاقي النشأة والتطور	1-2-2
62	أساسيات حول المناخ الأخلاقي	2-2-2
64	أنواع المناخات الأخلاقية	3-2-2
67	نظريات دراسة المناخ الأخلاقي	4-2-2
68	صفات و سمات المؤسسات الأخلاقية	5-2-2
69	أبعاد المناخ الأخلاقي	6-2-2
70	الأداء المتميز:أسس ومفاهيم	3-2
70	أساسيات حول الأداء المتميز	1-3-2
75	عوامل تحقيق نجاح الأداء المتميز	2-3-2
76	مبادئ الأداء المتميز	3-3-2
77	أبعاد الأداء المتميز	4-3-2
78	خصائص المؤسسات المتميزة	5-3-2
79	نماذج التميز العالمية والإقليمية	6-3-2
83	العلاقة بين متغيرات الدراسة	4-2
84	الخلاصة	
95-86	3: منهجية الدراسة	
87	تمهيد	
87	النظريات المفسرة للنموذج المفاهيمي للدراسة	1-3
87	نظرية التبادل الاجتماعي	1-1-3

89	نظرية الموارد	2-1-3
90	نظرية التفاعل الاجتماعي	3-1-3
91	أنموذج الدراسة	2-3
92	تطوير فرضيات الدراسة	3-3
92	الفرضية الأولى	1-3-3
92	الفرضية الثانية	2-3-3
92	الفرضية الثالثة	3-3-3
2	الفرضية الرابعة	4-3-3
93	منهج و طرق جمع بيانات الدراسة	4-3
93	منهج الدراسة	1-4-3
93	طرق جمع بيانات الدراسة	2-4-3
95	خلاصة الفصل	
214-96	4: نتائج تحليل بيانات الدراسة	
97	تمهيد	
97	تقديم محل الدراسة:مراكز البحث العلمي في الجزائر	1-4
97	نشأة وتطور البحث العلمي في الجزائر	1-1-4
105	المؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي في الجزائر	2-1-4
109	تقديم مراكز البحث العلمي محل الدراسة	3-1-4
112	مجتمع وأداة الدراسة	2-4
112	مجتمع وعينة الدراسة	1-2-4
113	أساليب المعالجة الإحصائية	2-2-4
117	إختبار أداة الدراسة	3-2-4
122	التحليل الوصفي لبيانات الدراسة	3-4
122	عرض و تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	1-3-4
129	عرض و تحليل آراء أفراد العينة حول فقرات محاور الدراسة	2-3-4
155	تقييم النموذج البنائي واختبار الفرضيات	4-4
155	مراحل تقييم النموذج القياسي للدراسة	1-4-4
185	تقييم النموذج البنائي	2-4-4
194	إختبار الأثر بين فرضيات الدراسة	3-4-4
213	ملخص دعم الفرضيات	5-4

214	خلاصة الفصل
225-215	5: مناقشة النتائج و التوصيات
216	تمهيد
216	1-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
216	1-1-5 مناقشة نتائج الخصائص الديمغرافية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة
217	2-1-5 مناقشة نتائج متغير إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة
218	3-1-5 مناقشة نتائج متغير المناخ الأخلاقي بأبعاده المختلفة
218	4-1-5 مناقشة نتائج متغير الأداء المتميز بأبعاده المختلفة
219	2-5 مناقشة نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة
219	1-2-5 مناقشة نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الموارد البشرية
219	2-2-5 مناقشة نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المناخ الأخلاقي
219	3-2-5 مناقشة نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء المتميز
220	3-5 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
220	1-3-5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى و فرضياتها الفرعية
221	2-3-5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية
221	3-3-5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة و فرضياتها الفرعية
221	4-3-5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
223	4-5 ملخص النتائج
224	5-5 توصيات الدراسة
224	6-5 آفاق الدراسة
226	قائمة المراجع
251	الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	ملخص الدراسات	288
2	التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بدءا من 1980 حتى الآن	24
3	المناهج الإدارية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية	26
4	مراحل تحقيق تميز إدارة الموارد البشرية	30
5	أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	31

33	تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية حسب المستويات	6
36	مفاهيم ممارسات إدارة الموارد البشرية	7
40	أوجه الاختلاف والتشابه بين التدريب والتطوير	8
42	مستويات التدريب	9
46	الفرق بين التعويضات من وجهة النظر التقليدية والشمولية	10
53	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	11
57	أبعاد المناخ التنظيمي	12
58	مراحل تطور علم الأخلاق	13
61	الفرق بين المؤسسات الملتزمة وغير الملتزمة أخلاقيا	14
61	الفرق بين العمال الملتزمين وغير الملتزمين أخلاقيا	15
65	أشكال المناخ الأخلاقي التسعة النظرية	16
65	أشكال المناخ الخمسة المجربة لقياس المناخ الأخلاقي	17
66	مستويات المناخ الأخلاقي	18
66	خصائص المناخ الخمسة المجربة لقياس المناخ الأخلاقي	19
69	أبعاد المناخ الأخلاقي	20
70	تعريف الأداء	21
71	العوامل المؤثرة على الأداء	22
73	مرتكزات إدارة التميز المؤسسي	23
76	عوامل تحقق نجاح الأداء المتميز	24
77	أبعاد الأداء المتميز	25
79	أهم نماذج التميز العالمية والإقليمية	26
82	معايير نموذج التميز الأوروبي	27
94	توزيع عبارات الإستبيان	28
95	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	29
97	تطور الهياكل المشرفة على البحث العلمي بالجزائر	30
103	مؤشرات تطور البحث العلمي بالجزائر في أرقام من 1962 إلى 2021	31
108	مراكز البحث العلمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي	32
108	مراكز البحث العلمي لقطاعات أخرى	33
113	عدد مستخدمي البحث	34
113	عينة الدراسة	35

114	عدد الإستبيانات الموزعة والمعادة	36
117	مؤشرات جودة المطابقة و قيمتها النموذجية	37
118	اختبار كايز ماير أكلين قيم KMO	38
119	قيم معامل التحميل و نسبة التباين المفسر	39
120	نتائج معاملات ألفا كرونباخ و أوميغا ماكدونالد وقيم معدل التباين المستخلص.	40
121	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	41
122	البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	42
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الموارد البشرية	43
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تخطيط الموارد البشرية	44
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إجراءات التوظيف	45
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد حول التدريب والتطوير	46
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز	47
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقييم الأداء	48
136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الصحة والسلامة المهنية	49
137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المناخ الأخلاقي	50
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المناخ النفعي الذاتي	51
139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مناخ الرعاية والاهتمام	52
140	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مناخ القواعد والمدونات	53
141	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مناخ الإستقلالية	54
142	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مناخ القوانين و التشريعات	55
143	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء المتميز	56
144	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القيادة	57
145	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإستراتيجية	58
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة الموارد البشرية	59
148	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة العمليات	60
149	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العلاقات و الشركات والموارد	61
151	ملخص لنتائج المجموعات الفرعية لبعد النتائج	62
151	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النتائج	63
156	المراحل الأساسية لمنهجية النمذجة البنائية	64
157	تصنيف المتغيرات في منهجية النمذجة البنائية	65

66	التحليلات الخارجية لمتغير إدارة الموارد البشرية	160
67	التحليلات الخارجية لمتغير المناخ الأخلاقي	161
68	التحليلات الخارجية لمتغير الأداء المتميز	162
69	قيمة مؤشر ألفا كرونباخ لعينة الدراسة	164
70	قيمة مؤشر Rho De Jareskog لعينة الدراسة	165
71	الموثوقية المركبة (Composite Réliability (CR) لعينة الدراسة	166
72	قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) لعينة الدراسة	167
73	العبارات التي تم حذفها حسب نتائج موثوقية الإتساق الداخلي و المصدقية التقاربية	168
74	التحليلات الخارجية لمتغير إدارة الموارد البشرية	170
75	التحليلات الخارجية لمتغير المناخ الأخلاقي	171
76	التحليلات الخارجية لمتغير الأداء المتميز	172
77	قيمة مؤشر ألفا كرونباخ لعينة الدراسة للنموذج المعدل	173
78	قيمة مؤشر Rho De Jareskog لعينة الدراسة للنموذج المعدل	174
79	قيمة مؤشر الموثوقية المركبة (CR) لعينة الدراسة للنموذج المعدل	175
80	قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) لعينة الدراسة للنموذج المعدل	176
81	معيار التداخل فورتل لاركر (Fornell-Larcker Criterion)	177
82	معيار نسبة سمة الأحادية للإرتباطات (Heterotrait-Monotrait HTMT)	178
83	معيار التباين بين الفقرات (Gross Loadings)	180
84	التداخل الخطي في النموذج البنائي (عامل تضخم التباين VIF)	185
85	نتائج اختبار الدلالة الإحصائية لمعاملات مسار النموذج الهيكلي	186
86	معامل التحديد R^2 و معامل التحديد المعدل R^2 Adjusted	191
87	تقييم حجم التأثير Effect size f^2	193
88	معيار الملائمة التنبئية Q^2	193
89	مؤشرات المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لنموذج ممارسات إدارة الموارد البشرية	197
90	مؤشرات المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لنموذج المناخ الأخلاقي	200
91	مؤشرات المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لنموذج الأداء المتميز	202
92	أوجه المقارنة بين النمذجة القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS) و النمذجة القائمة على التباين (CB-SEM) بالمعادلة البنائية	203
93	نتائج اختبار معنوية الأثر لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز	204
94	نتائج اختبار معنوية الأثر لإدارة الموارد البشرية على إمكانات و نتائج الأداء المتميز	205

206	نتائج اختبار معنوية الأثر لإدارة الموارد البشرية على المناخ الأخلاقي	95
207	نتائج اختبار معنوية الأثر للمناخ الأخلاقي على الأداء المتميز	96
207	نتائج اختبار معنوية الأثر للمناخ الأخلاقي على إمكانات و نتائج الأداء المتميز	97
208	أنواع الوساطة و مقاربات تحليلها	98
210	معامل المسار للتأثير المباشر بدون المتغير الوسيط	99
211	معامل المسار للتأثير غير المباشر	100
211	الأثر الكلي عند توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية	101
212	ملخص التأثيرات المباشرة غير المباشرة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز بوجود المناخ الأخلاقي	102
213	ملخص دعم فرضيات الدراسة	103

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	سبل تحقيق تميز إدارة الموارد البشرية	30
2	أدوار مدير الموارد البشرية	32
3	مراحل عملية الاستقطاب	37
4	الهدف الرئيسي لعملية الاختيار	39
5	خطوات عملية التعيين	39
6	تسلسل مكونات العملية التدريبية بأي مؤسسة	41
7	أنواع الحوافز	43
8	أهم النقاط المرجوة من تقييم الأداء	44
9	أهم القوى المشكلة للمناخ الأخلاقي	63
10	مقومات المؤسسة الأخلاقية	69
11	مكونات نموذج التميز الأوروبي مع الأوزان النسبية	82
12	أنموذج الدراسة	91
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	124
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	125
15	توزيع أفراد عينة الدراسة المؤهل العلمي	125
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	126
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سلك الإنتماء	126

127	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب النوعي	18
128	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مركز البحث التابع له	19
158	العلاقة بين المتغيرات في النمذجة بالمعادلات الهيكلية	20
159	النموذج الأولي للدراسة الحالية التي تدرس العلاقة الوسيطة للمناخ الأخلاقي بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز	21
169	النموذج القياسي المعدل للدراسة الحالية التي تدرس العلاقة الوسيطة للمناخ الأخلاقي بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز	22
186	التأثيرات المباشرة لتحليل مسارات النموذج الهيكلي	23
195	التحليل العاملي التوكيدي لممارسات إدارة الموارد البشرية قبل التعديل	24
196	بنية النموذج القياسي للتحليل العاملي التوكيدي لممارسات إدارة الموارد البشرية بعد التعديل	25
198	التحليل العاملي التوكيدي للمناخ الأخلاقي قبل التعديل	26
199	بنية النموذج القياسي للتحليل العاملي التوكيدي للمناخ الأخلاقي بعد التعديل	27
201	التحليل العاملي التوكيدي للأداء المتميز قبل التعديل	28
202	بنية النموذج القياسي للتحليل العاملي التوكيدي للأداء المتميز بعد التعديل	29
209	العلاقة المباشرة و غير المباشرة بوجود المتغير الوسيط	30
210	مراحل إثبات معنوية مسارات الوساطة	31

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	251
2	طلب ترخيص بإجراء تربص ميداني موجه للسيد المدير العام للبحث العلمي	252
3	طلب ترخيص بإجراء تربص ميداني موجه للسادة مدراء مراكز البحث العلمي	254
4	إستمارة معلومات مخصصة للمراكز البحث	256
5	مراسلة المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي للباحث و مدراء مراكز البحث	257
6	مخطط العمل للتربص الميداني وفقا لطلب المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي	258
7	صورة لـ (19) شعار لمراكز البحث العلمي محل الدراسة	260
8	استبيان الدراسة باللغة العربية	261
9	استبيان الدراسة باللغة الفرنسية	267
10	مهام مراكز البحث محل الدراسة	273

280	منتج بحث في إطار التعاون المشترك بين مراكز البحث	11
281	التعاون والشراكة بين مراكز البحث والقطاع الإقتصادي	12
282	تصنيف SCIMAGO شماغو لمراكز البحث العلمي الجزائرية	13
283	ملخص الدراسات السابقة	14

قائمة الاختصارات

الرقم	العبارات	معناه
1	HRM	إدارة الموارد البشرية Human Resource Management
2	T.O.T	تدريب المدربين Training Of Trainers
3	ECQ	استبيان المناخ الأخلاقي Ethical Climate Questionnaire
4	EFQM	المؤسسة الأوروبية للجودة European Foundation for Quality Management
5	JASP	البرنامج الإحصائي التفاعلي جيفري Jeffrey's Amazing Statistics Program
6	EPST	مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و تكنولوجي Etablissement Public à caractère Scientifique et Technologique
7	SEM	النمذجة بالمعادلات البنائية Structurel Equation Modeling
8	CB-SEM	النمذجة الهيكلية القائمة على التباين Covariance-based Structural Equation Modeling
9	PLS	المربعات الصغرى الجزئية Structural Equation Modeling
10	AVE	متوسط التباين المستخلص Average Variance Extract
11	CFA	التحليل العاملي التوكيدي Principal Components Factor Analysis
12	KMO	اختبار كايز ماير أكلين Kaiser-Meyer-Olkin
13	CR	الموثوقية المركبة Composite Reliability
14	HTMT	سمة الأحادية للإرتباطات Heterotrait-monotrait
15	VIF	عامل تضخم التباين Variance Inflation Factor
16	VAF	التباين المفسر Variance Accounted For
17	MESRS	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
18	DGRSDT	المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique

1: الإطار العام للبحث

يعتبر البحث والتطوير أحد الركائز الأساسية التي قامت عليها مختلف الثورات الصناعية التي عرفها العالم، بحثاً عن تحقيق التنمية الاقتصادية و توفير الرفاه الإجتماعي و الخدمات لشعوبها، ومع زيادة سرعة تغير بيئة عمل المؤسسات و ما صاحب ذلك من تغييرات تكنولوجية وإقتصادية واجتماعية وتنامي ظاهرة المنافسة بينها و الطموح لتحقيق التميز كان لزاماً عليها التركيز على عناصر إنتاجها الأساسية خاصة المورد البشري الذي أصبح من أهم الاصول غير الملموسة للمؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية وأداء متميز مستدام، فالمورد البشري يدير باقي موارد المؤسسات وأثبت بما يمتاز به من طاقات وقدرات إبداعية وابتكارية تساهم في رفع كفاءة و فاعلية وأداء المؤسسات.

و اعتباراً لما سبق زاد الإهتمام بالدور المحوري لإدارة الموارد البشرية كحلقة رئيسية لمواجهة تحديات التغيرات المتسارعة ، فالإقتصار فقط على الأساليب التقليدية في عملها ومعالجتها للمشكلات التي تصادف مواردها البشرية لم تعد تتوافق مع متطلبات المرحلة الحالية، فدور إدارة الموارد البشرية الحديث يستلزم تطبيق ممارسات إدارية تواكب مستجدات بيئة العمل بشكل مستمر .

كما أن الوصول للجودة والتميز في الأداء والخدمة بالمؤسسات الحديثة بالتركيز على أداء وكفاءة الموارد البشرية لم يعد يكفي وحده ، بل أصبح متابعة الجوانب الأخلاقية لسلوك المورد البشري و المستوى العام للمناخ الأخلاقي السائد بها من أولوياتها ، فقد أظهرت الأبحاث التجريبية بعد نهاية الثمانيات ارتباط المناخ الأخلاقي السائد وتأثيرها على سلوكيات العاملين و كيفية صنع القرارات و حل المعضلات الأخلاقية التي تحدث ضمن مناخ العمل التنظيمي.

فالمورد البشري والمناخ التنظيمي المدرك بأي مؤسسة يعكس ثقافة المؤسسة و مناخها الاخلاقي وما يحمله من معتقدات ، فالمناخ التنظيمي القائم على القيم الإجتماعية والأخلاقية والتعاون والمسؤولية قد أثبتت الدراسات أنه يعزز أداء المؤسسة وتنمية الشعور بالرضا والولاء والانتماء للمؤسسة ، هذا ما أدى إلى التوجه لدراسة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة وتتبع تصرفات الأفراد وحصر جميع المتغيرات التي قد تؤثر على السلوك الصادر من الفرد أو الجماعة سواء كانت إيجابية أو سلبية غير أخلاقية وغير مرغوب بها.

إلا أن توجه المؤسسات و تركيزها على النموذج الإقتصادي القائم على الربح والكفاءة الإقتصادية أدى إلى بروز فضائح أخلاقية للمؤسسات مما اتسعت موجة الإنتقادات الموجهة لها ودفعها إلى تبني النموذج الإقتصادي القائم على أخلاقيات الأعمال (إجتماعي، أخلاقي) الذي يراعي ويحقق التوازن والتكامل المتبادل بين الاعتبارات المادية والأخلاقية لأي مؤسسة ، مما زاد الإهتمام بالمناخ الأخلاقي الذي يعزز و يدعم بيئة العمل كما يدرکها المورد البشري.

رغم حداثة منظومة البحث العلمي بالجزائر إلا أن الدولة الجزائرية جعلته من أولويات اهتمامها ،و تجسد ذلك بدءا بصدر القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي و التطوير التكنولوجي سنة 1998 وصولا إلى صدور المرسوم التنفيذي رقم 21-89 المؤرخ في 01 مارس 2021 المتضمن مخطط تطوير متعدد السنوات لتنفيذ البرامج الوطنية للبحث والتطوير التكنولوجي ذات الأولوية، فقد سعت دائما النهوض بقطاع البحث العلمي من خلال مختلف القوانين التوجيهية التي جاءت لترقية ودعم البحث العلمي سواء بتخصيص له موارد مالية معتبرة لإنشاء الهياكل البحثية القاعدية من مراكز بحث علمي و وحدات بحث، مصالح مشتركة للبحث، توظيف الموارد البشرية المؤهلة كمستخدمين للبحث، كما زودت قطاع البحث العلمي بترسانة من القوانين التنظيمية التي توطر النظام البيئي و الأخلاقي له كصدور قوانين تنظم عمل مؤسسات القطاع وقوانين أساسية لمستخدمي البحث من باحثين دائمين ومستخدمي دعم البحث والأستاذ الباحث وإنشاء مجلس لآداب وأخلاقيات المهنة الجامعية سنة 2004، حيث تم إقتراح إنشاءه سنة 1993 إلا أنه لم يتم ذلك بسبب الظروف التي شهدتها الجزائر، ليتم التأكيد على ضرورة إنشاءه وتشكيله في تقرير اللجنة الوطنية لإصلاح المنظمة التربوية سنة 2001، و بحلول سنة 2004 تم إنشاء أول مجلس وطني لآداب و أخلاقيات المهنة الجامعية، انبثق عن عمله في سنة 2010 صدور أول ميثاق للآداب وأخلاقيات المهنة الجامعية، كان آخر تحديث له في شهر أوث 2023، يطبق على الاسرة الجامعية في القطاعين العام والخاص وعلى كل الفاعلين من أستاذة و باحثين، طلبة و إداريين بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، بالإضافة لإنشاء لجان لآداب وأخلاقيات في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بصدر القرار الوزاري رقم 991 المؤرخ في 10 ديسمبر 2020.

ونظرا للدور الإستراتيجي لمراكز البحث العلمي في تحقيق التقدم الإقتصادي والإجتماعي وحل مشاكل الدول زاد الإهتمام بمراكز البحث الجزائر وربط مهامها بالاستراتيجية الوطنية ومختلف برامج البحث الإستراتيجية للدولة ذات الأولوية، بالإضافة إلى تثمين مختلف نماذج منتجات البحث العلمي القابلة للتصنيع ووضعها تحت تصرف الإقتصاد الوطني ،مع زيادة الإهتمام بالتصنيف الوطني والإقليمي والدولي لمراكز البحث وما تحققة من إنجازات (منتجات البحث ،براءات الإختراع ،مقالات ،...إلخ) من قبل الوزارة الوصية للرفع من أداءها ،من هذا المنطق و من أجل الوقوف على مدى جودة مخرجات البحث العلمي والحكم على أداء مراكز البحث بالجزائر وفعالية إدارة الموارد البشرية ومستوى المناخ الأخلاقي السائد بها، أصبحت حتمية ضبط ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقا للأسس و الضوابط الأخلاقية التي تترجم في مناخ أخلاقي و دور ذلك في تعزيز أداء المورد البشري لتحقيق أهدافها و الوصول لأداء متميز.

1-1-2 : أسئلة الدراسة:

و من خلال كل ما سبق نطرح السؤال الرئيسي التالي:

- هل يتوسط المناخ الأخلاقي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز في مراكز البحث بالجزائر؟

و يتفرع لنا من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة ؟
- هل هناك أثر لإدارة الموارد البشرية على إمكانات الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة ؟
- هل هناك أثر للمناخ الأخلاقي على الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة ؟
- هل هناك أثر للمناخ الأخلاقي على إمكانات الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة؟
- هل هناك أثر للمناخ الأخلاقي على نتائج الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة ؟
- هل هناك أثر لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز بوجود المناخ الأخلاقي متغيرا وسيطا في مراكز البحث العلمي محل الدراسة ؟

1-1-3 : فرضيات الدراسة

و للإجابة المبدئية على السؤال الرئيسي و التساؤلات الفرعية المطروحة سابقا تبنت الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية :

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على إمكانات الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على نتائج الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الثانية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على المناخ الأخلاقي في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الثالثة:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومنها تتبثق الفرضيات الفرعية التالية :

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على إمكانات الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على نتائج الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرابعة:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لدور المناخ الأخلاقي كوسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1-1-4 : أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- الرغبة والميول الشخصية لتناول هذا موضوع.
- توافق هذا الموضوع مع الميدان المهني الأمر الذي وضعنا في عين الإشكال خاصة فيما يخص الوصول للأداء المتميز.
- كون إشكالية تحقيق أداء متميز في البحث العلمي في ظل مناخ أخلاقي داعم ومحفز على الابتكار لفئتي الباحثين ومستخدمي دعم البحث بمراكز البحوث الجزائرية للوصول للمرئية العالمية و تحقيق مراتب جيدة هي إشكالية مطروحة بقوة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- الإصلاحات التي يشهدها البحث العلمي في الجزائر واتجاهه نحو تبني التميز و تحقيق الأداء المتميز .
- كون دراسة العلاقة الوسيطة من متغيرات الدراسة (إدارة الموارد البشرية ،الأداء المتميز ،المناخ الأخلاقي) في مراكز البحث العلمي لم تحظى بالعناية الكافية من طرف الباحثين.

1-1-5 : أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

- التعرف على واقع إدارة الوارد البشرية في مراكز البحث الجزائرية؛
- التعرف على واقع الأداء المتميز في مراكز البحث الجزائرية؛
- إبراز دور المناخ الأخلاقي و أثره في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز في مراكز البحث الجزائرية ؛

1-1-6 : أهمية الدراسة

1-1-6-1 : الأهمية النظرية:

تعتبر هذه الدراسة امتدادا لدراسات سابقة ذات صلة بمتغيرات لموضوعات ممارسات إدارة الموارد البشرية، المناخ الأخلاقي و الأداء المتميز وهي تختلف عنها من حيث إدخال متغير وسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز و هو ما انفردت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في اختبار العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية و المناخ الأخلاقي و الأداء المتميز للباحثين و مستخدمي دعم البحث بقطاع البحث العلمي على مستوى مراكز البحث العلمي الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

1-1-6-2 : الأهمية العملية:

تكمن أهمية الدراسة في اختبار مراكز البحث العلمي الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال التطبيق الميداني من وجهة نظر الباحثين و مستخدمي دعم البحث بها، إذ من المحتمل أن نتائج و توصيات هذه الدراسة ستفيد مراكز البحث العلمي في فهم أهمية وضرورة وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية داعمة لإنجاز نشاطات الموارد البشرية بها ذات أداء متميز، كما ستحاول هذه الدراسة وضع خطة طريق وفقا لأليات مرشدة لمراكز البحث العلمي لإستكشاف أهمية المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز لرفع إنتاجية مراكز البحث الجزائرية من حيث النشر العلمي في المجالات الرصينة العالمية و الرفع من عدد براءات الإختراع و النماذج الأولية ووضعها تحت تصرف القطاع الإقتصادي والإجتماعي.

كما تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال إختبار الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز بمراكز البحث العلمي الجزائرية ، ضمن إطار نظري يحدد العلاقة بين كل متغيرات الدراسة وفقا لمقاييس و أبعاد عالمية تطبق في بيئة جزائرية تسعى لمعرفة أثارها المباشرة وغير المباشرة و فتح الأفاق البحثية للطلبة و الباحثين في هذا المجال .

1-1-7 : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

يتكون موضوع هذه الدراسة من متغير مستقل يتمثل في إدارة الموارد البشرية ومتغير تابع يتمثل في الأداء المتميز بالإضافة إلى المتغير الوسيط المتمثل في المناخ الأخلاقي ، وإذ يمكن وضع التعريفات الإجرائية التالية:

-إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الممارسات تقوم على التكامل بين حاجات و رغبات الافراد من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى وتكمن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال تخطيط للموارد البشرية وإجراءات التوظيف وتدريب وتطوير ، وحوافز، و تقييم الأداء ،الصحة والسلامة المهنية.

- المناخ الأخلاقي: هو عبارة عن جزء من المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة يتكون من مجموعة من العوامل التي تعكس الإجراءات و السياسات و الممارسات التنظيمية ذات التوجه الأخلاقي ،يتم إدراكها و تشاركها بين أفرادها مشكلة لديهم هوية أخلاقية واحدة تعكس الثقافة التنظيمية الأخلاقية للمؤسسة ،

1: الإطار العام للبحث

فالمناخ الأخلاقي يعبر عن تصورات مشتركة للسلوك الصحيح أخلاقيا وطريقة التعامل مع الجوانب الأخلاقية.

- **الأداء المتميز:** يقصد به تحقيق مستوى أداء عالى عن المستوى العادي من حيث الجودة والكمية والوقت المستغرق في تحقيق أهداف عالية المستوى بكفاءة و فعالية ،ينظر إليه على انه تلك النماذج التي تتبناها المؤسسة التي تسعى و اراء التميز و تحقيق ميزة تنافسية بأسلوب إدارة الأداء الشامل مثل النموذج الأوروبي للأداء المتميز .

1-1-8 : حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

1-1-8-1 : الحدود المكانية: مؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي ممثلة في مراكز البحث العلمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية؛

1-1-8-2 : الحدود الزمنية: يتمثل المجال الزمني الذي تمت فيه الدراسة التطبيقية في الفترة الممتدة بين (2021-2023)؛

1-1-8-3 : الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة جميع الباحثين ومستخدمي دعم البحث في مؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي ممثلة في مراكز البحث العلمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية؛

1-1-8-4: الحدود الموضوعية: شملت هذه الدراسة المجالات المتعلقة بموضوع الدراسة وهي إدارة الموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، المناخ الأخلاقي، الأداء المتميز، النموذج الأوروبي للأداء المتميز، المؤسسة ذات الطابع العلمي والتكنولوجي ، مراكز البحث العلمي الجزائرية.

1-1-9 : هيكل الدراسة

بهدف الإحاطة بمعظم الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة، والقيام بإجراءات الدراسة التطبيقية وعرض نتائجها في أحسن صورة إتمدنا في كتابة فصول الأطروحة على منهجية IMRAD ،إذ قامنا بتقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول ،وجاءت على النحو التالي:

• **الفصل الأول:** وجاء تحت عنوان "الإطار العام للبحث"، وسيتم التطرق فيه إلى المقدمة من خلال طرح مشكلة وأسئلة وفرضيات الدراسة ومناقشة أهداف وأهمية الدراسة وتناول أهم التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ثم تناول الهيكل العام المعتمد في بناء الدراسة، ثم التطرق أهم الدراسات السابقة التي استند عليها الباحث في وضع الأطر الهيكلية و المنهجية المعتمدة ودعم الأنموذج المقترح و فرضياته باختلافها العربية والأجنبية و تقديم ملخص حولها ثم التعليق عليها بالتركيز على العلاقة بين متغيرات الدراسة و استخراج أوجه الإستفادة و التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة و في الأخير استخراج الفجوة البحثية التي لم تغطيها الدراسات السابقة.

1: الإطار العام للبحث

• **الفصل الثاني:** وجاء تحت عنوان "الإطار النظري" ، وسيتم التطرق فيه إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من إدارة الموارد البشرية ، كما سيتم أيضا تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالمناخ الأخلاقي ، وأيضا سيتم التطرق إلى مفاهيم النظرية للأداء المتميز .

• **الفصل الثالث:** وجاء تحت عنوان "منهجية الدراسة"، وفيه تم تناول النظريات التي تم الإستناد عليها إجراء هذه الدراسة بالإضافة إلى أنموذج الدراسة و تطوير فرضيات الدراسة بالإضافة إلى منهج و طرق جمع بيانات الدراسة.

• **الفصل الرابع:** وجاء تحت عنوان "نتائج تحليل بيانات الدراسة"، ويتضمن الدراسة الميدانية، حيث سيتم فيه تحديد محل الدراسة والتطرق إلى واقع البحث العلمي في الجزائر والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية وتقييم النموذج البنائي واختبار الفرضيات وتقديم في الأخير ملخص دعم الفرضيات.

• **الفصل الخامس:** وجاء تحت عنوان "مناقشة النتائج و التوصيات" ، ويتضمن مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي و التحليل العاملي التوكيدي و نتائج اختبار الفرضيات. وفي الأخير خاتمة تضمنت النتائج التطبيقية المتوصل إليها وتوصيات الدراسة وأفاقها وأهم الدراسات المستقبلية الموصى بها.

10-1 : صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم الصعوبات التي صادفناها أثناء إنجاز هذه الدراسة فيما يلي:
واجه الباحث أثناء إنجاز هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات لاسيما ما تعلق بالجانب التطبيقي عند جمع البيانات ، وذلك نظرا لعدم تعاون بعض مراكز البحث العلمي التي خضعت للدراسة ، مما أثر على عملية الدراسة التطبيقية و عدم إسترجاع إلا ما نسبة 15% من عملية المسح الشامل لمحل الدراسة ؛

1-2 : الدراسات السابقة:

سيتناول الباحث في المبحث بعض الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية والتي أسهمت في رسم الأطر الهيكلية و المنهجية المعتمدة ودعم الأنموذج المقترح و فرضياته و مما يجب الإشارة إليه أن معظم هذه الدراسات ركزت على متغير أو متغيرين من متغيرات الدراسة دون الجمع بينهم حيث تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين :الدراسات العربية و الدراسات الأجنبية ، والتي تم عرضها من الأقدم للأحدث والتعقيب عليها.

1-2-1 : الدراسات العربية:

نتناول في هذا المبحث مختلف الدراسات السابقة العربية التي تناولت متغيرات الدراسة من الأقدم إلى الأحدث كالآتي :

• **مقال للباحثين (عطيان و عبدالله، 2014)** تحت عنوان:

أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين دراسة ميدانية في شركات اتصالات الخلوية في الأردن، استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية على رضا العاملين ،ولتحقيق أهداف الدراسة ،تم تصميم استبيان وزع على

مجموعة من شركات اتصالات الخلوية في الأردن ولقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للممارسات الأخلاقية في كافة المجالات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في شركات الاتصالات.

حيث تشابهت الدراسة الحالية معها في استخدام نفس مؤشرات قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل ، واختلفت عنها كون هذه الدراسة إقتصرت فقط على متغيرين فقط (المستقل والتابع) و طبقت على عينة من المؤسسات الخدمية خارج قطاع البحث العلمي و البيئة الجزائرية.

• مقال للباحثة (وميض، 2015) تحت عنوان:

التحقيق في تأثير المناخ الأخلاقي، خصائص الوظيفة و ممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك المنحرف في مكان العمل : دراسة للعاملين في الشركة العامة للأسمدة ، استهدفت هذه الدراسة التعرف على التعرف على العلاقة بين المناخ الأخلاقي و السلوك المنحرف من جهة و السلوك المنحرف و خصائص الوظيفة و ممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك المنحرف في مكان العمل من جهة أخرى ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على عينة من العاملين في الشركة العامة للأسمدة بالبصرة تقدر ب (107) موظف. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير للمناخ الأخلاقي على الانحراف في مكان العمل ولم يكن هناك كبير على خصائص الوظيفة ، أي أن للممارسات إدارة الموارد البشرية و المناخ الأخلاقي تأثير كبير على انحراف المورد البشري في مكان العمل.

حيث تشابهت الدراسة الحالية معها في استخدام نفس مؤشرات قياس المناخ الأخلاقي وتناولت المناخ الأخلاقي كمتغير مستقل وهو أحد متغيرات الدراسة الحالية، واختلفت عنها كون هذه الدراسة إقتصرت على متغير تابع واحد و ثلاثة متغيرات مستقلة أحدها المناخ الأخلاقي و طبقت على عينة من العاملين في الشركة العامة للأسمدة بالبصرة خارج البيئة الجزائرية.

• مقال للباحثين (الخولي، جبريل، و عزوز، 2016) تحت عنوان:

تأثير المناخ الأخلاقي على تحسين كفاءة وفعالية إدارة رأس المال الفكري، استهدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير المناخ الأخلاقي رأسمال الفكري، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على عينة من العاملين في ثلاث جامعات حكومية بمصر تقدر ب (310) موظف. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمناخ الأخلاقي على رأس المال الفكري و بعلاقة طردية.

حيث تشابهت الدراسة الحالية معها في استخدام نفس مؤشرات قياس المناخ الأخلاقي وتناولت المناخ الأخلاقي كمتغير مستقل وهو أحد متغيرات الدراسة الحالية و عينة تنتمي للتعليم العالي والبحث العلمي دولة مصر، واختلفت عنها كون هذه الدراسة إقتصرت على متغيرين فقط (المستقل والتابع) واختلف في المتغير التابع و طبقت على عينة في بيئة غير جزائرية.

• أطروحة دكتوراه للباحثة (غانم، 2017) تحت عنوان:

دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة- ، استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز من خلال مواردها البشرية ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة.

حيث تشابهت الدراسة الحالية معها في استخدام نفس مؤشرات قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل و كذلك تطبيق الدراسة في البيئة الجزائرية، واختلفت عنها كون هذه الدراسة إقتصرت الدراسة على متغيرين فقط (المستقل والتابع) واختلف في مؤشرات قياس الأداء المتميز و طبقت على عينة من المؤسسات الخدمية خارج قطاع البحث العلمي.

• مقال للباحثين (عزوز و غريسي، 2019) تحت عنوان:

دور المناخ الأخلاقي في إرساء أخلاقيات الإدارة العمومية ، استهدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مكونات المناخ الأخلاقي بناء إدارة عمومية أخلاقية ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على أربعة بلديات من ولاية سعيدة بعينة مكونة من 110 موظف. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمناخ الأخلاقي إرساء القيم الأخلاقية بالإدارة العمومية. حيث تشابهت الدراسة الحالية معها في تناولت المناخ الأخلاقي كمتغير مستقل وهو أحد متغيرات الدراسة الحالية في بيئة جزائرية، واختلفت عنها كون هذه الدراسة إقتصرت على متغيرين فقط (المستقل والتابع) واختلف في مؤشرات قياس المناخ الأخلاقي و طبقت على عينة من المؤسسات الخدمية خارج قطاع البحث العلمي.

• مقال للباحثة (نجوى وقائي، 2020) تحت عنوان:

ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها على تحقيق التميز المؤسسي :دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على عينة من العاملين في جامعة 6 أكتوبر بمحافظة الجيزة . ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من الممارسات (الإستشارية و التخصصية و الإدارية) لإدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي .حيث تشابهت الدراسة الحالية معها في تناولها لنفس مؤشرات قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية (الممارسات التخصصية) و التميز المؤسسي و عينة تنتمي للتعليم العالي والبحث العلمي دولة مصر، واختلفت عنها كون هذه الدراسة إقتصرت على متغيرين فقط (المستقل والتابع) و طبقت على عينة في بيئة غير جزائرية.

• مقال للباحث (النفاوي، 2020) تحت عنوان:

توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الارتباط الوظيفي دراسة تطبيقية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإرتباط الوظيفي بوجود المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على عينة من العاملين في المراكز الطبية بالسعودية قدرت بـ (180) فرداً. ولقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ الأخلاقي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الارتباط الوظيفي. حيث تشابهت الدراسة الحالية معها في تناولها لدور الوسيط للمناخ الأخلاقي، كما استخدمت نفس مؤشرات قياس المناخ الأخلاقي ، واختلفت عنها كون هذه الدراسة إقتصرت على المتغيرين فقط (المستقل والتابع) و تطبيق الدراسة في قطاع الصحة بدولة السعودية.

• مقال للباحثين (أيمن و حافظ، 2021) تحت عنوان:

دور المناخ الأخلاقي في تحقيق إستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناخ الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على مجموعة من البنوك التجارية المصرية. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لبعد المناخ الأخلاقي على إستدامة الموارد البشرية بالقطاع المصرفي المصري. حيث تشابهت الدراسة الحالية معها في استخدام نفس مؤشرات قياس المناخ الأخلاقي وتناولت المناخ الأخلاقي كمتغير مستقل وهو أحد متغيرات الدراسة الحالية ، واختلفت عنها كون هذه الدراسة إقتصرت الدراسة على متغيرين فقط (المستقل والتابع) و لم تتناول المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط و طبقت على عينة من المؤسسات العمومية خارج قطاع البحث العلمي بالجزائر.

• مقال للباحثين (الحمداني، حسين، و كاطع، 2021) تحت عنوان:

التأثير الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأبوية والإلتزام التنظيمي في وزارتي التربية و التعليم العالي في العراق ، استهدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة الأبوية والإلتزام التنظيمي بوجود المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على عينة من العاملين وزارات التعليم العالي والبحث العلمي بالعراق قدرت بـ (120) فرداً. ولقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ الأخلاقي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الأبوية و الإلتزام التنظيمي للعاملين.

حيث تشابهت الدراسة الحالية معها في دراسة الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي، كما استخدمت نفس مؤشرات قياس المناخ الأخلاقي وتمت الدراسة بعينة مماثلة لعينة دراستنا بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالعراق، واختلفت عنها من حيث المتغيرين (المستقل والتابع) و تطبيق الدراسة في قطاع البحث العلمي بدول العراق.

1-2-2 : الدراسات الأجنبية:

نتناول في هذا المبحث مختلف الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة من الأقدم إلى الأحدث كالآتي :

- مقال للباحث (Mohd, 2014) تحت عنوان:

نموذج التميز في الأداء المبني على القيمة لمؤسسات التعليم العالي

Value-based performance excellence model for higher education institutions.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار نموذج الأداء المتميز على المبني على أساس مؤشرات القيم الأساسية

(القيادة، الثقافة، التركيز على الإنتاجية، التركيز على الموظفين، التركيز على أصحاب المصلحة، والأداء العام) ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على عينة من الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بدولة ماليزيا بعينة تقدر بـ 537 فرد. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود عدة علاقات مقبولة لنموذج التميز في الأداء القائم على القيمة ، فالقيادة لها تأثير كبير على قيم الثقافة السائدة الجامعات الماليزية ، وأيضاً على كل من قيم الموظفين و قيم أصحاب المصلحة ، كما أن لقيم الثقافة تأثير كبير على قيم الإنتاجية و قيم الموظف ، وايضاً قيم الموظف لها تأثير كبير على الإنتاجية و قيم أصحاب المصلحة، ومنه تؤثر قيم الإنتاجية و أصحاب المصلحة بشكل كبير على أداء الجامعة ، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين قيم القيادة والإنتاجية و بين القيم الثقافية و أصحاب المصلحة في البيئة الجامعية و عدم معنوية العلاقة بين قيم الموظف و الأداء الجامعي. حيث تشابهت الدراسة الحالية كونها تناولت بعض أبعاد الاداء المتميز كما ان الدراسة استعملت النمذجة الهيكلية SEM و نفس القطاع و هو التعليم العالي ، واختلفت عنها في البيئة التي تم التطبيق فيها و استعمال الدراسة برنامج AMOS عكس الدراسة الحالية استخدمت Smart PLS 4.

- مقال للباحثين (Malam, Kabiru, Tang, & Mohd Hasanur, 2019) تحت عنوان:

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الأخلاقي والأداء التنظيمي الحلقة المفقودة تحليل تجريبي.

Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link An empirical analysis.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي بوجود المناخات الأخلاقية، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على عينة من مديري الوكالات التربوية بدولة النيجر بعينة تقدر بـ 181 فرد. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود دعم قوي لدور وساطة المناخات الأخلاقية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. حيث تشابهت الدراسة الحالية معها من حيث تناول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بنفس مؤشرات دراستنا الحالية على الأداء التنظيمي بوجود المناخات الأخلاقية كمتغير وسيط باستعمال

SMART PLS في التحليل الإحصائي ، واختلفت عنها في البيئة التي تم التطبيق فيها بدولة نيجيريا و أيضا هذه الدراسة تناولت الأداء التنظيمي كمتغير تابع بدل الأداء المتميز .

- مقال للباحثين (Manzoor, Longbao, Tamás, Nurunnabi, & Qazi, 2019) تحت عنوان:

فحص ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الوظيفة، تطبيق للتدريب كوسيط معدل.

An Examination of Sustainable HRM Practices on Job An Application of Training as a Moderator.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بوجود التدريب كمتغير وسيط معدل ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على عينة من أعضاء التدريس في جامعتين للتعليم العالي بدولة باكستان بعينة تقدر بـ 130 فرد. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي وأن التدريب كمتغير وسيط معدل بخفف بشكل كبير تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء لأعضاء التدريس بالجامعتين محل الدراسة بباكستان. حيث تشابهت الدراسة الحالية دراسة من حيث اعتمادها على الإختبار المقترح من طرف بريشر و هايز لإختبار الوساطة واعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع، واختلفت عنها في البيئة التي تم التطبيق فيها بدولة باكستان و أيضا الدراسة ركزت على متغير وسيط معدل هو التدريب.

- مقال للباحثين (Chumpon, Anunya, & Tawatchai, 2020) تحت عنوان:

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي للموظفين.

Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance Mediating by Employee Job Satisfaction.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين و البحث عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المارد البشرية و أداء العاملين مع توسط الرضا الوظيفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على عينة من الموظفين في مؤسسات قطاع الصيدلة مؤسسات الأدوية بدولة تيلاندا بعينة تقدر بـ 200 فرد. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و أداء الموظفين و الرضا الوظيفي. حيث تشابهت الدراسة الحالية في تناولت لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بنفس مؤشرات دراستنا الحالية على أداء الموظف الذي يعتبر جزء أساسي للوصول للأداء بوجود متغير وسيط وهو الرضا الوظيفي و استعمال SMART PLS في التحليل الإحصائي، واختلفت عنها في البيئة التي تم التطبيق فيها بدولة تيلاندا و أيضا الدراسة بدون تناولت الرضا الوظيفي كمتغير وسيط و أداء الموظف متغير تابع.

- مقال للباحثين (Yousaf & Bris, 2021) تحت عنوان:

أثر إدارة رأس المال العامل على أداء المؤسسة: أدلة من المؤسسات المعتمدة على النموذج EFQM (النموذج الأوروبي للأداء المتميز).

Effects of working capital management on firm performance: Evidence from the EFQM certified firms.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين رأس المال العامل و أداء المؤسسة ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على عينة من 326 مؤسسة تشيكية منها 20 مؤسسة تعتمد على النموذج الأوروبي للأداء المتميز EFQM. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي لرأس المال العامل على أداء المؤسسة، فالمؤسسات التي تعتمد على النموذج الأوروبي للأداء المتميز تحقق أفضل أداء. حيث تشابهت الدراسة الحالية مع دراستنا من حيث اعتمادها على النموذج الأوروبي للأداء المتميز في استكشاف العلاقة بين رأس المال العامل و أداء المؤسسات التشيكية ، واختلفت عنها في البيئة التي تم التطبيق فيها بدولة التشيك و عدم تناولها بمتغير وسيط.

• مقال للباحثين (Yuris, Dirhamsyah, & Ikbar, 2022) تحت عنوان:

تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: هل المناخ الأخلاقي مهم؟.

The Impact of The Human Resource Practices on The Organizational Performance: Does Ethical Climate Matter?.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي و البحث عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي مع توسط المناخ الأخلاقي كمتغير معدل ، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على عينة من الموظفين في قطاع التصنيع بدولة اندونيسيا بعينة تقدر بـ 260 فرد. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاداء التنظيمي و المناخ الأخلاقي كمتغير معدل له تأثير كبير في العلاقة. حيث تشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناولتها لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي بوجود متغير وسيط معدل باستعمال SMART PLS في التحليل الإحصائي، كما أن الدراسة اعتمدت على نظرية الموارد للدراسة الحالية ، واختلفت عنها في البيئة التي تم التطبيق فيها وهي القطاع الصناعي باندونيسيا أيضا المناخ الأخلاقي متغير معدل.

1-2-3 : ملخص الدراسات السابقة

يبين الجدول رقم (01) المدرج بالملحق رقم (14) ملخص الدراسات السابقة التي تم الإستناد إليها في الدراسة الحالية من حيث طبيعة متغيرات الدراسة و المنهج المتبع و أهم النتائج المتوصل إليها و التوصيات المستقبلية .

1-2-4 : التعليق على الدراسات السابقة

يبين العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية و المناخ الأخلاقي والأداء المتميز أنها تناولت و ركزت على كل مفهوم على حدى أو استكشاف العلاقة و الأثر بين متغيرات الدراسة من جهة و إدخال المتغير الوسيط من جهة أخرى.

1-2-4-1: العلاقة بين متغيرات الدراسة:

بعد ان استعرضنا الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة إدارة الموارد البشرية والمناخ الأخلاقي والأداء المتميز نجد أنه لا توجد دراسة تتناولت متغيرات الدراسة مجتمعة ولكن قد تناولت كل متغيرين مع بعض أو مع متغيرات بأبعاد أخرى ، كدراسة (عطيانى و عبدالله، 2014) التي تناولت أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين والتي أكدت وجود تأثير للممارسات

1: الإطار العام للبحث

الأخلاقية في كافة المجالات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين بالشركات المبحوثة، كما أفادت دراسة (وميض، 2015) التي هدفت لدراسة العلاقة بين المناخ الأخلاقي والسلوك المنحرف من جهة والسلوك المنحرف وخصائص الوظيفة وممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك المنحرف في مكان العمل إلى وجود تأثير كبير للمناخ الأخلاقي على الانحراف في مكان العمل ولم يكن هناك كبير على خصائص الوظيفة، أي أن للممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الأخلاقي تأثير كبير على انحراف المورد البشري في مكان العمل في الشركة محل الدراسة، كما توصلت دراسة (الخولي، جبريل، و عزوز، 2016) إلى وجود أثر إيجابي طردي في العلاقة بين المناخ الأخلاقي ورأس المال الفكري، كما أكدت أيضا دراسة (عزوز و غريسي، 2019) التي اختبرت العلاقة بين المناخ الأخلاقي وإرساء القيم الأخلاقية بالإدارة العمومية، أن للمناخ الأخلاقي تأثير في إرساء القيم الأخلاقية في البلديات محل الدراسة، أيضا أظهرت دراسة (أيمن و حافظ، 2021) أن للمناخ الأخلاقي دور وتأثير على استدامة الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة.

كما خلصت دراسة (غانم، 2017) إلى وجود تأثير لدور الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات محل الدراسة، وأيضا دعمت وأكدت دراسة (نجوى وقائي، 2020) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها علاقة إيجابية بالتميز المؤسسي بالجامعة محل الدراسة، كما أظهرت دراسة (Mohd, 2014) التي ركزت على نموذج التميز في الأداء المبني على القيمة لمؤسسات التعليم العالي أنه توجد عدة علاقات مقبولة لنموذج التميز في الأداء القائم على القيمة بين (القيادة والثقافة) و(قيم الموظفين وأصحاب المصلحة) و(قيم الإنتاجية، أصحاب المصلحة وإداء الجامعة)، وعدم معنوية العلاقة بين بين قيم الموظف والأداء الجامعي .

كما أكدت دراسة (Yousaf & Bris, 2021) على التأثير السلبي لرأس المال العامل على أداء المؤسسة ، وأن المؤسسات التي تعتمد على النموذج الأوروبي للأداء المتميز تحقق أفضل أداء .
إلا أن الباحث لم يحصل على الدراسات التي تناولت العلاقة الوسيطة للمتغيرات الدراسة الحالية مجتمعة (إدارة الموارد البشرية والمناخ الأخلاقي و الأداء المتميز) لقلتها أو عدم إجراءها ،فقد تناولت دراسة (النفاوي، 2020) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإرتباط الوظيفي مع توسيط المناخ الأخلاقي وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ الأخلاقي يتوسط جزئيا العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإرتباط الوظيفي ،كما عززت دراسة (Malam, Kabiru, Tang, & Mohd Hasanur, 2019) وأكدت توسيط المناخ الأخلاقي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي ،أيضا أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد دور قوي للمناخات الأخلاقية في العلاقة بين ممارسات إدارة المورد البشرية والأداء التنظيمي ،في حين أكدت دراسة (الحمداني، حسين، و كاطع، 2021) على الدور الوسيط الجزئي للمناخ الأخلاقي بين القيادة الأبوية والإلتزام التنظيمي ،كما أظهرت دراسة (Yuris, Dirhamsyah, & Ikbar, 2022) أن للمناخ الأخلاقي علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي ،إذ كان للمناخ الأخلاقي تأثير كبير كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

1: الإطار العام للبحث

كما قامت دراسة (Chumpon, Anunya, & Tawatchai, 2020) بتوسيط الرضا الوظيفي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف وأثبت النتائج أنه توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ،كما أشارت دراسة (Manzoor, Longbao, Tamás, Nurunnabi, & Qazi, 2019) إلى أن وجود تأثير إيجابي كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بوجود التدريب كمتغير وسيط معدل.

1-2-4-2: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

إستفاد الباحث من خلال الإضطلاع على مختلف الدراسات السابقة من النقاط التالية :

- بناء وتكوين الإطار النظري للدراسة الحالية.
- وضع الفروض الاساسية و طرح التساؤلات للدراسة الحالية.
- تحديد الإجراءات الملائمة للدراسة الحالية.
- اختيار نوع وطبيعة أسلوب وعينة الدراسة الحالية.
- إنتقاء المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية.
- تبني المهنج المناسب للدراسة الحالية.
- تعميق فهم الباحث لموضوع الدراسة الحالية والإحاطة بمختلف متغيراتها و أبعادها.
- الإعتماد عليها في بناء النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية.
- طريقة عرض و مناقشة النتائج و طرح التوصيات و المقترحات.
- الإستفادة منها أثناء وضع وبناء الإستبيان المستخدم في عملية استقصاء آراء عينة الدراسة الحالية.

1-2-4-3: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طرحها ومناقشتها لموضع إدارة الموارد البشرية و ممارساتها بمختلف أبعادها من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع المناخ الأخلاقي من الجانب النظري و المفاهيمي.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الأداء المتميز من الجانب النظري.
- اختلفت الدراسة الحالية بالتطبيق ضمن بيئة جزائرية بمؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ركزت الدراسات السابقة على دراسة العلاقات بين متغيرين مجتمعين أو متغير واحد كما تناولت العلاقة الوسيطة بمتغيرين وآخر مختلف إلا أنها لم تتطرق لموضوع الدراسة الحالية بجميع متغيراتها مجتمعة.
- تتميز الدراسة الحالية بأنها تناولت الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة بالتركيز على إدارة الموارد البشرية وممارساتها ومكونات وأبعاد المناخ الأخلاقي و مؤشرات قياس الأداء المتميز على وفق النموذج الاوروبي للتميز (EFQM).

1: الإطار العام للبحث

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها استخدمت المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز.
 - تقوم الدراسة الحالية بدراسة مراكز البحث العلمي كمؤسسات ذات طابع علمي وتكنولوجي تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر.
 - تقدم هذه الدراسة الحالية مفهوما جديدا ضمن البيئة الجزائرية يتعلق بتطبيق مدى تأثير كل من أبعاد إدارة الموارد البشرية على مؤشرات الأداء المتميز على وفق النموذج الاوروبي للتميز (EFQM).
 - يأمل ويسعى الباحث إلى الإستفادة مما خلصت إليه نتائج الدراسات السابقة في تطوير وفهم وتفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.
 - تقيس هذه الدراسة أبعاد إدارة الموارد البشرية مجتمعة وتشير لمدى أثرها على الأداء المتميز و المناخ الأخلاقي لتوضيح أهمية المورد البشري و العلاقات الإجتماعية و الأخلاقية وفقا لما جاءت به نظرية الموارد و نظرية التبادل الإجتماعي و نظرية التفاعل الإجتماعي و دور ذلك في تحقيق تميز المؤسسات .
 - كما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.
 - اختلفت هذه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع و الوسيط.
- 1-2-4-4: الفجوة البحثية التي لم يتم تغطيتها من طرف الدراسات السابقة و يحاول الباحث تغطيتها:**
- من وجهة نظر الباحث فإن هذه الدراسة جاءت لإبراز معرفة علمية جديدة و إضافة الجديد بسد الفجوة البحثية التي تركتها الدراسات السابقة من خلال الكشف عن العلاقة الوسيطة للمناخ الأخلاقي السائد بمؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي و دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المتميز بمراكز البحث العلمي محل الدراسة من خلال تحليل العلاقات بين أبعاد متغيرات الدراسة حيث تم إدخال المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز الشيء الذي ساهم في إضافة جديدة للمعرفة.
 - تقدم الدراسة الحالية مقترحات لتطوير المناخ الأخلاقي في مراكز البحث العلمي محل الدراسة.
 - تقدم الدراسة الحالية مقترحات لتبني الإداء المتميز كمنهج لتحقيق الريادة على وفق النموذج الأوروبي (EFQM) في مراكز البحث العلمي محل الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عند الدراسات السابقة:

- ✓ **من حيث هدف الدراسة:** جل الدراسات السابقة تطرقت لموضوع ممارسات ادارة الموارد البشرية مع مواضيع مختلفة، بينما هذه الدراسة تخصصت بدراسة الدور الوسيط للمناخ الاخلاقي في العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز في قطاع البحث العلمي بمركز البحث العلمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ✓ **من حيث متغيرات الدراسة :** تناولت الدراسة ثلاثة متغيرات لم يسبق دراستها مجتمعة من قبل على حد علم الباحث وهي (ادارة الموارد البشرية ،المناخ الاخلاقي كمتغير وسيطر،الأداء المتميز).

✓ من حيث مجتمع الدراسة: تعد الدراسة من أوئل الدراسات التي تم التطبيق فيها في قطاع البحث العلمي في الجزائر بمتغيراتها الثلاثة مجتمعة، ولم يسبق دراستها في أي من الدراسات العربية والأجنبية حسب علم الباحث.

الخلاصة :

تناول الباحث في الفصل الأول الإطار العام للدراسة استهله بمقدمة قام فيها بتوضيح المشكلة المطروحة وصياغة التساؤلات ووضع الفرضيات الرئيسية والفرعية وأهداف وأهمية الدراسة وإعطاء التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وحدود وهيكل الدراسة والصعوبات التي صدفها الباحث أثناء إعداد الدراسة ثم استعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة منفردة و مجتمعة ،العربية منها و الأجنبية ثم تقديم ملخص عنها والتعليق عليها مركزا على العلاقة بين متغيرات الدراسة و تبين أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وإبراز الفجوة البحثية التي لم تغطي من طرف الباحثين في دراسات السابقة ،أما الفصل الثاني فقد خصصه الباحث لتناول وعرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ،أما الفصل الثالث فتم تخصيصه لمنهجية الدراسة وبالتركيز على أهم النظريات التي تم الإستناد عليها بالإضافة تقديم أنموذج الدراسة وتطوير الفرضيات والمنهج المستخدم وطرق جمع البيانات ،أما الفصل الرابع فخصص لتناول إجراءات الدراسة الميدانية واستخراج نتائج تحليل بيانات البحث ،في حين جاء الفصل الخامس لمناقشة النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

2: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

إن مواكبة التحديات والتطورات الحديثة التي تواجهها المؤسسات يستوجب عليها التكيف مع هذه المستجدات واستغلال كافة مواردها خاصة العنصر البشري بدءاً من تغيير فلسفة وفكر الإدارة للمورد البشري وإدارة الموارد البشرية وممارساتها، للوصول إلى تحقيق الجودة سواء في الخدمة أو المنتج، وصولاً إلى التميز مع ضرورة توفر إدارة تشرف على إدارة ممارساته.

لقد بات لزاماً على المؤسسات الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية لزيادة تحرر العنصر البشري وضمن مناخ عمل يحفز على الإبداع والابتكار والسهر على تطوير الحياة المهنية للمورد البشري.

وفي هذا الفصل يتناول الباحث التأصيل النظري لإدارة الموارد البشرية من حيث نشأة وتطور وماهية إدارة الموارد البشرية، الأهمية والأدوار ولممارسات والنتائج المحققة من ممارسة غدارة الموارد البشرية، ثم التطرق إلى نظرية المناخ الأخلاقي مركزاً على نشأة وتطور التحول من المناخ التنظيمي إلى التوجه الأخلاقي، وتناول أساسيات وأنواع ونظريات المناخ الأخلاقي ثم تحديد أهم صفات وسمات المؤسسة الأخلاقية وأبعاد المناخ الأخلاقي، ثم عرض الباحث أسس ومفاهيم الأداء المتميز بالتركيز على بعض الأساسيات وعوامل تحقيق الأداء المتميز ومبادئه وأبعاده، ثم التطرق لخصائص المؤسسة المتميز ونماذج التميز العالمية والإقليمية، وفي الأخير تم التطرق للعلاقة بين متغيرات الدراسة

2-1 : التأصيل النظري لإدارة الموارد البشرية

لقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري عبر تطور الفكر الإداري لما يتمتع به من أهمية مثله مثل باقي عناصر الإنتاج بأي مؤسسة، لما يتمتع به مؤهلات ومعارف ضمنية خلقت له ميزة تنافسية في ظل بيئة شديدة التنافس، وهذا ما جعل استقطاب واختيار وتعيين العنصر البشري الكفاء والحفاظ عليه من أولويات أي مؤسسة، مما استوجب خلق قسم يهتم بشؤون الموظفين تطور ضمن مراحل مختلفة من حيث المضمون والأدوار وصولاً لإدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر.

2-1-1: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها ومفهومها الحديث هي وليدة عدة تطورات ومراحل أسهمت بشكل كبير في إبراز حتمية وجود إدارة متخصصة تهتم بشؤون المورد البشري في المؤسسة، بالإضافة عدة عوامل جوهرية زادت من أهمية الموارد البشرية كإحدى الوظائف الإدارية الأساسية هي (الطائي و العبادي، 2015، صفحة 41):

- أهمية العنصر البشري ودور إدارة الأفراد في تطوير أداء الافراد وتنميته أثناء العمل.
- التطور الصناعي وظهور النقابات العمالية، وبروز الصراعات والمشاكل بين الملاك أو الإدارة والموارد البشرية.
- زيادة تدخل الدولة في علاقة العمل بين العمال و (الملاك أو أصحاب العمل) من خلال القوانين والتشريعات العمالية، فرض ذلك ضرورة توفر إدارة تطبق القوانين وتنظم العلاقة بين الإدارة والعمال.

- زيادة الوعي والتعلم وثقافة العامل، مما أدى إلى التنوع في الحاجات والرغبات والطموحات المستقبلية له، استوجب ضرورة وجود إدارة الموارد البشرية وخبراء مختصين لمتابعة ودراسة سلوكه الإنساني.

2-1-1-1: النشأة والتطور

بعد تتبع دراسات الباحثين والكتاب عبر مداخل تطور الفكر الإداري الذين تناولوا نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية، من أجل تكوين تصور شامل حول نشأتها ،توصلنا إلى أن هناك بين الباحثين و الكتاب إتفاق على أنه قبل الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عش، لم يكن هناك اهتمام بالموارد البشري وإدارته على اعتبار أن النشاط الأساسي السائد هو الزراعة والأعمال الحرفية محصورة في نظام الطوائف الممارسة داخل المنازل.

سنقوم بعرض نشأة إدارة الموارد البشرية بدءا من قيام الثورة الصناعية وما تبعها :

✓ المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية:

إن ما حققته الثورة الصناعية من زيادة من إنتاج و سلع دون أي اعتبار للعامل البشري مهد لبروز عدة مشاكل بين المؤسسات الصناعية والعمال، هذا ما عجل في كل من أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية بظهور مطالب تنادي بتحسين ظروف العمل والاهتمام بشؤون العمال في المعامل.

ففي بريطانيا و بانتشار مفهوم إنسانية العمل من جهة بالموازات مع ظهور أيضا مفهوم تحقيق الرفاهية الصناعية (Indusrtial Welfar) جسدتها المؤسسات الصناعية في برامج لتحسين ظروف ومناخ عمل مادي صحي وانشاء وتصميم مباني تراعي الشروط الصحية لممارسة الأعمال (عقلي، 2005، صفحة 42).

ما يميز هذه المرحلة:

- ظهور بواذر المطالبة بتحسين شؤون العمال بالمصانع سواء المهنية والصحية.
- التوسع في انتاج السلع والخدمات.
- اعتبار العامل كآلة.
- كثرة الأعمال المتكررة التي لا تحتاج للمهارة والكفاءة.

✓ المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية 1911 (العزاوي و جواد، 2010، صفحة 67):

يعتبر المهندس فريدريك ونسلو تايلور مؤسس حركة (مدرسة) الإدارة العلمية التي تزامن ظهورها مع قيام الحرب العالمية الأولى حيث ساهمت مدرسة الإدارة العلمية من خلال عدة دراسات حول الإنتاجية، الحركة والزمن ، وتحسين ظروف العمل ومناخ العمل المادي، وتحديد المواصفات اللازم توفرها في العاملين وأهم القدرات اللازمة لأداء الوظيفة.

فمن خلال انتشار حركة الإدارة العلمية ونظرتها للعامل كآلة، وقيام العمال بإضرابات بالمصانع الأمريكية المناهضة لأفكار تايلور التي تعاملهم كآلات، ساهم ذلك في بداية ظهور إدارة الاستخدام التي تعمل على تقليل حدة الصراع وحله بين الإدارة (الأفكار التيلورية) والنقابات.

كما توصلت حركة الإدارة العلمية إلى وضع أسس الإدارة الأربعة وهي (حسونة، 2011، صفحة 10):

- تطوير حقيقي للإدارة: من خلال إحلال الطرق العلمية في الإدارة المبينة على المنطق والملاحظة وتقسيم أوجه النشاط المرتبط بالوظيفة ثم تبسيطها بدل الطريقة التجريبية أو الخطأ والصواب.
- الاختيار العلمي للعاملين: يكون اختيار العاملين بعد التأكد من قدرة ومهارة العاملين لتحمل عبء الوظيفة.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حسب تيلور ان الطاقة الإنتاجية والمستوى المطلوب من العمل لا يتحقق إلا بتوفر مقومات الاستعداد والتدريب المناسب للعمل.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: يركز تيلور على فكرة أنه بإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل ومشاركته في الدخل الزائد الناتج عن ارتفاع إنتاجيته.
- تميزت هذه المرحلة بإهمال الجانب الإنساني للعامل، وتحديد معايير للعمل من طرف تيلور ومطالبته بأداء معدلات إنتاج لا تتوافق مع أجر نفس الدرجة.

✓ المرحلة الثالثة نمو النقابات العمالية:

ظهرت كنتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية ومحاولتها استغلال العامل لمصلحة رب العمل وهذا بداية القرن العشرين، إذ عملت النقابات العمالية على تخفيض ساعات العمل والرفع من الأجور.

✓ المرحلة الرابعة الحرب العالمية الأولى (1914-1918):

لقد كان للحرب العالمية الأولى دفع إضافي لأهمية العنصر البشري في العمل مع انتشار واستحداث لإدارة الاستخدام في المؤسسات الصناعية وتيقن أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأنه لا يمكن تغطية متطلبات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات إلا بالعنصر البشري.

إلا ان تجنيد الشباب بالحرب خلق عجز في تلبية احتياجات هذه المصانع، فتم تداركه لاحقاً بتوظيف النساء، مع تزايد الاهتمام بتحسين ظروف العمل والرعاية الصحية بالمصانع، ورفع الأجور، كما اقتضت ظروف هذه المرحلة ما يلي (عقيلي، 2005، صفحة 44):

- استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل التعيين.
- العمل لساعات أطول.
- مضاعفة الجهود البدنية أثناء الدوام.
- تسريع وتيرة العمل.
- تجهيزات وآلات حديثة.
- إدارة أفضل.
- دعم جهود برامج الرفاهية الصناعية.
- انتشار إدارة الاستخدام وتكفلها بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية (وظيفة العلاقات الصناعية).

✓ المرحلة الخامسة مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932):

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية في دراساتها وتجاربها التي سميت آنذاك بالهوتورن Hawthorn في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية Western Electric co. قد ركزت على تأثير الروح المعنوية للعمال على انتاجيتهم بالإضافة للحوافز المادية والمعنوية مع التركيز ضرورة التكامل بين أهداف العنصر البشري وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

وخلال هذه المرحلة أصبحت ممارسات الموارد البشرية تدار من طرف قسم الأفراد من خلال متابعة سجلات العاملين، مراجعة وتقييم أدائهم وإدارة نظم الأجور وإجراءات التوظيف (مقابلات التعيين ومتابعة دوي الأداء المنخفض) (المغربي، 2007، صفحة 22).

✓ المرحلة السادسة الحرب العالمية الثانية (1939-1945):

تشابهت ظروف هذه المرحلة بمرحلة الحرب العالمية الأولى من حيث رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل والوفاء بمتطلبات الحرب من سلع وخدمات، وزادت قناعة المؤسسات الصناعية إلى ضرورة وجود مختصين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية لدعم جهود إدارة الاستخدام وتفعيل دورها إذ تميزت هذه المرحلة بإطلاق تسمية ضابط (موظف) الأفراد Personnel Officer يشرف على إدارة شؤون المستخدمين.

✓ المرحلة السابعة إدارة الأفراد (1950-1980) :

في هذه المرحلة أصبح العمل في إدارة الاستخدام يمتاز بالتخصص والاحتراف، وظهر تخصص الأفراد Personnel في مجال إدارة الأعمال مبني على مبادئ وقواعد ومنهجية يدرس في الجامعات، والانتقال من تسمية إدارة الاستخدام إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية Personnel Management And Industrial Relations، إذ زاد تفعيل دور هذه الإدارة بتدخل الحكومات من خلال سن القوانين والتشريعات لحماية العمال وممارسة الدور الوسيط بين النقابات العمالية والمؤسسات الصناعية لحل النزاع بينهم وبينها.

كما زاد الاهتمام بإدارة الأفراد بظهور نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا وأوروبا الغربية تهتم بإدارة الأفراد، نادت بتوسيع نطاق الأعمال التي بها إدارة الأفراد لتشمل تدريب وتنمية العاملين، وتسطير برامج لتحفيز وتحسين العلاقات الإنسانية والاستفادة من دراسات علم النفس والأنثروبولوجيا والعلوم الإنسانية (الشرع و سنجق، 2015، الصفحات 28-29).

وكنتيجة لذلك امتازت هذه المرحلة بـ (المغربي، 2007، صفحة 23):

- اتساع مسؤوليات إدارة الأفراد.
- نطاق ممارسات إدارة الأفراد يشمل جميع المستويات (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).
- بداية انصاح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإنتاجية.
- ظهور اتجاهات حديثة لممارسات إدارة الموارد البشرية.

✓ المرحلة الثامنة مدخل إلى إدارة الموارد البشرية (1980- وحتى الآن):

في هذه المرحلة وبعد سنة 1980 حدث تغيير في مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية (HRM: Human Resource Management) كما شمل أيضا مضمون وعمل ودور هذه الإدارة في المؤسسات، فبعدما كانت تنفذ سياسات الإدارة في مجال الموارد البشرية أصبحت تخطط و تنفذ في أن واحد مع توحيد تسمية هذه الإدارة بعدما كان يطلق عليها تسمية إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين، والتخلي أيضا عن مصطلح وظائف الأفراد Personnel Functions وتبني عوضا عنه مصطلح الموارد البشرية Human Resources Activites.

كما أنه يمكن تقسيم التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي شهدتها هذه المرحلة من الناحية الزمنية إلى ثلاث فترات أساسية كما هي موضحة في الجدول رقم (02) التالي:

الجدول رقم (02): التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بدءا من 1980 حتى الآن

تعيين الفترة	الفترة الزمنية	خصائصها
التمهيد للتطور الإداري والتكنولوجي السريع	من 1981 إلى 1990	- توظيف الكوادر البشرية - تنمية الموارد البشرية - الدخول في إدارة الموارد البشرية
التطور الإداري الحديث في إدارة الموارد البشرية	من 1991 إلى 2008	- تطور إداري وعلمي وتكنولوجي واستثماري كبير وسريع. - مؤسسات إدارية ضخمة عالمية - توظيف مورد بشري و تنميته وفقا للتطورات التكنولوجية الحديثة. - انتشار الأنترنيت بشكل عالمي.
المرحلة المتقدمة والحديثة والمعاصرة	من 2008 إلى الآن	بسبب الأزمات الاقتصادية والإدارية والمالية والصحية تعد هذه المرحلة من تطور إدارة الموارد البشرية مرحلة حرجة من حيث ممارساتها الحديثة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (الحري، 2012، الصفحات 25-26).

2-1-1-2: عوامل الاهتمام بالموارد البشرية وحتمية التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

لقد ساهمت البيئة المتغيرة وتحديات نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين وما صاحبها من تغيرات أثرت على نشاط المؤسسات وتنافسياتها، وظهور إدارة الجودة الشاملة والتركيز على سلوك المستهلك لضمان البقاء للمؤسسة كلها عوامل ساعدت على زيادة الاهتمام بالموارد البشري وسرعت التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى :

✓ **العولمة:** العولمة كتوجه اقتصادي سياسي تكنولوجي حضاري ثقافي، أنتجت ظروف العالم المعاصر أثرت على الأفراد والمجتمعات والدول المعاصرة، كما فرضت على مدير إدارة الموارد البشرية كفايات أطلق عليها كفايات العولمة (درة و الصباغ، 2008، صفحة 47).

✓ **الثورة التكنولوجية:** تميزت بعدة سمات هي:

- الاعتماد على المعلومات.
- تطوير نظم المحاكاة الآلية.

- الاعتماد على نتائج العقل البشري وحصيلة الخبرة والمعرفة التقنية.
- زيادة الاستثمار في تنمية المهارات البشرية والتعليمية للعنصر البشري لمواكبة التطورات الحاصلة في العمليات الإنتاجية.

✓ **التغير:** في ظل تغير سلوك المستهلك وأذواقه وكثرة العروض من المنافسين في عالم الإدارة والأعمال، وجب البحث عن مورد بشري مبدع ومبتكر يقوم بتصميم وانتاج وتلبية هذه الأذواق والمحافظة عليه.

✓ **الأعمال غير التقليدية:** منها الخدمات الافتراضية كحتمية لسرعة الأداء والإنجاز وانتشار الحواسيب والانترنت، وزيادة العمال المؤهلين معرفيا في الوظائف كثيفة المعرفة.

2-1-2: ماهية إدارة الموارد البشرية

قبل الخوض في مفهوم إدارة الموارد البشرية لا بد من التطرق إلى المداخل والمناهج الإدارية التي اعتمدها الباحثون في بلورة مفهوم إدارة الموارد البشرية ومضمونها.

2-1-2-1: مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية

توجد العديد من المداخل والمناهج الحديثة التي تم استنباطها من مختلف الدراسات في مجال الفكر الإداري و دراسة إدارة الموارد البشرية الحديثة، فمن بين هذه المداخل التي أشار إليها (المغربي، 2008) هي:

✓ **المدخل الإستراتيجي:** يركز المدخل الإستراتيجي في دراسته لإدارة وتنمية الموارد البشرية على الإدارة الإستراتيجية، من خلال التحليل الإستراتيجي لكافة عوامل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات، ثم يتم إعداد الموارد البشرية وفقا للبديل الإستراتيجي الذي تم اختياره، بما يتوافق مع رسالة وغاية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

✓ **المدخل الموارد البشرية:** يقوم هذا المدخل بتعظيم المورد البشري ومختلف النواحي المتعددة التي تحقق منفعته، فيدرس (حاجاته وتصرفاته وممارساته وكيفية تنمية ورفع كفاءته وفعاليتها).

✓ **المدخل الإداري:** يركز على دراسة العمليات الإدارية فيبدأ بصياغة الأهداف ووضع الخطط للموارد البشرية وإجراء عمليات الاختيار والتعيين وتحليل كافة الوظائف وتقييمها، مع علاقة إدارة الموارد البشرية وبيان غيرها من الإدارات، هذا إلى جانب دراسة علاقات العمل وتحفيز العاملين وتوفير مختلف الخدمات لهم (الرعاية الصحية، ظروف العمل.... إلخ)، والحفاظ عليهم.

✓ **مدخل المبادأة والمبادرة:** يهتم هذا المدخل بتنمية الموارد البشرية واستمرار دراستها وتحليلها، وتوقع متطلباتها من خلال الفكر الإستراتيجي والإبتكاري الذي يعتمد على اليقظة أي التوقع والرؤية للتحديات قبل وظهورها ووضع التوقعات والخطط البديلة للتصدي لها.

✓ **المدخل المركب:** يعتمد هذا المدخل المركب دمج أكثر من مدخل من المداخل السابقة، فالمؤسسة التي تواجه التحديات المختلفة وتهدف إلى وضع مكانتها بين المنظمات الرائدة لابد وأن تأخذ بالمدخل الاستراتيجي، يساندها مدخل المبادرة، ولا بد لها من الاستعانة بالمدخل الإداري، في إطار منظومة متكاملة لأنشطة المؤسسة.

✓ **مدخل النظم:** يشير هذا المدخل إلى أن المؤسسة تمثل نظاما فرعيا ضمن نظام أكبره و لبيئتها الخارجية وأنها تضم مجموعة من النظم الفرعية المتمثلة في الفروع والأقسام والتي تعمل جميعا بشكل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد أحدث مدخل النظم مجموعة من الآثار في مجال إدارة الموارد البشرية تمثلت في الجوانب التالية (الخليل، 2018، الصفحات 25-26) :

- إن الأنشطة والوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية مترابطة ومتداخلة ومتكاملة، ويتجلى تكاملها من خلال أداء بعض وظائف الموارد البشرية التي لا تحقق هدفا واضحا ولكنها ضرورية لأداء وظائف أخرى.
- إن تطبيق مدخل النظم أدى إلى تكوين إدارة موارد بشرية مسؤولة عن كل وظائف إدارة المواد البشرية لجميع العمال عبر مختلف المستويات الإدارية.
- اعتبار إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة وديناميكية.
- أدى تطبيق مدخل النظم على إدارة الموارد البشرية إلى جعلها المسؤولة عن التنظيم بالمؤسسة من خلال تكامل وظائفها ومهامها من (اختيار، تعيين، تأهيل و تنمية المهارات).
- بالإضافة إلى هذه المداخل التي تم اعتمادها من طرف المفكرين الإداريين في دراسة إدارة الموارد البشرية فقد تم استخدام أيضا ثلاث مناهج إدارية في دراستها كما هو موضح في الجدول رقم (03) التالي:

الجدول رقم (03): المناهج الإدارية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية

البيان	الخصائص	المميزات
المنهج الآلي	- ينظر للإنسان نفس النظرة للألة - انتشار البطالة التكنولوجية - الشعور بعدم الاستقرار في العمل - مقاومة التغيير والتحول للأتمتة	- نقل مهارات الإنسان للألة - التخصص في العمل والأتمتة - وظائف عالية التخصص - رفع مستويات المعيشة لزيادة الإنتاج وإعادة الاستثمار - تدخل الدولة و ظهور النقابات
المنهج الأبوي	- المؤسسة أكثر دراية وعلمًا بمصالح عمالها - السعي لحماية العمال - زيادة الاهتمام بالموارد البشري	- جاء نتيجة لتخوف المؤسسات من استياء العاملين و ازدياد ضغط النقابات - ظهور وظيفة إدارة الموارد البشرية و إزدياد دورها
المنهج الإنساني	- يجمع بين المنهج الآلي والأبوي - ينظر للعمال كمورد مربح - يعتمد على تحقيق درجة عالية من التوافق بين الإدارة والعمال	- جاء أيضا لفشل الإدارة في التأثير على العمال لأنهم أدركوا بمصالحهم - المساهمة في إيجاد فئة متخصصة تشرف على إدارة وظيفة الأفراد مع تحقيق التوافق بين الإدارة والعمال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (منى عطية، 2013، الصفحات 298-300).

2-2-1-2: تعريف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية من الحقول العلمية والعملية في مجال الفكر الإداري الحديث، حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين و الدارسين، نظرا للتغيرات التي طرأت في بيئة عمل المؤسسة، جعلت من ممارساتها

مصدر للميزة التنافسية و تصور حديث يؤكد أن المورد البشري بالمؤسسة يمثل أحد الموارد التي يجب إدارتها وجزءاً من أصول المؤسسة وليس جزءاً من التكاليف، لذا اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية مميزة، ولا شك أن محالة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب، فهي فن متجدد لا يتوقف عند نظرية محددة متفق عليها، فتعددت التسميات التي أطلقت عليها في بيئة الأعمال فمنهم من يسميها إدارة الأفراد، أو إدارة الموارد البشرية، أو إدارة الأشخاص، أو إدارة القوى العاملة، ومنهم من يطبق عليها إدارة شؤون العاملين، أو إدارة شؤون الموظفين، أو إدارة شؤون الأفراد (خليفة الجميلي، 2009، صفحة 66)، فهي مصطلحات تطورت عبر الزمن كما رأينا في المطلب السابق.

وفيما يلي بعض التعريفات كما أوردها عدد من المؤلفين:

- **تعريف (ULRICH 1997):** إدارة الموارد البشرية على أنها نهج استراتيجي لإدارة الموظفين بشكل فعال ومتعمد في المؤسسات من خلال تعظيم أداء الموظف في تحقيق الأهداف المحددة (Ombanda & K'Obonyo, 2019, p. 581).

- **تعريف (Greenwood, 2002, p. 270):** إدارة الموارد البشرية (HRM) على أنها الإدارة الفعالة للأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية والاستخدام المنتج للأشخاص في تحقيق أهداف العمل الاستراتيجية للمؤسسة وتلبية احتياجات الموظفين الفردية.

- **تعريف معهد إدارة الأفراد (Institute Of Personnel Management) في بريطانيا:** إدارة الموارد البشرية "ذلك الجزء من الإدارة المتهتم بالأفراد في العمل وبالعلاقاتهم داخل المنظمة" (القحطاني، 2015، صفحة 20).

- **تعريف (الشرع و سنجق، 2015):** هي "عملية تخطيط وتوجيه ومراقبة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية باختيارهم وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، باعتبارهم رأس المال الفكري الذي يحقق أهداف المنظمة "

- **تعريف (كوجان و باري، 2009، صفحة 12):** هي " مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها ".

- **تعريف (الكلاله، 2008، صفحة 6):** العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين والمدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة.

- **تعريف (PENNAFORTE, GUIGNARD, & HERBINIER, 2018):** تنظيم العمل، وتحديد

عمليات الإدارة الفردية والجماعية، وتطور الاستراتيجيات، وتدعيم تنمية الأفراد والإدارة، وضمان تقارير الأداء اليومية، مع مراعاة قيود الوقت المتعددة.

- **تعريف (Richard , 2009):** هي سلسلة من الأنشطة التي تتبع "دورة حياة" الموظف وتحديد احتياجات الشركة من حيث الأفراد والمهارات، وجذب أفضل المرشحين، وتوظيفهم، ودمجهم وإدارة

حياتهم المهنية وفقاً لتحديات الشركة وتطلعاتهم، والمحافظة على ظروف عمل مرضية، وإدارة العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين (الاسيما النقابات العمالية).

- **تعريف** (Ronald, 2002, p. 12): إدارة الموارد البشرية هو المصطلح الذي يستخدم بشكل متزايد للإشارة إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة موظفي المنظمة. تهتم إدارة الموارد البشرية بشكل خاص بجميع الأنشطة التي تساهم في نجاحها.
- من خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:
- استخدام تعبيرات مختلفة فأحيانا إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد العاملة أو الموارد البشرية أو الأفراد أو الموظفين.

- العنصر البشري عنصر مهم بالمؤسسة.
- العنصر البشري وسيلة وغاية في العملية الإنتاجية والخدمية.
- إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف والأنشطة والبرامج.
- البحث عن تعظيم فاعلية القوة العاملة عن طريق تطبيق سياسات الأفراد السليمة والمقبولة.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الباحث بـ:

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الممارسات تقوم على التكامل بين حاجات و رغبات الافراد من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى وتكمن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال تخطيط للموارد البشرية وإجراءات التوظيف وتدريب وتطوير ، وتحفيز، و تقييم ،الصحة والسلامة المهنية.

2-1-3: أهمية إدارة الموارد البشرية وسبل تحقيق تميز المورد البشري

لم تعد تبرز القيمة الاقتصادية للمؤسسات بما تملكه من تجهيزات وأصول مادية كميّار للقياس ،بل أصبحت تعزى إلى ما تملكه من مورد بشري عالي الكفاءة والفعالية والإنتاجية ،يعمل ضمن مناخ عمل صحي ونمط إدارة متميز قادرة على الأداء والعطاء المتميز .

إن ما أظهرته البحوث والدراسات و ما يؤكدّه عالم الإدارة بيتر دراكر " إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للمدير المتميز، و تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات (كافي، 2014، صفحة 35).

2-1-3-1: أهمية إدارة الموارد البشرية

1- على مستوى المؤسسة:

إن نجاح وتطور المؤسسات مرهون بمدى توفر عاملين بها مشبعين بثقافة روح الفريق لها كفاءة ومؤهلات تمكنها من رفع كفاءة وظائف المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها ،وتستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها على مستوى المؤسسة من خلال:

- التأثير الواضح لوظائف إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة وتسهيل الابتكار، من خلال أنظمة عمل أكثر فاعلية لتقديم خدمة أفضل ،لارتباط فعالية إدارة الموارد البشرية بزيادة الأداء (Richard & Johnson, 2004, p. 135).

-العلاقة التكاملية الهامة بين إدارة الموارد البشرية وباقي الوظائف بالمستويات الإدارية الأخرى فمثلا تزويد إدارة الإنتاج والتسويق والمالية والبحث والتطوير ،بكل الاحتياجات الضرورية (بيانات، تخصصات مناسبة، توصيف الوظائف وبرامج التنفيذ وتوقيتها) (حسين علي، 2014، صفحة 41).
-تحتوي على منهج شامل ومنماسك لسياسة المستخدمين.

-تساعد في وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة،من خلال تقديم المعلومات الدقيقة عن القوى البشرية العاملة.

-زيادة الوعي والتطور الثقافي والعلمي للعاملين والمجتمع، مما أدى تزايد حاجات ورغبات المورد البشري وضرورة وتوفير خبراء يدرسون تغيير سلوك العاملين، ولوضع لقواعد تدعم سياسات التعامل مع الأفراد سوءا بتعزيز السلوك الإيجابي أو بتصحيح وتعديل السيء.

-العنصر البشر جوهر العملية الإدارية والإنتاجية والقوة التي من خلالها يتم استغلال واستخدام جميع الإمكانيات والأصول المادية بالمؤسسة.

2- الأهمية على مستوى الوطني والاقتصادي:

تبرز أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية على المستوى الوطني والاقتصادي في النقاط التالية:

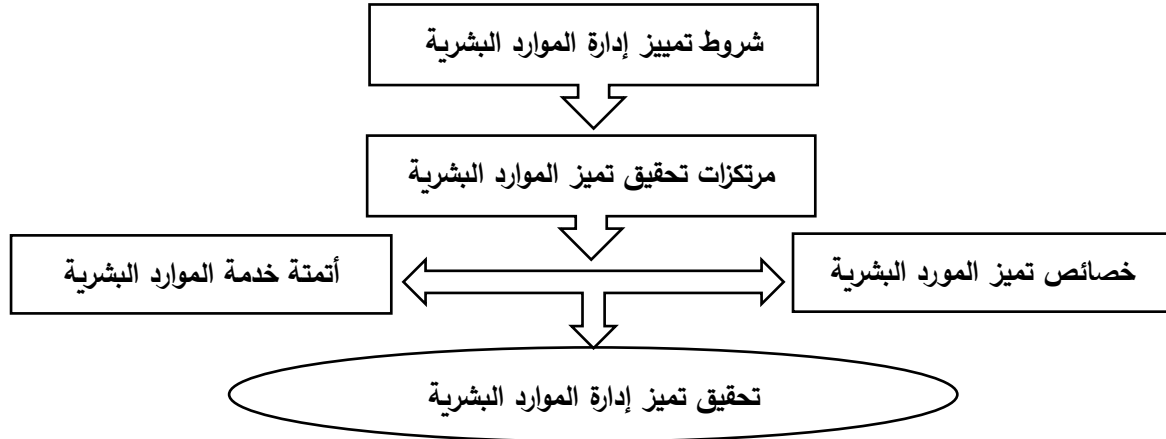
- قيام الثورة الصناعية الخامسة على دمج التكنولوجيا الحديثة مع الذكاء البشري بشكل أكثر فاعلية مما كانت عليه في الثورة الصناعية الرابعة، وبناء علاقة أكثر توازناً بين التقنيات الحديثة والبشر (الجدع، 2022)، لوجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية.
- التقدم العلمي وعولمة الأسواق وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات مع انتشار المنافسة القوية والتنافس على اجتذاب الكفاءات البشرية المتميزة وتنامي دور إدارة الموارد البشرية على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير مناخ مناسب لهم.
- المورد البشري أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي وأداة تنافسية عالمية.

2-3-1-2: سبل تحقيق تميز إدارة الموارد البشرية

تتجه المؤسسات الحديثة إلى الوصول إلى توليفة مثلى بين (إدارة الموارد البشرية وإدارة الأداء) من خلال نظام متكامل لإدارة الأداء بصورة مستمرة، مع تبني نموذجاً لتحقيق تميزها من خلال العنصر البشري كمصدر أساسي للممتلكات الفكرية التي تمتلكها.

فكما ترمي المؤسسات الخاصة إلى زيادة الأرباح والعائد على رأسمالها، تسعى أيضا المؤسسات الحكومية إلى خدمة أكبر عدد من أصحاب المصالح بأعلى كفاءة، والشكل التالي يبين سبل تحقيق تميز إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (01): سبل تحقيق تميز إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (درويش، 2009).

يبين الشكل رقم (01) أن عملية تحقيق تميز إدارة الموارد البشرية تمر عبر أربعة مراحل أساسية أما الجدول رقم (04) أهم العناصر الضرورية لتحقيق تميز إدارة الموارد البشرية التالي:

الجدول رقم (04): مراحل تحقيق تميز إدارة الموارد البشرية

البيان	التعيين	العناصر
المرحلة الأولى	شروط تحقيق تميز إدارة الموارد البشرية	- التوافق مع القوانين والقرارات الإدارية للمؤسسة - إدارة المعلومات المتعلقة بعمل الموارد البشرية - تتبع سير العمل، من يعمل ماذا، وأين، ومع من ولماذا؟
المرحلة الثانية	مرتكزات تحقيق تميز الموارد البشرية	- توافق الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة - السيطرة على تكلفة الموارد البشرية والعمليات الإدارية - إدارة مخاطر الموارد البشرية - إدارة ودمج الموارد البشرية على المستوى المؤسسي
المرحلة الثالثة	خصائص تميز المورد البشرية	- ملائمة الموارد البشرية مع متطلبات الوظيفة - توفر عناصر بشرية تعمل بتصميم عال - عناصر بشرية مرنة ومتكيفة - عناصر بشرية منتجة
	أتمتة خدمة الموارد البشرية	- خدمة العامل لنفسه عبر شبكة المعلومات للولوج لملفه الإلكتروني والاستعلام دون الحاجة لإدارة الموارد البشرية من أجل: (زيادة رضا العامل، زيادة القدرة على إدارة الذات، تقليل وقت وصول المعلومات، تقليل التواصل المباشر مع إدارة الموارد البشرية)
المرحلة الرابعة	تحقيق تميز إدارة الموارد البشرية	- تخفيض التكلفة مع زيادة الجودة والخدمة الأرقى. - التكيف مع ظروف العمل المتغيرة من خلال تبني برامج للتميز في خدمة العملاء - تسهيل وتسريع الحصول على المعلومات - ضمان التوافق مع القوانين، وإجراءات الأمن، والوفرة محليا ودوليا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (درويش، 2009).

2: الإطار النظري للدراسة.....

يبين الجدول رقم (04) أهم العناصر الضرورية لتحقيق تميز إدارة الموارد البشرية التي تحتاجها أي مرحلة من المراحل الأربعة المذكورة سالفًا.

2-1-4: أدوار و أهداف إدارة الموارد البشرية

تتجه المؤسسات الحديثة إلى الوصول إلى توليفة مثلى بين (إدارة الموارد البشرية وإدارة الأداء) من خلال نظام متكامل لإدارة الأداء بصورة مستمرة، مع تبني نموذجاً لتحقيق تميزها من خلال العنصر البشري كمصدر أساسي للممتلكات الفكرية لتسجيع إدارة الموارد البشرية على ممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهدافها.

2-1-4-1: أدوار إدارة الموارد البشرية

توجد العديد من الأدوار أهميتها تزداد كلما كانت مساهمتها كبيرة في تحسين إنتاجية المؤسسة والعمال، وعلى العموم توجد خمسة أدوار هامة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وهي:

✓ **الدور الإستراتيجي:** توفير المعلومات للإدارة العليا التي تساعد على وضع وبناء خطة استراتيجية عامة تشمل الجزء الخاص بالموارد البشري لتكوين إدارة فعالة وتحقيق نجاح المؤسسة، يتجسد الدور الإستراتيجي للموارد البشرية اليوم بوجود خطة استراتيجية للموارد البشرية وعملية تخطيطية لهذه الموارد تربط بين توجهات المؤسسة وكيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الأهداف (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 655)، بالإضافة لدورها فيه كحارس للأخلاق (خان، 2018، صفحة 131).

فالدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يختلف عن الدور التقليدي في العديد من الجوانب ويمكن توضيح بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول رقم (05) التالي:

الجدول رقم (05): أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي	الدور الإستراتيجي
المدة الزمنية	- الاهتمام بالأجل القصير	- الاهتمام بالأجل الطويل
مجال التركيز	-العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التنفيذية	- المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة
المستوى التنظيمي	-تعتبر جزءاً من الإدارة التنظيمية	- تعتبر جزءاً من الإدارة العليا بالمنظمة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق والإنتاج والتمويل.
حدود التنسيق والتكامل	-التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى. - التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	- التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج، التسويق، التمويل وغيرها. - تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية
الأنشطة محل الاهتمام	- الاهتمام بمكافأة وبرامج التعويض للعاملين. - استقطاب واختيار افراد. - تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية. - إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمؤسسة - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى. - حل المشكلات وتقديم خدمات للعاملين بالمؤسسة	- الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية. - الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية. - المساعدة في عمليات هيكلية وتخفيض العمالة. - تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ - وضع استراتيجيات وخطط التعويضات بالمنظمة. - تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة

المصدر: (ندى، 2011، صفحة 96).

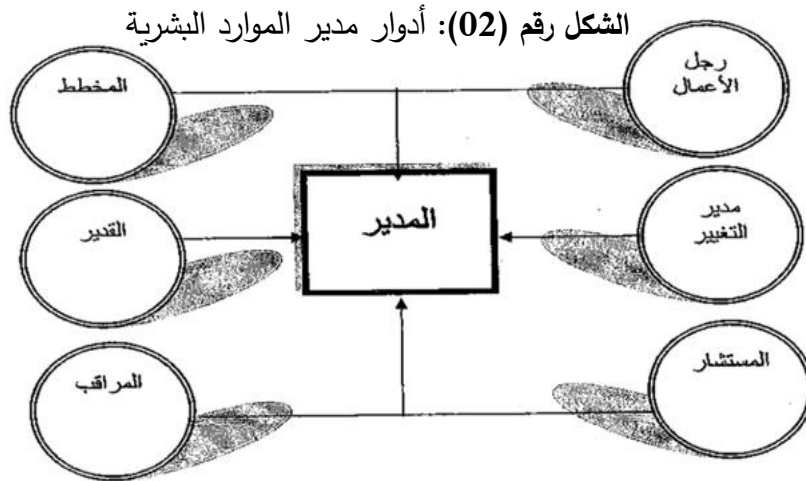
✓ **دور المفوض والمزود:** من خلال تقديم خدمات للمديرين التنفيذيين في مجالات الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية إلخ بالإضافة إلى برامج التعويض عن العمل (بسيوني، 2008، صفحة 10).

✓ **دور المبتكر:** قيام إدارة الموارد البشرية بابتكار طرق وتطبيقات وحلول لمشاكل الموارد البشرية المتجددة والقضايا التي تواجهها الإدارة..

✓ **الدور التشغيلي:** من خلال اتخاذ قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك، التدريب وتقييم الأداء. يرتبط هذا الدور بالعمليات اليومية المنجزة على مستوى المؤسسة وإدارة الموارد البشرية (نوري، 2014، صفحة 74).

✓ **الدور الإداري:** تقوم إدارة الموارد البشرية وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، صفحة 99).

إذ تتبع أهمية أدوار إدارة الموارد البشرية من أهمية الأدوار التي يلعبها مدير الموارد البشرية ويمارسها، وقد حدد الطائي وآخرون هذه الأدوار في الشكل رقم (2) التالي:



المصدر: (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، صفحة 114)

- **دور رجل الأعمال:** فهم رسالة المؤسسة واتجاهاتها في المدى البعيد وطبيعة السوق الذي تتعامل فيه وكيفية الحصول على مصادر التمويل والتصرف فيها والمحافظة عليها.
- **دور مدير التغيير:** ضمان نوع التغيير المطلوب وإدارته.
- **دور المستشار:** امتلاك قدرة خلق الولاء للفعل وإدراك لأهمية فرق العمل وأساليب العمل داخل الجماعة.
- **دور المخطط:** أن يعرف المدير خطط واستراتيجيات الإدارة العليا واتخاذ القرارات الملائمة لتنفيذها بكفاءة وفعالية وتطويرها لزيادة إنتاجية العاملين.
- **دور المعلم:** ضرورة امتلاك القدرة على تعليم الآخرين بكيفية الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود المطلوبة.

➤ دور المراقب: المبادرة في تحديد احتياجات المؤسسة وتلبيتها، وان تكون لديه القدرة على قياس فاعلية العاملين في المؤسسة وتحكمه ومواكبته للتطور التكنولوجي.

2-4-1-2: أهداف إدارة الموارد البشرية

انقسم الباحثون في تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع المتغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسة والمستوى المراد استهدافه وحسب نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية كما سنوضحه فيما يلي:

✓ **أهداف متغيرات بيئة عمل المؤسسة: وأهمها ما يأتي:**

➤ **هدف إجتماعي:** مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل الأفراد والمعوقين.

➤ **هدف أخلاقي:** ويتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف (قبول، واختيار)

المرشحين، ومتابعة مسارهم المهني، والمحافظة على إستدامة السياسات الأخلاقية والسلوك الاجتماعي المطلوب.

➤ **هدف اقتصادي:** يتمثل في تحليل وتفسير تكاليف وإرباح ونشاطات إدارة الموارد البشرية (تخفيض التكاليف /العائد على الاستثمار).

➤ **هدف تنظيمي:** تحقيق الكفاءة والفاعلية ،وتعزيز الإنتاجية والنوعية.

➤ **هدف وظيفي:** يتمثل في توظيف مهارات والعمال وتزويد المؤسسة بأفراد مؤهلين ومحفزين بشكل جيد أي تحقيق الاستخدام الأمثل والرشد للموارد البشرية.

➤ **هدف شخصي:** تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين إلى أقصى حد ممكن فضلا عن تحقيق أهداف الفرد والجماعات والمؤسسات والمجتمع.

➤ **هدف صحي وأمني:** يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وآمنة.

➤ **هدف عالمي:** من خلال استغلال دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي واستثمار مواردها البشرية لمواجهة المنافسة العالمية.

➤ **هدف مستقبلي:** من خلال جلب ذوي الأهلية والكفاءة للمؤسسة من أجل انجاز أهدافها المستقبلية، ومكافأة الأفراد المتميزين في العمل.

✓ **أهداف حسب المستويات المراد استهدافها كما يلي:** هنا قسمت أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مستويات كما هي مبينة في الجدول رقم (06) التالي :

الجدول رقم (06): تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية حسب المستويات

المستوى	الهدف منه
المنظمة	- الحصول على الموارد البشرية الجديدة لمختلف الوظائف بالمؤسسة - الاستفادة القصوى من جهود الموارد البشرية - المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل بالمؤسسة.
الموارد البشرية بالمؤسسة	- توقع المورد البشري حصوله على أحسن فرص عمل، الترقية. - العمل الفعال لزيادة الإنتاجية، والحوافز المادية للفرد لتحسين ظروف العمل. - توفير بيئة عمل آمنة لمنع سوء استخدام العمال وتعرضهم للمخاطر وتوفير الرعاية الصحية الجيدة لهم.

- العدالة التنظيمية في معامل العمال سواءً بالتحفيز إيجاباً أو سلباً بالتأديب	
- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة. - تمكين العاملين من تفجير طاقاتهم بالشكل الصحيح والحصول على المقابل الموفق لذلك. - صيانة الموارد البشرية بالمحافظة على صحة وسلامة عاملها.	المجتمع

المصدر: (حافظ و عباس، 2014، الصفحات 39-40)

تم التركيز على تحقيق الأهداف على مستوى كل من المنظمة و المورد البشري بالمؤسسة و المجتمع.

3- أهداف حسب نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية: من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة

الموارد البشرية تسعى المؤسسة إلى تحقيق:

- الكفاية الإنتاجية: من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة،

فالمورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة

المدخلات، فهنا يبرز دور وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية في تحضير العامل ومرافقته

خلال مساره المهني بالتأهيل المستمر، والتدريب والتحفيز وثقافة الولاء للمؤسسة.

- الفاعلية في الأداء التنظيمي: لا تكفي الكفاية الإنتاجية وحدها لتحقيق النجاح والبقاء ضمن بيئة

تنافسية، هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في نشر ثقافة الجودة وتحقيق رضا العميل وخدمته

لأن كلا من الكفاية الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض.

2-1-5: وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية ومحورية بين مختلف الإدارات بالمؤسسة، فهي تسهر

على الإشراف ومتابعة جميع أنشطة المؤسسة وتنظيم العمل، إلا أن الإطار العام لوظائف إدارة الموارد

البشرية يشتمل على العديد من الوظائف، اختلف الباحثون حول هذه الوظائف التي ستقوم بها إدارة الموارد

البشرية ومختلف ممارساتها من خلال وضع وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل الموجه الأساسي للمؤسسة

اتجاه موردها البشري.

2-1-5-1: وظائف إدارة الموارد البشرية

لم تعد وظائف إدارة الموارد البشرية تقتصر فقط على دورها التقليدي كما ذكرت سابقاً بل بعد التطور

الذي عرفته إدارة الموارد البشرية برزت مهام أخرى جديدة، تطلب ذلك تقسيم أعمال ووظائف إدارة الموارد

البشرية إلى قسمين أساسيين بالمؤسسة هما (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، صفحة 98):

✓ قسم الموارد البشرية:

يتكفل بجميع شؤون الموظفين من بينها:

➤ صرف رواتب الموظفين دورياً

➤ تنمية وتطوير وتدريب الموظفين حسب طلبات مدراء الإدارات بالمؤسسة

➤ متابعة مدى التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمية وعدم التأخر.

➤ متابعة المسار المهني للموظفين (إجازات سنوية أو مرضية)

➤ تنظيم أعمال المندوبين ومتابعتهم حسب رغبات الإدارة العليا والمسؤولين.

✓ قسم الشؤون الإدارية:

ويختص هذا القسم بما يلي:

➤ توفير كل ما تحتاجه الإدارة والموظفين.

➤ متابعة وصيانة كافة الأجهزة والآلات الموجودة بالمؤسسة وصيانتها.

➤ متابعة كافة احتياجات موظفي المؤسسة وتلبيتها.

➤ متابعة كافة أعمال الخدمات والصيانة لمبنى المؤسسة

أما بالنسبة لوظائف إدارة الموارد البشرية فقد أجمع الباحثون على تقسيمها إلى ثلاثة أنواع (المبيضين و الأكلي، 2018، الصفحات 34-36) هي:

• الوظائف التخصصية: هي الوظائف المتخصصة والتي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواءا

كانت عامة أو خاصة إلا أنها تختلف حسب حجم وأنشطة كل مؤسسة وفلسفة المؤسسة

وطبيعة التكنولوجيا المستعملة وخصائص السوق، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، ومن أهم هذه

الوظائف التخصصية ما يلي:

- تحليل وتوصيف وترتيب وتقويم الوظائف

- تخطيط الموارد البشرية

- التوظيف :بدءا من استقطاب طالبي العمل والاختيار والتعيين والتثبيت.

- تقويم سلوك العاملين وأدائهم.

- تحديد الأجر والمكافئة.

- تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير.

- مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية

• الوظائف الإدارية : ترتبط بالتوظيف السابقة لأن أنجاز أي وظيفة تخصصية يتطلب القيام

بعدد من الوظائف الإدارية التالية:

- التخطيط : وضع الأهداف والخطط والتنبؤ بالأعمال في ضوء الواقع.

- التنظيم : تحديد مهام وأعمال الأفراد والعاملين وتوزيعهم للقيام بتنفيذ تلك الخطط

والسياسات والبرامج وصولا إلى تحقيق أهدافها.

- التنسيق : وضع خطط الاتصال بين العاملين وتشجيع التعاون بينهم لتحقيق أهداف

المؤسسة.

- القيادة : توجيه الأفراد العاملين نحو العمل ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل من

خلال التحفيز والترغيب وجعل أهداف المنظمة وأهداف العاملين مشتركة.

- الرقابة : التأكد من الأداء الفعلي للعاملين يتناسب أو يتماشى أو يتطابق مع المقاييس

الموضوعة لتحقيق الهدف وتصحيح الانحرافات وتصحيحها.

- الوظائف الاستشارية: تعتبر إدارة الموارد البشرية أقدر الإدارات بالمؤسسة على تقديم الدعم، النصح والمشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين.

2-1-5-2: ممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية هي إحدى التوجهات الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة لما تؤديه من دور مهم في زيادة تنافسية المؤسسات ونجاحها و تميزها ،إلا أن تباين الآراء وتوجهات الباحثين اتجاهها في تحديدها نظرا للتغيرات السريعة التي عرفت إدارة الموارد البشرية إلا أنهم اتفقوا على أهمية الدور الفعال الذي تؤديه في التأثير على سلوك الموظفين واتجاهاتهم و أدائهم بما يتوافق مع رسالة وغاية المؤسسات التي تسعى لتحقيقها في شكل أهداف ،والجدول رقم(07) يوضح أهم المفاهيم التي وضعها الكتاب والباحثين لممارسات إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (07): مفاهيم ممارسات إدارة الموارد البشرية

الباحث و السنة	التعريف
(Marcelin,2010)	مجموعة من القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية للتأثير بشكل مباشر على العاملين لتنفيذ الأنشطة والمهام المناطة بهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
(Allui&Sahni ,2016)	مجموعة من الأنشطة والوظائف الموجهة لتطوير وصيانة هيكل العمل بالمنظمة.
(Batarlienéet al ,2017)	مجموعة من الإجراءات المتسقة والشاملة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة والتي يتم تطبيقها بما يتلاءم مع الأهداف الكلية للمنظمة.
(Saravanan ,2018)	مجموعة وظائف الموارد البشرية التي ينبغي أن تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة للحصول على منافع تنافسية.
(بوزورين،2017)	مجموعة من النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء وتعزيز قدرات ومهارات الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والدور الذي تؤديه كعنصر فعال في المجتمع.
(الشروقي،2018)	الأنشطة الإدارية الموجهة نحو إدارة تجمع من الموارد البشرية، ولضمان أن هذه الموارد موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة.
(الساعدي،2019)	سلسلة من العمليات التي تركز فيها إدارة الموارد البشرية على تحليل وتصميم الوظائف بالشكل الذي يتوافق مع قدرات ومهارات ومعارف مواردها البشرية لتدريبهم وتطويرهم من أجل بناء برامج التعويض والتحفيز المناسب لهم والتي تضمن للمنظمة الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تشكل ميزة لها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى التي تعمل معها ضمن المجال نفسه.
(الشمري،2019)	مجموعة نشاطات تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة التي تخدم التوجه الإستراتيجي للمنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (أحلام و شكور، 2021، صفحة 198) و (غني و بتول، 2020، صفحة 65)

سنتناول في هذا الجزء شرح أهم الممارسات لإدارة الموارد البشرية التي تم استخدامها في الدراسات العملية من طرف الباحثين و المستخلصة من أهم التعريفات المذكورة بالجدول رقم (07) ، وأيضا الممارسات

التي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة وهي (الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية).

1-2-5-1: الاستقطاب والاختيار والتعيين: لقد أثبتت الدراسات أن سياسات الاستقطاب والتعيين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فمن خلالهما يظهر دور إدارة الموارد البشرية في البحث عن الكفاءات المؤهلة وانتقاء أحسنها كما و كفيًا.

أولاً : تعريف الاستقطاب: هو "عملية البحث عن، والحصول على مترشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن أن نختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها " (القحطاني ، 2008، صفحة 96). أما أحمد ماهر فيعرفه على أنه تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة" (ماهر ، 2004 ، صفحة 141).

يعد الاستقطاب من الجوانب الإستراتيجية التي من خلاله تسعى المؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها (الرشيد، 2001، صفحة 460):

- تنفيذ خطط الموارد البشرية بدءاً من توصيف الوظائف وتحديد الخصائص والمهارات والخبرات المراد توفرها في طالبي العمل، ومصادر وطرق الحصول عليهم.
- العمل على زيادة عدد المتقدمين للعمل، وبأقل تكلفة ممكنة.
- عدم الاكتفاء بالحصول واستقطاب الأكفاء من الأفراد، بل الاحتفاظ بهم في غاية الأهمية أيضاً، والحد من إمكانية تركهم لوظائفهم بعد تعيينهم مباشرة.
- إلا أن فعالية عملية الاستقطاب توقف على مدى قدرة المؤسسة على تحفيز وجذب الأفراد من خلال:

➤ نظام الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة.

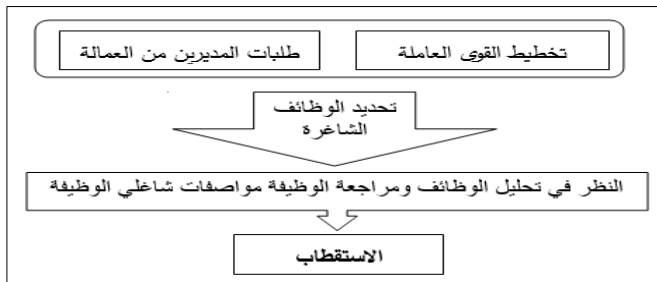
➤ خطط التكوين والتعليم والتكوين المتاحة.

➤ ظروف العمل وجودتها.

➤ الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الرأي العام.

كما تمر عملية الاستقطاب بعدة مراحل حسب الشكل رقم (03) التالي:

الشكل رقم (03): مراحل عملية الاستقطاب



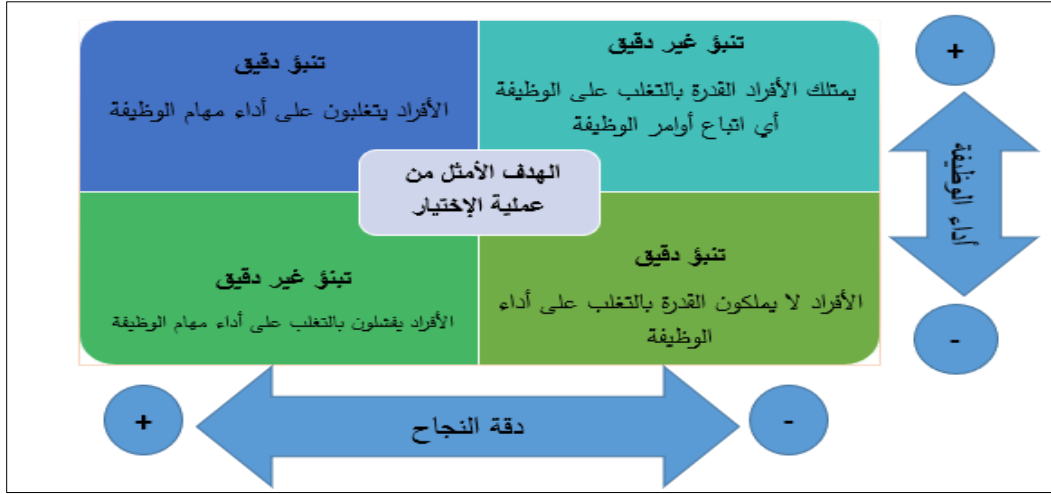
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (ماهر ، 2004 ، صفحة 140)

من خلال الشكل رقم (03) يتضح أن عملية الاستقطاب تمر عبر خمسة مراحل أساسية هي:

- **تخطيط القوى العاملة:** وذلك بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- **طلبات المديرين من العمالة:** في هذه الخطوة يتم تحديد أعداد ونوع وخصائص ومهارات العمالة المطلوبة كما ونوعا.
- **تحديد الوظائف الشاغرة:** بعد المرحلتين السابقتين تكون إدارة الموارد البشرية قد تبلورت لديها فكرة حول عدد الوظائف الشاغرة والمستوى الوظيفي المتواجدة فيه.
- **النظر في تحليل الوظائف ومراجعة الوظيفة مواصفات شاغلي الوظيفة:** بعد حصر عدد الوظائف الشاغرة يتم مراجعة تحليل الوظائف من حيث متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات، مع تحديد ومراجعة أيضا المواصفات الواجب توفرها في طالب الوظيفة من حيث (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة ونوعها).
- **الاستقطاب:** وهي المرحلة العملية لجذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية بسوق العمل وفقا لأعداد وتخصصات ومواصفات محددة سالفا توافق احتياجات المؤسسة ووظائفها، لتنفيذ وإنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليها. إلا أن عملية الاستقطاب لا يمكن أداء مهمتها إلا بعد معرفة الخصائص وموصفات الموارد البشرية المراد استقطابها التي تم تحديدها من عملية تحليل العمل، فهذا الأخير يوفر الأساس المنطقي السليم ليؤدي الاستقطاب دوره المحدد له بنجاح (عقيلي، 2005، صفحة 188).
- ثانيا: الاختيار:** وظيفة الاختيار هي العملية التي من خلالها تتمكن إدارة الموارد البشرية من انتقاء المترشحين لشغل الوظيفة ومدى صلاحيتهم وأهليتهم لأداء هذه الوظيفة، أي تحقيق حالة التناسب بين مؤهلات ومهارات وخصائص وسمات المترشح للوظيفة وما هو منصوص عليه في توصيف الوظيفة وفقا لما تم تخطيطه. فنجاح خطة الموارد البشرية مرهونة بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة (بربر، 1997، صفحة 83).
- وترتكز عملية الاختيار على ما يسمى مبدأ الجدارة والقائم على حقيقتين رئيسيتين هما (حسونة، 2011، صفحة 61):
- أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير، وعليه يجب البدء بتحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات من يشغلها.
- أن يتقدم عدد كبير من المترشحين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، وتتم بينهم المسابقة وأن الهدف الرئيسي من عملية الاختيار هو الوصول إلى القرار الأفضل في اختيار الأفراد الأكفاء وتعيينهم وفقا لمتطلبات العمل ومواصفاته.

والشكل رقم (04) يبين الهدف الرئيسي لعملية الاختيار كآلاتي :

الشكل رقم (04): الهدف الرئيسي لعملية الاختيار

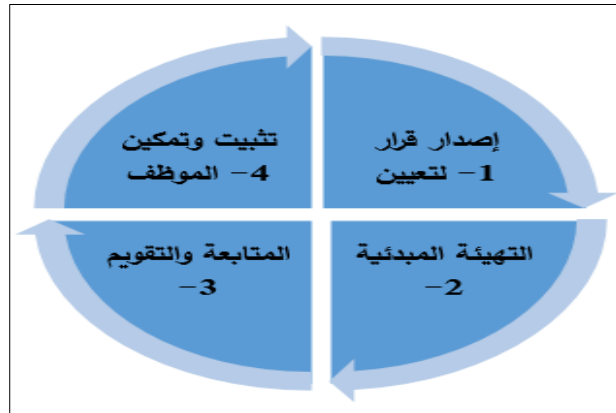


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (الطائي و العبادي، 2015، صفحة 72).

ثالثاً : التعيين: هو عملية تثبيت الفرد في وظيفته، بعد اختياره بناء على كفاءته وجدارته، كما أن قرار التعيين هو المرحلة الأخيرة من عملية متعددة المراحل بدأت مع تخطيط الموارد البشرية حتى التعيين، وبوصول المترشح لقرار التعيين يكون قد توافقت مع متطلبات الوظيفة، ووافق على عروض المؤسسة فيما يتعلق بمسؤوليات ومهام وممارسات وعلاقات الوظيفة، بالإضافة لأجرها وحوافزها ومميزاتها. بعدها مباشرة يتم استقبال الموظفين الجدد بالمؤسسة وتزويدهم بجميع المعلومات الضرورية والعمل على دمجهم في سياسات وقيم وثقافة المؤسسة وتعريفهم بالأنظمة المختلفة ورؤسائهم وزملائهم كمرحلة أولى من تسلم العمل (المغربي، 2007، صفحة 175).

كما تتم عملية التعيين وفقاً لأربع خطوات أساسية مبينة بالشكل رقم (05) هي:

الشكل رقم (05) خطوات عملية التعيين



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (بلفيقه، 2012، صفحة 23).

كما يؤكد (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، صفحة 217) أن قرار التعيين هو عقد بين المؤسسة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال بشروطه، أما سلطة التعيين فهو مدير المؤسسة يقوم بإصدار قرار التعيين وإمضاءه ويبلغه إلى كل من إدارة الموارد البشرية والشخص المعني للتعين.

2-1-2-5: التدريب والتطوير:

بعد استكمال عملية التعيين وتلبية المؤسسة لاحتياجاتها من الموارد البشرية كما ،ونوعا تعمل المؤسسة على تنمية مهارات وقدرات هذه الموارد بصفة مستمرة من خلال عملية التدريب والتطوير ويشمل التدريب والتطوير تنمية الموارد البشرية عموما وكذا التنمية الإدارية ،بتنمية مهارات الرؤساء من خلال تطوير مهاراتهم في ممارسة العملية الإدارية ،من أجل إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتساب المهارات والمعلومات التي تعينه على ممارسة وأداء مهامه واكتسابه مهارات جديدة ،بالإضافة لتعديل ،تحسين اتجاهاته وسلوكه الوظيفي.

أولاً: تعريف التدريب: التدريب عبارة عن جهد مخطط ومنظم هادف إلى إكساب المتدرب معارف جديدة أو تنمية معارف قديمة وتغيير أو بناء اتجاهات لدى المتدربين (جوده، الزغي ، و المنصور ، 2008، صفحة 174)

ثانياً: تعريف التطوير: التطوير هو عملية إعداد كلية لأجزاء النظام أو المتغيرات التنظيمية بالمؤسسة مثل ظروف العمل والظروف البيئية، الوظائف..... إلخ، للموظف من أجل زيادة قدرته على التحرك مستقبلاً نحو وظائف قد لا تكون قد هيأت بعد كما يساعد التطوير الموظف أيضاً على الاستعداد لتغيرات متوقعة مستقبلاً بوظيفته الحالية.

كما يتداول ويقترن مفهوم التدريب بالتطوير دائماً رغم وجود نقاط أختلف في معناها والجدول رقم (08) التالي يبين الفرق بينهما:

الجدول رقم (08): أوجه الاختلاف والتشابه بين التدريب والتطوير

أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
- كل منهما يمثل مدخلاً لتنمية الموارد البشرية.	- التدريب مدخل لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات أما التطوير مدخل لتنمية المؤسسات.
- اكتساب طابع الاستمرارية.	- التدريب يركز على رفع كفاءة وفعالية الأفراد أما التطوير فيهدف لزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المواقف التي تتطلب التجديد الذاتي.
- كل منهما نظام متكامل يسند تنفيذه لمختص.	- عملية التدريب تشرف عليها مصلحة التدريب أو المستخدمين أما التطوير تشرف عليه الإدارة العليا.
- كل منهما نشاط هادف ومخطط له مسبقاً.	- التدريب يقتصر على إدارة أو قسم، بينما التطوير يشمل المؤسسة كلها أو جزء منها.
- كل منهما يمتد نشاطهما لفترة طويلة الأجل.	- الهدف الإستراتيجي للتدريب هو تغيير أنماط السلوك الفردي، أما التطوير فهو تغيير السلوك الجماعي.
- اعتمادهما على العلوم السلوكية لتغيير أنماط السلوك السائدة وفقاً لمنطق التعديل والتغيير المستمر.	
- كلاهما وظيفة إدارية مرتبطة ومتكاملة مع باقي الوظائف الإدارية بالمؤسسة.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (حسن، الصفحات 227-228)

ونظرا لأهمية العملية التدريبية فقد بدأت أغلب المؤسسات في الفترة الأخيرة بإعطاء الأهمية لعملية اختيار المدرب بحد ذاته، للوصول للمدرب المتميز الذي يكتسب المؤهلات و المعارف والصفات والمهارات والخبرات المطلوبة منه، وعقد دورات تدريبية للمدربين أنفسهم (تدريب المدربين Training Of Trainers T.O.T) (أبوالنصر مدحت، 2009، صفحة 43) ،من أجل تعزيز معارفهم وتجديد أفكارهم ومعلوماتهم وزيادة خبرتهم ،وتوجيههم للدور المنوط بهم من خلال :

✓ حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة.

✓ تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

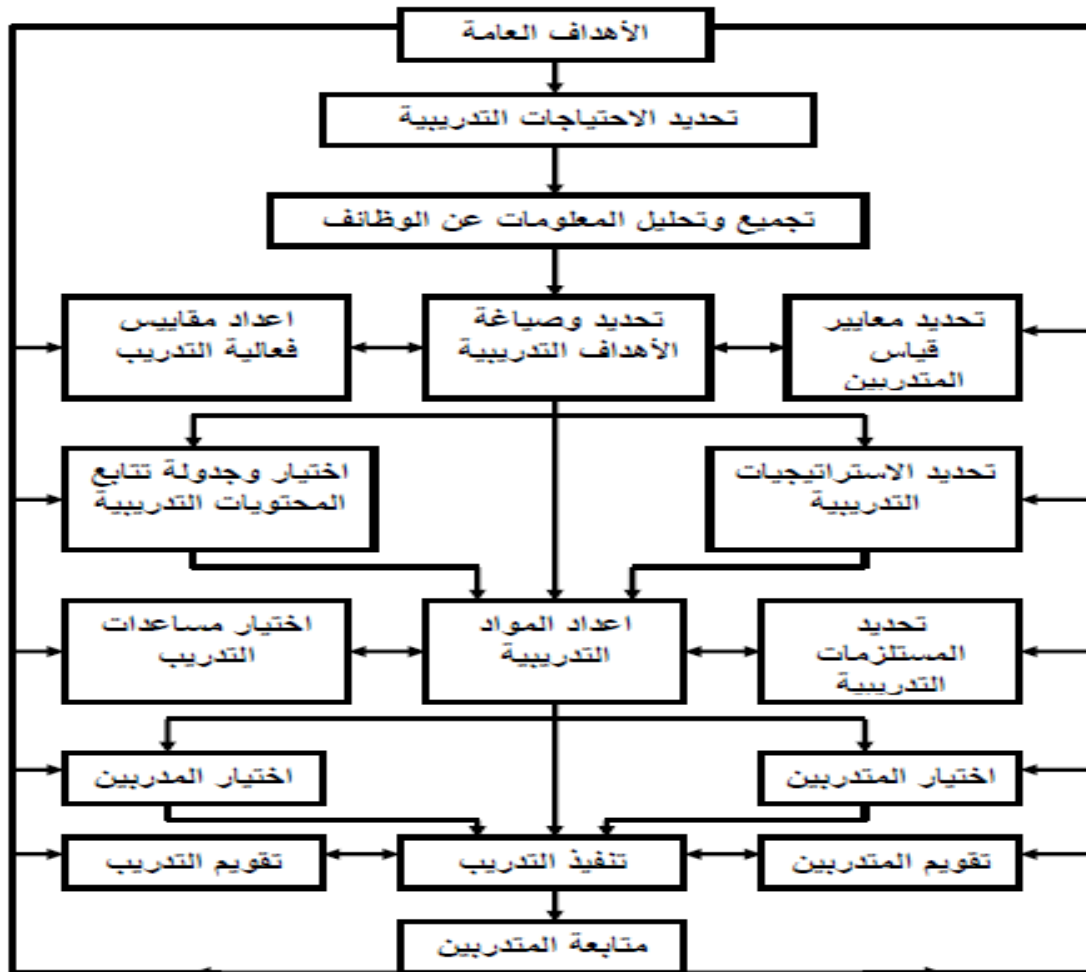
✓ تحديد محتوى البرنامج التدريبي.

✓ اختيار استراتيجية التدريب المناسبة.

✓ اختيار المدربين الذين يتميزون بالكفاءة.

والشكل التالي رقم (06): يبين تسلسل مكونات العملية التدريبية بأي مؤسسة

الشكل رقم (06): تسلسل مكونات العملية التدريبية بأي مؤسسة



المصدر: (السكرانة بلال، 2009، صفحة 49).

ثالثا: أنواع التدريب:

تنفذ المؤسسة سياستها العامة في مجال التدريب طبقا لوضعية الموظف، وبناء على ذلك تحدد نوع التدريب وفقا لما يناسبها ويتناسب مع احتياجات الموظف وعلى العموم تركز المؤسسات على عدة أنواع للتدريب حسب ثلاثة مستويات هامة هي (التوظيف، نوع الوظيفة، مكان التدريب) والجدول رقم (09) التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (09): مستويات التدريب

نوع التدريب		إجراءاته
التوظيف	المستوى	توجيه الموظف الجديد
		توفير معلومات أساسية للموظف الجديد لتسهيل له اندماجه في عمله الجديد وانعكاسها على أدائه واتجاهاته النفسية تستمر لسنوات
		التدريب بمكان العمل وعلى نفس آلة العمل و على المشرف عليها.
		ضمان التدريب على يد مدرب متميز لتجديد المعارف والمهارات المتقدمة ومواكبة الأنظمة الحديثة
نوع الوظيفة	المستوى	تطوير المعارف والمهارات الحالية للفرد لمسايرة احتياجات وضعيته الجديدة والنقل
		التركيز على المهارات الفنية والمهنية مع التركيز على المهارات اليدوية والميكانيكية
		يركز على المهارات والمعارف كالأعمال المحاسبية والتقنية
مكان التدريب	المستوى	التركيز على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة للمناصب العليا
		من خلال تصميم برنامج تدريبي يكون تطبيقه داخل المؤسسة سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة
		في حالة توفر الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة خارج المؤسسة.
مكان التدريب	المستوى	رفع مهارات ومعارف الموظفين بما يتوافق مع الاستراتيجيات الوطنية للدولة في مجالات معينة
		برامج تدريبية مدعومة من طرف الحكومية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (عبد اللطيف ، 2015 ، الصفحات 42-45) و (دودين، صفحة 115).

2-1-5-2-3: الحوافز:

أولا: تعريف الحوافز:

تعرف الحوافز على أنها "تلك الفوائد التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن الآخرين (بن عنتر، 2009، صفحة 40)، كما يعبر الحافز عن مقدار ما تمنحه المؤسسة للفرد الموظف سواء كان ماديا أو معنويا، من أجل توجيه سلوكه بشكل هادف نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ولارتباط الحوافز في المؤسسات بالرضا الوظيفي والإنتاجية فإنه يقع على كاهل إدارة الموارد البشرية تقييم أداء أفرادها ومتابعة تغير احتياجاتهم باستمرار وتحفيزهم بناء على ذلك. فالمتعارف عليه أن أغلب الأجور الأساسية للمؤسسات متقاربة وتختلف في نوع وطبيعة الحوافز الممنوحة لأفرادها، وهذا ما يخلق التميز في استقطاب الكفاءات إليها (جوده، الزغبى، و المنصور، 2008، صفحة 176).

ثانيا: خصائص الحوافز :

من أجل أن يحقق نظام الحوافز بالمؤسسة الغاية منه يجب أن يقوم على مجموعة من الخصائص أهمها (منى عطية، 2013، صفحة 313) :

- ✓ الوضوح والبساطة بالنسبة لجميع العاملين.
- ✓ العدالة والاجماع على قبول بين جميع العاملين.
- ✓ مراعاة الظروف المحلية في الاعتبار وخصوصا الجانب الإجتماعي.
- ✓ المرونة لتكييفها وتعديلها وتطويره كلما اقتضى الأمر.

ثالثا: أهداف نظام الحوافز :

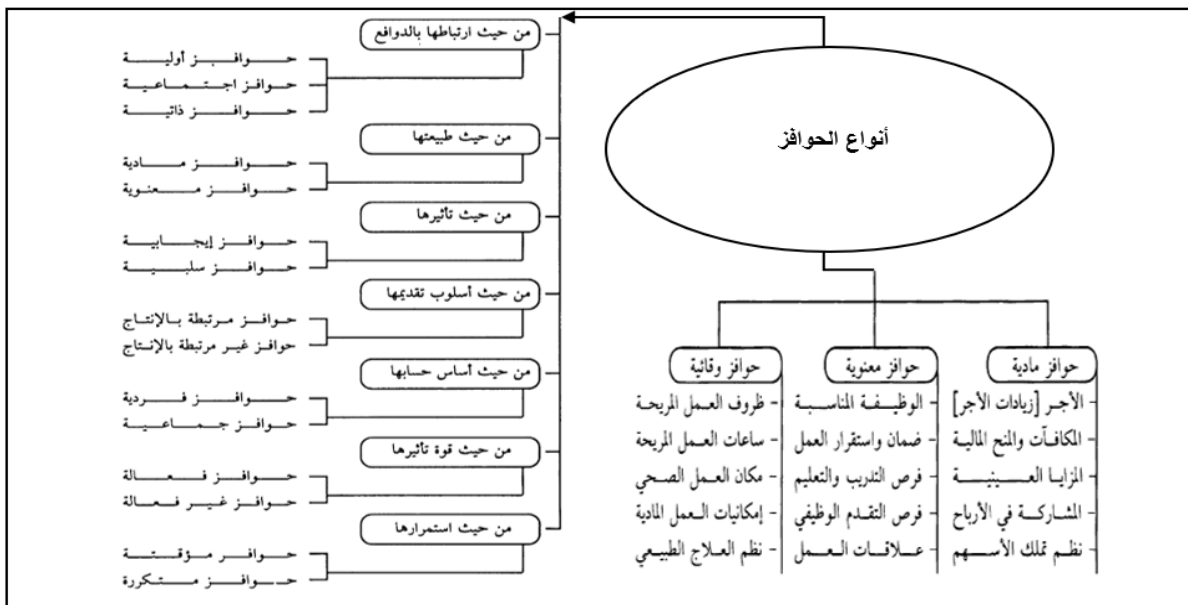
تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز (المعاينة و الحموري، 2013) لهذا يجب ان يحقق نظام الحوافز جملة الأهداف التالية:

- ✓ تلبية وإشباع احتياجات العاملين بجميع أنواعها (التقدير، الاحترام، الشعور بالمكانة).
- ✓ تنمية روح العدالة داخل المؤسسة.
- ✓ جذب العاملين للمؤسسة، ورفع روح الولاء والانتماء.
- ✓ تنمية روح التعاون والعاملين وتنمية روح الفريق.
- ✓ تحسين جودة وزيادة الإنتاجية.

رابعا: أنواع الحوافز :

تعمل الإدارة على إشباع رغبات العاملين وتحقيقها من خلال عدة أنواع من الحوافز التي تثير وتحرك سلوكهم توجيه أدائهم من أجل تحقيق حالة معنوية عالية، ورضا عن العمل وإنتاجية عالية. من أنواع الحوافز نجدها بالشكل رقم (07) كما يلي:

الشكل رقم (07) : أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (السلمي، 1998، صفحة 329)

إن بعض القطاعات والوظائف تتطلب حوافز وأجور تكون عادلة وتتناسب مع طبيعة المهمة والواجبات والمسؤوليات التي تسند للعامل، والمؤهلات المطلوبة، وأسلوب الأداء، ومستويات القدرة الشرائية والأسعار السائدة، بالإضافة لضرورة تقارب هذه الحوافز والأجور في القطاع العمومي مع نظيراتها في المؤسسات الاقتصادية والقطاع الخاص، حيث انخفاضها ينتج عنها ارتفاع دوران العمالة وفقدان العاملين الأكفاء، لهذا تمثل الحوافز وسائل وفرص توزعها المؤسسة على العاملين من أجل تحفيزهم للسعي للحصول عليها ببذل الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم.

2-1-5-2: تقييم الأداء :

إن عملية إدارة الأداء بالمؤسسات ترتكز على سياسة تقييم الأداء كإستراتيجية أساسية لزيادة إنتاجية العنصر البشري، من خلال تقييم أداء العامل عبر عدة مراحل منتظمة ودورية وفقا للمعايير النموذجية المعدة سابقا للأداء ومقارنتها بالأداء الفعلي له، بالإضافة إلى سلوكياته والتصرفات التي تصدر منه أثناء تأدية واجباته ومهامه الوظيفية، وكذلك مدى ملائمة وتوافق قدراته الذاتية والأخلاقية ومستواها الحالي في حالة تكليفه بمهام وواجبات أعلى من الوظيفة أو المهمة التي يشغلها الآن، لما لهذه المعايير من علاقة مباشرة بشخصية وقدرة العامل حتى تتمكن المؤسسة من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

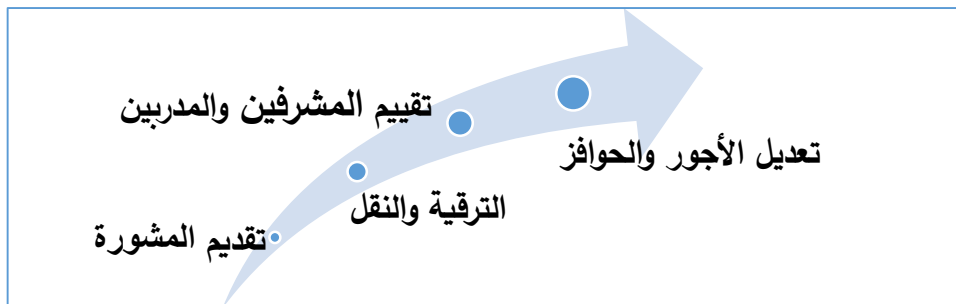
أولاً: تعريف تقييم الأداء :

يعرف تقييم الأداء على أنه التقييم الدوري لأداء الفرد في وظيفته، بناءً على قدراته وامكانياته (الشميمري، هيجان، و غنام، 2014، صفحة 307)، كما عرف بأنه قياس مقدار الإنجاز للمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤديها الفرد، ومستوى الجودة التي يحققها لإتمام متطلبات الوظيفة (الهييتي و الخفاجي، 2013، صفحة 193).

ثانياً: أهمية تقييم وقياس الأداء :

تتجلى أهمية تقييم وقياس الأداء كأداة هامة تساعد لاستخدام نتائجه في أغراض إدارية ترتبط باكتشاف الحاجة للتدريب أو الحكم على مدى صحة فاعلية سياسات الاختيار والتعيين، وتوفير معلومات مختلفة تخص العاملين والمؤسسة التي قد تساعد في عملية التقييم في رسم السياسات المتعلقة بمنح الحوافز والعلاوات والترقية وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي.

الشكل رقم (08) أهم النقاط المرجوة من تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (الخفاجي و الهييتي، 2015، الصفحات 265-266)

كما أن أهمية عملية تقييم الأداء تسعى لتحقيق ثلاث غايات على مستوى كل من المؤسسة ،المدير والأفراد من أجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لتحقيق فعالية المؤسسة هي (اللبدى، 2015، صفحة 18):

✓ أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:

- خلق مناخ ملائم مبني على الثقة والتعامل الأخلاقي وتجنب شكاوى الموظفين اتجاه المؤسسة.
- زيادة مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على تنمية مساهمهم المهني.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية.
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

✓ أهمية تقييم الأداء للمديرين:

- دفع المديرين والرؤساء إلى تنمية إمكانياتهم ومهاراتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم موضوعي لإداء مرؤوسيههم.
- دفع المديرين إلى بناء نظام تفاعلي للعلاقات الجيدة بين المرؤوسين والرؤساء للوصول للمشاكل والصعوبات التي يعانون منها ومعالجتها.

✓ أهمية تقييم الأداء للعاملين:

- زيادة شعور العامل بالعدالة وتحمل المسؤولية ،لإقتناعه بأن جميع المجهودات المبذولة من طرفه قامت المؤسسة بتقييمها.
- دفع العامل لتأدية عمله باجتهاد وجدية وإخلاص لترشيحه للفوز باحترام وتقدير رؤسائه وتحفيزه سواء ماديا أو معنويا.

2-1-5-2:التعويضات:

تعتبر ممارسات التعويضات من الممارسات التي تركز على تحفيز العامل وتعزيز أداء العاملين بشكل كبير وإنشاء وتكوين مورد بشري أكثر تفاعلا ،وعلى استعداد على لبذل جهد إضافي للمؤسسة، كما أن موضوع التعويضات له تأثير وأثر مالي مباشر على العامل وبالتالي على إنتاجية المؤسسة.

أولا: مفهوم التعويضات:

تعرف التعويضات بأنها "جميع العوائد التي يتحصل عليها الموظف من المؤسسة نظير عمله فيها، وتتضمن نوعين هما: نقدية كتعويض مباشر عن عمله ،وغير نقدية كتعويض عيني غير مباشر تأخذ شكل مزايا وظيفية إضافية تتمثل في خدمات متنوعة تقدمها المؤسسة أو تساهم في دفع جزء من تكلفتها (الدمرداش، 2018، صفحة 75).

كما يعرفها (Collins & Smith, 2006, p. 544) على أنها الممارسات التي تركز على تحفيز العامل على مؤشرات الأداء الجماعية والتنظيمي.

إلا أن (عقيلي، 2005، الصفحات 394-493) فقد أكد على ضرورة التمييز بين المفهوم الضيق للتعويضات من وجهة النظر التقليدية، والمفهوم الشمولي وفقاً للفلسفة الجديدة للتعويضات والجدول رقم (09) التالي يبين الفرق بين المفهومين:

الجدول رقم (10) الفرق بين التعويضات من وجهة النظر التقليدية والشمولية

الرقم	وجهة النظر	طبيعة المفهوم	المفهوم
01	التقليدية	المفهوم الضيق	هي مقدار ما يتقاضاه العامل في المؤسسة لقاء عمله وجهده المبذول فيها أثناء العمل كتعويض مباشر لارتباط الحصول عليه بالعمل والجهد المباشر، بالإضافة إلى مزايا وظيفية إضافية على شكل خدمات لجميع العمال لديها أما مجانية أو تغطية جزء من تكلفتها والجزء المتبقي يغطيه العاملون من رواتبهم وأجورهم على شكل أقساط شهرية مثل الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي
02	الفلسفة الجديدة	المفهوم الشامل	هي عبارة تعويضات مالية لتلبية حاجاته الفسيولوجية والمادية بالإضافة للحاجات المعنوية والاجتماعية، كالمعاملة الحسنة، الأمان الوظيفي، الراحة النفسية، السلامة والصحة، فرص النمو والتطور وما ينعكس على العامل نظير حصوله عليها بالشعور بالأهمية، التحدي والإثارة في العمل، الاستقلالية، الحرية والمرونة في ممارسة المهام، عبء عمل مناسب، ووضوح الدور وخلق بيئة عمل مادية، نفسية واجتماعية مقبولة وتوافق احتياجات جميع العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (عقيلي، 2005)

وعليه نستنتج أن المفهوم ذا البعد الشمولي يشير إلى أن التعويضات تتكون من:

- تعويضات مالية وتمنح للعامل على شكل تعويضات مالية مباشرة وغير مباشرة

- تعويضات غير مالية معنوية يستفيد منها العامل أو فريق العمل من:

✓ الوظيفة أو العمل.

✓ بيئة العمل المادية.

✓ بيئة العمل الاجتماعية والنفسية.

كما تقوم فلسفة التعويض المباشر على ربط الحصول عليه بالأداء والسلوك المطلوبين في العمل أو

الوظيفة المكلف بها الفرد في المؤسسة والذين يجب أن يتصفا بما يلي:

➤ **الوقت:** التزام واحترام مواعيد الدوام الرسمية، وخفض معدلات الغياب والتأخر غير المبررين إلى

الحد الأدنى ليكون أداء الفرد وسلوكه وفقاً لما هو مرغوب ومطلوب.

➤ **الطاقة:** من خلال إنجاز ما هو مطلوب من العامل منه ببذل أكبر قدر ممكن من طاقته

الفسيولوجية والذهنية.

➤ **الكفاءة:** وتعني أن يحقق الفرد أثناء أداء عمله المعايير المطلوبة كحد أدنى، وصولاً لتحقيق

الفاعلية في أداءه لتحقيق النفع المزدوج للفرد والمؤسسة في آن واحد.

➤ **التعاون:** إرساء ثقافة التعاون شيء ضروري في إنجاز الأعمال سواء بين الأفراد أو ضمن فرق

العمل من أجل زيادة فعالية أداء المؤسسة ككل.

➤ السلوك الجيد: للوصول لأداء جيد وفعال يجب ان يقرن أداء الفرد في مكان عمله مع زملاءه ومرؤوسيه ورؤساءه بالسلوك الحسن.

ثانيا: أهمية التعويضات:

تلعب التعويضات أهمية كبيرة لكل من الفرد والمؤسسة والمجتمع نوجزها في:

1. بالنسبة للفرد:

- وسيلة للفرد لتحقيق احتياجاته الشخصية والأسرية والاجتماعية.
- تبرز المستوى الوظيفي للفرد بالمؤسسة.
- دعم وتعزيز الفرد في البقاء والانتماء للمؤسسة الحالية من عدمه.
- خلق بيئة عمل طيبة بين العاملين والإدارة.
- تلعب دورا محوريا في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للفرد.

2. بالنسبة للمنظمة:

- تمكن المؤسسة من استقطاب الكفاءات والمحافظة عليهم.
- إحدى سبل التحفيز التي تستخدمها من أجل تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم في العمل وزيادة انتاجياتهم كما ونوعا.
- وسيلة لتوجيه العاملين إلى وظائف يقل الإقبال عليها لصعوبتها أو تواجدتها في إقليم غير جاذب للعمالة.
- مؤشر على القدرة المالية للمؤسسة ومركزها المالي مقابل المنافسين، مما يكسبها ميزة تنافسية في سوق العمل.

3. بالنسبة للمجتمع:

- المساهمة في الاستثمار من خلال الادخار الناتج عن المكافأة الجيدة التي يتحصل عليها العامل، وانعكاس ذلك على الاقتصاد الوطني ككل.
- المحافظة على العمالة الوطنية الخبيرة والجيدة من الهجرة للخارج خدمة للمجتمع الوطني.
- تنشيط عملية الاستهلاك والتبادل التجاري وبالتالي عملية الإنتاج الوطني.

ثالثا: أبعاد التعويضات:

يعتبر موضوع التعويضات كجانب استراتيجي في عمل إدارة الموارد البشرية وممارساتها، لمجموعة من الأبعاد ذات الأهمية التي تؤثر على دافعية وانتاجية الموارد البشرية وجعله يشعر بالرضا في العمل وزيادة شعوره بالانتماء للمؤسسة، فيما يلي نوضح هذه الأبعاد:

✓ البعد الاقتصادي:

تباين وجهات الرأي حول البعد الاقتصادي فإحداها ترى بأن التعويضات عبارة عن تكلفة وععبء مالي تتحمله المؤسسة قيمتها، تعمل على تخفيض ربحية المؤسسة يجب التحكم في نسبتها من مجموع الكتلة الأجرية. أما أخرى فتري أن التعويضات أهم الحوافز التي تحقق الرضا الوظيفي لدى المورد

البشري مما يولد دافعية لديه للعمل بإنتاجية وفعالية كبيرة، لتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية سيصاحب ذلك ارتفاع في مبيعات وأداء المؤسسة.

✓ البعد الاجتماعي:

يدخل هذا البعد في جانب المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للمؤسسة إتجاه موردها البشري عند إعدادها لإستراتيجيات التعويضات وتجاوز معضلة أن التعويضات تعتبر تكلفة يجب ضغطها لزيادة أرباحها ،بل لابد من مراعاة ظروف العاملين والجانب الإنساني والاجتماعي لهم ،كبشر ذوي دخل محدود وما عملهم بالمؤسسة إلا مصدر إشباع مادي ومعنوي بالنسبة لهم. خاصة وأن الفكر الإداري الحديث في مجال المورد البشري يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري في المؤسسة على أنه شريكا وليس أجيرا ،هذا التوجه يعزز من الولاء والانتماء التنظيمي بالمؤسسة.

✓ البعد الأخلاقي:

يركز هذا البعد الأخلاقي على نقطتين هامتين في مجال التعويضات هما العدالة والمساواة:

- **فالعدالة:** ترتبط مباشرة بمقدار ما تدفع المؤسسة كتعويض مالي ومباشر كمقابل للجهد الذي يتطلبه العمل أو الوظيفة، وما يقدمه وي بذله العمل من جهد في أدائه لمهامه المكلف بها. ومن أجل التوفيق بين ذلك وتحقيق العدالة من حيث (الجهد المطلوب للوظيفة ،وما تحتاجه الوظيفة من مواصفات وشروط لشاغلها ،ومقدار الجهد المبذول من قبل الفرد) يجب القيام بـ:

➤ توصيف وتحليل الوظائف.

➤ تقييم الوظائف.

➤ تقييم الأداء.

- **أما المساواة:** يقصد بالمساواة أن يتم دفع تعويض مباشر واحد لجميع وظائف المؤسسة ذات النوعية الواحدة والمتشابهة من حيث طبيعتها ومتطلباتها وهذا ما يقصد به تحقيق المساواة الداخلية من جهة، أما تحقيق المساواة الخارجية من جهة أخرى فتخص تحقيق المستوى العام للتعويضات التي تمنحها المؤسسات الناشطة في نفس مجال النشاط والمنطقة الجغرافية للمؤسسة.

أن تحقيق مستوى مثالي من حيث تكامل المساواة الداخلية والمساواة الخارجية مع بعضهما بوجود عدالة يتمكن المؤسسة من تحقيق مستوى مرتفع من الرضا لذا مواردها البشرية عن التعويضات الممنوحة، إلا ان ذلك يبقى مسألة نسبية نظرا لارتباط إدراك مستوى العدالة والمساواة بنمط شخصية الفرد ،ومستوى تعليمه وثقافته ،وبيئته وكلها عوامل متفاوتة من فرد لآخر.

✓ البعد القانوني:

تسهر الدول على تحقيق العدالة الاجتماعية لجميع العمال لديها تماشياً و تطور الدولة الحديثة في هذا المجال من خلال التدخل الحكومي المباشر في مسألة التعويضات سواء كانت مالية مباشرة أو غير مباشرة و غير مالية بسن قوانين وتشريعات عمل متنوعة تلزم المؤسسات بالإلتزام بها واحترامها عند رسم استراتيجيات التعويضات لتكون متماشية معها ، و عدم تعرضها للعقاب و فرض عليها غرامات مالية نظير مخالفتها.

✓ البعد التنافسي:

نظراً للتحديات المعاصرة التي تعيشها بيئة أعمال المؤسسات من ابداع و انفجار تكنولوجي ومنافسة في ظل قواعد وقوانين و تغيرات ديمغرافية فرضت على إدارة الموارد البشرية جذب واستقطابات جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية وقدرة متميزة يطلق عليها رأس المال الفكري (العنزي و صالح، 2008) ، هذا المورد البشري المميز لا يمكن استقطابه أو الحفاظ عليه بالمؤسسة ما لم تقوم المؤسسة بوضع نظام فعال للتعويضات ،حفاظاً على كفاءتها أو في حالة استقطاب موارد بشرية عالية الكفاءة .

✓ بعد التحدي الإداري:

إن أكبر تحدي في ممارسات إدارة الموارد البشرية هو الوصول إلى تكوين استراتيجية للتعويضات تكون موضوعية وعادلة ومناسبة تلبي حاجيات وتوقعات المورد البشري في العمل ،بالموازاة مع عدم تحمل المؤسسة لعبء مالي يفوق طاقتها ،باعتبارها تمثل قيدا أساسيا في حساب تكلفة الإنتاج ،وارتباطها بصورة مباشرة بمصدر رزق وعيش العمال، هذا يستوجب على إدارة الموارد البشرية إحداث التوازن بين ذلك بالحكمة والمنطق في معالجة مسألة التعويضات وإدارتها.

2-1-5-2: الصحة والسلامة المهنية:

لقد ارتبط العمل بالوجود الإنساني و تطور حياة الفرد والمجتمع منذ العصور القديمة وظهور الحياة على هذه الأرض،وموضوع الصحة والسلامة ليس وليد الحاضر أو الماضي القريب بل اقترن ذلك بالوجود الإنساني و تطورات، وذلك حفاظاً في مختلف المهن و المؤسسات على الصحة الجسدية والعقلية والنفسية للعمال، وتحسين كيانهم الاجتماعي، وبتطور القطاع الصناعي والإنتاجي في العصر الحديث ،وما صاحبه من تطور في الأدوات والمعدات و وسائل الإنتاج وكثرة الأخطار ،المخاطر ،حوادث العمل والأمراض المهنية التي تلحق الضرر بجميع عناصر الإنتاج لاسيما العنصر البشري. وباعتبار المورد البشري هو عصب العملية الإنتاجية و محركها الأساسي ،ظهر الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية من خلال العديد من الإجراءات والمؤشرات والتي تمثلت إقرار وسن عدة قوانين وتشريعات على المستويين المحلي والدولي ،وإنشاء مصالح وهيئات تنظيمية تشرف وتهتم بوظيفة الصحة والسلامة المهنية مثل إدارة الصحة والسلامة المهنية الأمريكية التي تأسست في السبعينات ،و إعلان عدة اتفاقيات منها اتفاقية منظمة العمل الدولية رقم 155 لعام 1981 والتي تخص الصحة والسلامة و المهنية (أبو هنية، 2021، صفحة 100).

أولاً: مفهوم الصحة والسلامة المهنية

لقد تعددت تعريفات الصحة والسلامة المهنية وتتنوع واختلفت وتباينت تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين، وتنوع مسببات ومصادر الخطر في بيئة العمل، وتباين أيضاً الهدف من تطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية. فيعرفها (الدغمي، 2011، صفحة 6) بأنها تعني المحافظة على عناصر الإنتاج الرئيسية التالية:

✓ القوى العاملة داخل وخارج المؤسسة.

✓ المواد الخام والمنتجة.

✓ المعدات والألات والتجهيزات الإنتاجية.

✓ البيئة المحيطة من ماء وهواء وتراب.

كما عرفها (قراش، 2021، صفحة 6) بأنها الإدارة التي تهدف إلى حماية العنصر البشري من أخطار وحوادث العمل والأمراض المهنية وذلك بهدف تمكينه من أداء عمله في بيئة آمنة وسليمة تضمن الحفاظ على سير العملية الإنتاجية والرفع من كفاءتها الإنتاجية وتحسين جودة المنتج.

كما أشار (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006) إلى أن مضمون مفهوم الصحة والسلامة المهنية تغير ومر بثلاثة مراحل هي:

✓ **المرحلة الأولى (مرحلة الأمن الصناعي):** ركز في هذه المرحلة على الأمن الصناعي لاهتمام الشركات الصناعية بذلك لكثرة حوادث العمل والأمراض خلال الأنشطة الصناعية.

✓ **المرحلة الثانية (مرحلة السلامة المهنية):** عرفت هذه المرحلة الانتقال من تسمية الأمن الصناعي إلى السلامة المهنية كمفهوم أشمل يضم حماية أمن جميع العاملين بكل أنواع المؤسسات، خاصة والتطور التكنولوجي الذي عرفته هذه المرحلة وارتفاع حوادث العمل في المؤسسات غير الصناعية كالدوائر الحكومية من إدارات و مستشفيات وشركات النقل البحري والجوي..... إلخ.

✓ **المرحلة الثالثة:** وتهتم هذه المرحلة بصحة الفرد وخلوه من الأمراض والحوادث بتوفير بيئة آمنة تسودها السلامة والصحة المهنية وهذا ما تسعى لتحقيقه المؤسسات المعاصرة.

ثانياً: أهداف الصحة والسلامة المهنية:

إن أهداف الصحة والسلامة المهنية تمحورت على العموم حول (كافي، 2014، صفحة 265):

✓ حماية المحافظة على العنصر البشري من الإصابات وعلى عناصر إنتاج المؤسسة الأخرى وممتلكاتها من التلف.

✓ خلق بيئة عمل آمنة يسودها الراحة والطمأنينة والأمان للرفع من الروح المعنوية والثقة للعنصر البشري، مما ينعكس على أدائه وإنتاجيته بالزيادة.

✓ تكوين ثقافة تنظيمية تعزز مفاهيم وثقافة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسات.

✓ تخفيض كلفة الإنتاج التي تنجم عن التوقف عن العمل نتيجة الحوادث.

✓ زيادة وتنمية الوعي الفردي والجماعي لفرق العمل فيما يتعلق بأساليب العمل الآمنة ،وطرق أداء العمل التي تراعي أنظمة وقواعد السلامة.

ولتحقيق هذه الأهداف تقع مسؤولية تطبيق برنامج السلامة المهنية على جميع العاملين بالمؤسسة وعبر مختلف مستوياتها الإدارية كل فرد حسب موقعه كمايلي:

➤ **العامل:** من خلال المعرفة والدراية الكاملة بنظم وقواعد السلامة والعمل بها والالتزام بتحمل مسؤولية أمن المؤسسة من خلال التطبيق الصارم لوائح وتعليمات السلامة المهنية.

➤ **الإدارة العليا:** باعتبارها المسؤولة عن وضع وتصميم برامج السلامة المهنية والعمل على تنفيذها بتوفير وسائل السلامة المهنية ووضع لوائح وتعليمات تضبط استخداماتها.

➤ **المديرون:** وذلك من خلال الإشراف على التابعين لهم والسهر والعمل على المحافظة على السلامة المهنية والصحية لهم ،والتأكد الدائم بأن ظروف العمل توفر السلامة والامن بها.

➤ **ضباط السلامة والصحة:** المسؤولون المباشرون على تقديم المشورة المهنية والمساعدة لكل من الإدارة العليا والمدراء كما يتحملون مسؤولية إعداد ووضع برامج السلامة والصحة ،اجراء التحقيقات حول ظهور المشكلات عن تطبيق برامج السلامة والصحة ومراجعتها دوريا ،وضع وبرمجة دورات تكوينية وتدريبية لجميع العمال عبر جميع المستويات.

➤ **إدارة الموارد البشرية:** تقع على إدارة الموارد البشرية المسؤولية الكبيرة بدءا من متابعة الأفراد الذين تعرضوا للحوادث والامراض المهنية، وانهم يتلقون العلاج والحماية المناسبة ،وصرف مستحقاتهم المالية من تعويضات حسب ما يقره القانون ،وحفظ سجلات الامن والوقاية والصحة وطب العمل.

ثالثا: أبعاد الصحة و السلامة المهنية:

إن نجاح السياسة الإدارية لأي مؤسسة في مجال تسطير برامج الصحة والسلامة المهنية الجيدة يتوقف على مدى قدرتها على ضبط العلاقة المباشرة بين جهودها في مجال السلامة والصحة المهنية والرعاية الاجتماعية وبين فعاليتها في تحقيق أهدافها ،خاصة مع إزياد الاهتمام جوانب السلامة والصحة المهنية في السنوات الأخيرة من طرف إدارة المؤسسات ومنظمات الاعمال والمنظمات الدولية ،والانطلاق في عقد عدة مؤتمرات دولية ومحلية وإقليمية تنظر لعدة جوانب متعددة ذات علاقة بالسلامة المهنية وكيفية تحقيقها وتعزيزها وتوفير المستلزمات المادية والتنظيمية والاجتماعية التي تتوافق مع جميع منظمات الأعمال بمختلف أنماطها وأشكالها.

كما تعتبر أبعاد الصحة والسلامة المهنية من بين أهم المؤثرات على صحة وسلامة المورد البشري تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية مختلف التفاعلات الاجتماعية لبيئة العمل وجعلها بيئة مناسبة وآمنة حيث حدد كل من (الموسوي، 2008، الصفحات 267-268) و (الشويهي ، 2008، الصفحات 30-33) أبعاد الصحة والسلامة المهنية كما يلي:

✓ **البعد الهندسي:** من خلال مراعاة التخطيط الهندسي والمعماري لمكان العمل للعوامل الصحية وظروف العمل أثناء التصميم الملائم للمباني من إضاءة وتهوية وحرارة.... إلخ. بالإضافة لتأمين الصحة والسلامة والخدمات الترفيهية أثناء العمل.

✓ **البعد الصحي:** يشتمل البعد الصحي على متابعة وضعية المورد البشرية الصحية من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

➤ **الفحص الطبي قبل التوظيف:** يشرف على الفحص الطبي الأولي طبيب مختص، ويهدف هذا الفحص من أجل الفحص والكشف على المتقدم للعمل قبل تعيينه بالتركيز على قدرته ولياقته البدنية والعقلية والنفسية، إن أن معرفة مختلف الأمراض التي يعاني منها العامل المتقدم للعمل يجنب المؤسسة دفع مختلف التعويضات التي قد تتجم عن تشغيل عامل غير سليم، كما تحمي باقي العمال في حالة الأمراض المعدية والمتقلة بمكان العمل.

➤ **الفحص الطبي الدوري:** بهدف متابعة الوضعية الصحية للمورد البشري من خلال إعادة تقييم الوضعية البدنية والنفسية للعامل بإخضاعه بصورة مستمرة للكشف الطبي الدوري وبصفة مستمرة، بهدف الكشف المبكر عن صحة العامل واكتشاف مختلف الأضرار التي قد تصيبه، وبناءاً على نتائج هذه الفحوصات تعزز إستراتيجية الرعاية الصحية والسلامة المهنية بالمؤسسة.

➤ **المتابعة الإدارية للصحة والسلامة المهنية للمورد البشري:** من خلال تكوين قاعدة بيانات بالمؤسسة حول العاملين ومختلف الأمراض المهنية وغير المهنية بتدوين ذلك في سجلات رسمية خاصة بالصحة والسلامة المهنية للرجوع إليها في حالة الطوارئ والضرورة، بالإضافة لجميع حالات حوادث العمل ونسب العجز الناتجة عنها ومتابعة علاجها من (بداية العلاج ونهايته بالعودة للعمل أو تمديد ذلك).

✓ **البعد الأمني:** بهدف الوقاية من الإصابات قبل حدوثها بمختلف أنواعها تلعب التوعية بأهمية السلامة والصحة المهنية أهمية كبيرة، بوضع برامج تكوينية ودورات تدريبية حول تعليم العاملين وأصول السلامة المهنية وقواعدها، وشرح مختلف إشارات وتعليمات السلامة الموجودة بأماكن العمل، وتشكيل لجان تفتيش مستمرة مهامها تحديد الأخطاء التي تؤثر في السلامة المهنية، ومدى توفر أجهزة ووسائل ومعدات السلامة والوقاية بمكان العمل والالتزام بها من طرف العاملين.

✓ **البعد التنظيمي:** الهدف منه إنشاء مصلحة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تحت إشراف إدارة الموارد البشرية تتولى وضع ومتابعة برامج السلامة والصحة المهنية، بالإضافة لنشر الوعي الصحي والسلامة المهنية بين العاملين بتنظيم حملات إعلامية منظمة ودورية وكذلك لصق ونشر تعليمات الامن والوقاية داخل مكان العمل وتكييفها دورياً مع ظروف العمل.

✓ **البعد الخدماتي:** حيث أن إدارة الصحة والسلامة المهنية تسعى لتكوين علاقة متينة بين العامل وعمله بتقديم خدمات له كالنقل والسكن الوظيفي وتقليل الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث

والأمراض المهنية بتأمين الرعاية الطبية المستمرة أثناء الإصابة أو بعد الإصابة وكل الخدمات الطبية اللازمة ،ومرافقة العاملين المصابين أثناء تأهيلهم مما يعطيهم الشعور بالطمأنينة والثقة والرغبة في العمل والعطاء ،كما يوفر للمؤسسة هذا السلوك مبالغ معتبرة تدفع كتعويضات تمنح للعمال المصابين.

✓ **البعد البيئي:** بالتركيز على حماية العاملين من تأثيرات بيئة العمل الداخلية باتباع الأساليب العلمية لحماية العاملين منها ،بالإضافة لتقليل الآثار والأضرار التي تحدثها المؤسسة في بيئتها الخارجية بتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والمجتمعية اتجاه جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة مباشرة وغير مباشرة بالمؤسسة.

وبعد استعراض مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية قام الباحث بحصر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين كما هو مبين بالجدول رقم (11) التالي:

الجدول رقم (11) : أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

الأبعاد										الباحثين
الصحة والسلامة المهنية	التعويضات	الاختبار	التطوير	الحوافز	الترقية	تقديم الأداء	تحليل الوظيفة	التدريب	الاستقطاب والتعيين	
						×		×	×	×
			×	×				×	×	×
	×	×				×		×	×	
×	×		×			×		×	×	
	×	×				×		×	×	×
×	×	×	×			×	×	×		×
×			×		×	×		×		×
			×	×		×	×	×		×
	×	×	×					×		
		×	×			×		×		×
	×	×				×		×		
3	6	6	7	2	1	9	2	11	5	7

مجموع عدد الباحثين الذين ذكروا البعد

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

استنادا إلى نتائج الجدول رقم (11) فقد اعتمدت الدراسة الحالية على كل من : تخطيط الموارد البشرية، إجراءات التوظيف من (الاستقطاب، الإختيار، التعيين) ،التدريب والتطوير،تقييم الأداء ،الحوافز ،الصحة والسلامة المهنية كأبعاد للممارسات إدارة الموارد البشرية كما هو موضح في الجدول رقم (11) لأنها حققت أعلى نسب اتفاق فضلا عن ملائمتها مع متغيرات الدراسة الأخرى.

2-1-6:النتائج المحققة من ممارسات إدارة الموارد البشرية

لقد حظيت ممارسات إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير لما لها من تأثير مباشر وكبير على الأداء المباشر للعامل كالتعويضات، والتدريب والتطوير ومنح الحوافز ...إلخ وانعكاس تنفيذ ممارساتها على العاملين وعليه فالباحث يرى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل أهم ركائز المؤسسة الذي تستند إليه من أجل مجابهة المنافسة المتزايدة وكسب ميزة تنافسية والارتقاء بأدائها والمحافظة عليه بالتحكم في التكاليف وتقليل النفقات لتحقيق عدة نتائج هامة تخص المورد البشري وسلوكه والأداء الكلي للمؤسسة كما يلي:

2-1-6-1:النتائج المحققة بالنسبة للمورد البشري:

- تنمية وزيادة مستوى الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية للمؤسسة.
- تكوين بيئة مرنة تساعد العنصر البشري على أداء الوظائف والإعمال والنشاطات بكل راحة.
- الوصول لتحقيق الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية في نفوس العنصر البشري اتجاه المؤسسة.

2-1-6-2:النتائج المحققة بالنسبة لسلوك المورد البشري:

- تعزيز ورفع مستوى دافعية المورد البشري نحو العمل في المؤسسة.
- تنامي صفة الإخلاص لذي المورد البشري في العمل داخل المؤسسة.
- تحقيق درجات عالية من الالتزام في نفوس الموارد البشرية وانعكاس ذلك على سلوكهم في العمل داخل المؤسسة.
- توليد ونشأة الولاء التنظيمي في نفوس الموارد البشرية للمؤسسة والدفاع عن سمعتها.

2-1-6-3:النتائج المحققة بالنسبة للأداء الكلي للمؤسسة:

- تحقيق معدلات أداء عالية ومميزة، وارتفاع إنتاجية المؤسسة.
- تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- مورد بشري ذو أفكار مبتكرة ومبدع يعمل على تقديم منتجات وخدمات متميزة ومبتكرة لتحقيق التميز والريادة في مجال نشاط المؤسسة.
- تلبية واشباع رغبات وأذواق العملاء والمستهلكين وأصحاب المصلحة والرضا عن الخدمات المقدمة.
- تحقيق رضا العاملين عن المؤسسة وتخفيض معدل دوران العمالة.
- الوصول لمستويات مرتفعة من الربحية ،يشجع على مضاعفة الإستثمارات وزيادة القدرة الإنتاجية والتنافسية وانعكاس ذلك إيجابيا على منظومة الحوافز والتعويضات التي يستند منها المورد البشري.
- استمرار دورة حياة المؤسسة ودعم ذلك ببرامج تنموية شاملة.

2-2: نظرية المناخ الأخلاقي

يعتبر المناخ الأخلاقي إحدى المتغيرات التنظيمية الجوهرية والعوامل الرئيسة التي تشكل العلاقات بين العاملين بأي مؤسسة ضمن المناخ التنظيمي باعتباره المكون الرئيسي بالمؤسسة الذي تتفاعل فيه جميع موارد المؤسسة البشرية والمادية، مؤثرا في سلوكيات واتجاهات العاملين والقيم والمعايير والمشاعر اتجاه المؤسسة وبالتالي على الأداء العام لها ولعمالها.

وبنهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي زاد الاهتمام بمناخ العمل التنظيمي وأصبح أكثر وضوحا باعتباره جزءا أساسيا من كينونة المؤسسة، وبرزت أهميته من خلال العلاقة التفاعلية بينه وبين باقي المتغيرات التنظيمية لاسيما التعامل مع الأفراد والمرتبطة بمحورين أساسيين (دروزة و القواسمي، 2014، صفحة 299): فالمحور الأول يركز على الخصائص الفردية المرتبطة مباشرة بمكتسبات الفرد السابقة من نظامه المعرفي وخبرته وتجربه وتعليمه وثقافته، أما المحور الثاني فيخص بيئة عمل الفرد الداخلية التي تبين الخصائص المميزة والفريدة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي تختلف باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي في المؤسسات، بحيث يعتبر الطابع الأخلاقي الخاصية الأهم التي تميز طبيعة المناخ التنظيمي في المؤسسة عن المؤسسات الأخرى.

2-2-1: من المناخ التنظيمي إلى التوجه الأخلاقي النشأة والتطور

تطورت مفاهيم ونظريات السلوك التنظيمي التي تناولت دراسة المناخ التنظيمي لاسيما سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمؤسسات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم، وتحركاتهم، ولما للمناخ التنظيمي من أثار لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على انتاجيتهم وعلى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وعمله كنظام معياري يوجه سلوك الأفراد وتنميته في العمل، وفقا للقيم والمعايير والمواقف والمشاعر والسلوكيات الأخلاقية (Afaf, 2014, p. 48)، كما أن المناخ الأخلاقي هو جزء من المناخ التنظيمي في المنظمات و مجال فرعي منه يعكس تصرفات العاملين اتجاه الأفعال الأخلاقية المناسبة والسياسات المتبعة بمكان العمل، وعليه قبل التطرق للمناخ الأخلاقي لابد أن نعرض على تحديد مفهوم المناخ التنظيمي وبيان مفهومه، أبعاده، عناصره، وكيفية إيجاد مناخ تنظيمي فعال. بالإضافة إلى الفلسفة الأخلاقية للمؤسسات من أخلاق وأخلاقيات والتي تتعلق بالنشاطات والممارسات التي تنظم سلوك الفرد والقيم والمعايير الأخلاقية للمنظمات.

2-2-1-1: أساسيات حول المناخ التنظيمي

2-2-1-1-1: مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد أخذ الاهتمام بفكرة مفهوم المناخ التنظيمي في بداية الستينيات من القرن الماضي، حيث حظي باهتمام العديد من الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي مما جعله حقلًا خصبا للكتاب الذين تناولوا مفهومه، مما اختلف وتباينت التعاريف التي تناولته وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية.

و من بين هذه التعاريف التي قدمت نوجز البعض منها فيما يلي:

2: الإطار النظري للدراسة.....

فقد عرفه (Field & Abelson, 1982, p. 183): على أنه يشير مجموعة من السمات التي يمكن إدراكها حول منظمة معينة و/أو أنظمتها الفرعية وقد تتجم عن الطريقة التي تتعامل بها المنظمة و/ أو أنظمتها الفرعية مع أعضائها وبيئتها.

وأيضا يعرفه (العميان ، 2010): بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد من ثقافة وقيم وعادات وأعراف وأنماط سلوكية والمعتقدات الاجتماعية ومختلف طرق العمل التي لها تأثير على الأنشطة والفعاليات الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة.

كما عرفه (الزبياري، 2020): على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المؤسسة والمدركة من العاملين الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون انعكاسها وتأثيرها على دوافعهم وسلوكياتهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

كما يمكن أن ندرك المناخ التنظيمي عبر مستويين هما :

- على مستوى المؤسسة: هنا يتم ادراكه بشكل مماثل لجميع العاملين داخل المؤسسة من خلال خصائص ولوائح وسياسات ونظم المؤسسة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومماثل).
- على مستوى الأفراد: كل عامل أو مجموعة عمال في فرق عمل ضمن إدارة أو قسم بالمؤسسة يدركون المناخ التنظيمي بشكل مختلف وانعكاس ذلك على اتجاهاتهم نحو العمل لاختلاف قيم واتجاهات العاملين التي يحملونها لمكان العمل.

2-2-1-1-2: خصائص المناخ التنظيمي:

توجد عدة خصائص للمناخ التنظيمي كما حددها (الزبياري، 2020) وآخرون هي:

- المناخ التنظيمي عامل إدراكي لما يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة وكما يعبر عن خصائص المؤسسة كما يدركها العاملون.
- أن المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم والوقائع الاجتماعية والثقافية.
- عبارة عن مجموعة من السمات والخصائص التي تميز وتعكس طابعا مميزا للبيئة الداخلية للمنظمة والتي من خلالها تكتسب المؤسسة صفة شخصية تميزها عن المؤسسات الأخرى.
- للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية لتأثيره المباشر على سلوكيات العاملين.

2-2-1-1-3: أهمية المناخ التنظيمي:

- إن أهمية المناخ التنظيمي تتبع من قدرته على التأثير على المخرجات السلوكية للأفراد وتشكيل وبناء السلوك الوظيفي والأخلاقي في المؤسسات وتحقيق الأداء العالي والرضا الوظيفي (القاضي، 2015، صفحة 169)، وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال:
- يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

-المناخ التنظيمي مفتاح نجاح للإدارة الفاعلة التي تسعى لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي لتحقيق الأهداف والأداء بكفاءة وفعالية والتطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة.

-تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المؤسسة

2-2-1-1-4: أبعاد المناخ التنظيمي:

لقد حدد كل من (DeCotils & Koys, 1980, p. 173) الإطار العام لأبعاد المناخ التنظيمي وتم اختصارها في ثمانية أبعاد رئيسة المدرجة بالجدول رقم (12) التالي:

الجدول رقم (12) أبعاد المناخ التنظيمي

الرقم	أبعاد المناخ التنظيمي	الشرح
01	الاستقلالية	إدراك الفرد لاستقلالته في مجال عمله (إجراءات العمل، تحديد الأهداف، ترتيب الأولويات)
02	درجة التماسك	إدراك الفرد لدرجة التعاون والتشارك والتماسك داخل التنظيم، بما في ذلك تقديم الدعم والمساعدة لبعضهم البعض
03	الثقة	إدراك الفرد لاتصاله بحرية و بطمأنينة وحرية في جميع المستويات الإدارية مع جميع أعضاء التنظيم
04	ضغط العمل	إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام المكلف بها ومستوى الأداء المعياري
05	الدعم	إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة
06	التقدير	إدراك الفرد العامل بالمؤسسة بأن عطاءه محل تقدير واعتراف من قبل الإدارة
07	العدالة	إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يخص المكافآت وعدم التمييز بين العمال
08	الإبداع والابتكار	إدراك الفرد لمدى درجة تشجيع الإدارة على التغيير الهادف، والتجديد وتحمل المخاطرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (DeCotils & Koys, 1980)

2-2-1-1-5: السلوك الأخلاقي في المناخ التنظيمي

تأسيسا على ما تم ذكره حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالمرجات السلوكية للأفراد لتشكيل وبناء السلوك الوظيفي والأخلاقي المتكون من الأحكام القيمية المنصبة على الأفعال الإنسانية من حيث كونها صحيحة أم غير صحيحة، مقبولة أم مرفوضة (العميان ، 2010 ، صفحة 272).

وقد تطور التوجه الأخلاقي بالمؤسسات وفقا لمنحيين ، فالمنحى الأولي ركز فيه على المعايير والقيم الأخلاقية للأهداف والغايات المعلنة بأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة وعدم خرق القواعد العامة ، أما المنحى الثاني يتضمن المعايير الأخلاقية والسلوكية الصحيحة بالإضافة إلى الغايات والأهداف و الوسائل المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف ،ومن أجل الحكم على السلوك الأخلاقي للفرد أو للمؤسسة أو الحكم على المعضلات الأخلاقية ومن أجل تجسيد تصور الأفراد بالمؤسسة حول الممارسات والإجراءات ذات المحتوى الأخلاقي لابد من التطرق أيضا لعدة مفاهيم هي الأخلاق والأخلاقيات والقيم والسلوك الأخلاقي.

2-2-1-1-5: أساسيات حول الأخلاق والأخلاقيات :

إن التغير الحاصل في بيئة عمل المؤسسات وما عرفته من انفتاح على المعلومات وزيادة فرص العمل جعل عالم الأعمال في حاجة ماسة للأخلاق والأخلاقيات لما تؤثر في سلوك الأفراد و التزامه في وظيفته،

فعلم الأخلاق يهتم بدراسة ادب السلوك والدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر، ووضع الإطار الأخلاقي الذي يجب أن يتصف به داخل المؤسسة بين الإدارة والعمال أو بين المؤسسة وأصحاب المصلحة أو في عملية الإنتاجية وتقديم الخدمات والترويج لها (الموسوي، 2004، صفحة 35).

أولاً : مفهوم الأخلاق:

تعرف الأخلاق لغوياً بأنها: جمع خلق وهو الدين والطبع والسجية والمروءة (الفيروز، 2008)، والأخلاق هي ما يتحلى به الفرد من عادات وصفات هي من طبعه وسجيته (التونجي، 2003). أما اصطلاحاً فتعرف الأخلاق بأنها: مجموعة من المبادئ تدور حول أربعة محاور رئيسية هي القيام بالأعمال الهادفة، وعدم إلحاق الضرر بالآخرين، وعدم الخداع في أي تعاملات، وعدم التحيز في القيام بأي ممارسات لصالح طرف دون الآخر، فإذا تميز أي نشاط في المجتمع بهذه الخصائص يمكن في هذه الحالة الحكم بأخلاقيات هذا النشاط (أبو زيد و مرعي، 2004).

وأيضاً هي: مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء والتمييز بين ما هو صواب وما هو خطأ (نجم، 2005).

نخلص إلى أن الأخلاق إذن كما قال (السحمراني، 1988) ليست موقفاً وصفياً لما حصل من أفعال أو سلوك، وإنما هي مبادئ وقواعد تستند عند صاحبها إلى العقيدة، وإلى فلسفة حياته العملية، لتكون المعيار الذي يحكم بواسطته على مختلف الأمور والأفعال الصادرة عنه أو من غيره، وعلى أساس الحكم هو تلك التوليفة والتثنائية بين (الفضيلة والرذيلة) وبين (الخير والشر).

وباعتبار أن علم الأخلاق يدرس الخلق الفردي والتصرفات الشخصية وبما أن الفرد كإنسان فهو مفتاح المشكلة الأخلاقية، وعمادها، وهو غايتها وعنوانها، فالأخلاق أمر خاص بالإنسان وكل الذين كتبوا في ميدان علم الأخلاق كانوا ينطلقون من الإنسان لتكوين نسق لمفاهيم نظرية أخلاقية ترسم المثل العليا للسلوك البشري، لهذا فقد شغل موضوع الأخلاق الكثير من الفلاسفة اليونانيين والغربيين وغيرهم. وقد مر علم الأخلاق بثلاث مراحل كبرى والجدول رقم (13) يبين ذلك:

الجدول رقم (13): مراحل تطور علم الأخلاق

الفترة	روادها
المرحلة الأولى: الأخلاق عند اليونانيين	سقراط ونظريته الأخلاقية
	أفلاطون ونظريته الأخلاقية
	أرسطو ونظريته الأخلاقية
المرحلة الثانية: الأخلاق في العصور الوسطى	الأخلاق بالديانة اليهودية
	الأخلاق بالديانة المسيحية
	الأخلاق بالديانة الإسلامية
المرحلة الثالثة:	العصر الأخلاقي الحديث المتقدم (القرنان 16، 17)

أدم سميث 1709-1723	العصر الأخلاقي الحديث المتوسط (القرن 18-19 م)	الأخلاق الغربية المعاصرة
جون جاك روسو 1712-1778		
امانويل كانط 1724-1804		
جرمي بنتام 1748-1832		
العصر الحديث مابين القرن 20 و 21 م		
الأخلاقيات بالفكر الإداري		
البعد الأخلاقي في نظرية فريدريك تايلور		لدى أهم المنظرين في الفكر الإداري
البعد الأخلاقي في نظرية هنري فايول		
البعد الأخلاقي في نظرية ماكس فيبر		
البعد الأخلاقي في نظرية برنارد شيبستر		
البعد الأخلاقي في نظرية بيتر دراكر		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (عزوز ، 2018-2019، الصفحات 50-31).

لقد مر علم الأخلاق وتطور عبر عدة مراحل تميزت كل مرحلة بنظريات لمفكرين في مجال علم الأخلاق وصولاً إلى المفكرين الإداريين الذين تناولوا البعد الأخلاقي كل حسب نظريته الإدارية التي جاء بها.

ثانياً : مفهوم الأخلاقيات:

لقد اتفقت جميع التعريفات التي وضعت لتحديد مفهوم الأخلاقيات في جوهرها ،حتى وإن اختلفت في ألفاظها الأخلاقيات ،أخلاقيات الأعمال ،أخلاقيات المهنة ،أخلاقيات الوظيفة ،فيعرفها (الجهجاه، 2020): بأنها مجموعة المعايير أو قواعد السلوك التي تم تتميتها من خلال الممارسة أو الخبرة الإنسانية ،التي يمكن في ضوءها الحكم على السلوك باعتباره صواباً أو خطأ ،خيراً أو شراً بحثاً عن المعايير الأخلاقية.

وعرفها (الفاعوري، 2008) بأنها مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم في هذا المجتمع أو ذاك.

ويرى أيضاً (Olanipekun & Jayeoba, 2022) بأنها المذاهب الأخلاقية التي توجه الطريق لسلوك الأعمال وتحدد تصرفات الأفراد التي تميز بين الصواب والخطأ.

أما (Carroll & Buchholtz, 1999, p. 98) فيميز بين الأخلاق على اعتبارها عقيدة و نظام للسلوك الأخلاقي والأخلاقيات في سياق الأعمال ،كون أخلاقيات العمل تهتم بالسلوك الجيد والسيء أو الصحيح و الخطأ.

ومن أجل ان تتحول المؤسسة إلى تنظيم أخلاقي لابد لها أن تؤسس للأخلاقيات من خلال تبني عناصر أساسية هي (رجاء و فاطمة، 2018، صفحة 48):

- التوجه الأخلاقي للقادة ومهاراتهم في تعزيز السلوك الأخلاقي بين الموظفين.

- دعم الإدارة العليا ودورها في انجاز السلوك المقبول من خلال المكافآت وأساليب العقاب والتزامها بالمعايير الأخلاقية لتكون قدوة لمرؤوسيه.
- بناء سياسة أخلاقية للمؤسسة من خلال وضع دساتير للأخلاقيات التي تنظم وتصف قيم المنظمة لدعمهم في التعامل مع الممارسات غير الأخلاقية.
- كما أن اهم مصادر الأخلاقيات بأي مؤسسة تحصل عليها من (جودة، 2010، صفحة 38) ما يلي:
- أخلاقيات المجتمع
- أخلاقيات المهنة
- أخلاقيات الفرد
- أخلاقيات المؤسسين الأوائل والإدارة العليا.

2-2-1-1-5-2: مفهوم القيم

تمثل القيم تلك المتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بها وبمضامينها (عبد العظيم، 2019) ،أي أنها تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين الصح والخطأ وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه ،وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون كما ينظر إليها (Mojca, Jernej, & Borut, 2010)، إن منظومة القيم تتكون من ثلاثة مستويات أساسية (العريشي و سلمى، 2015، صفحة 82) هي:

✓ **المكون العرفي:** المعيار المستند إليه هو الاختيار في انتقاء القيم ويعتبر الاختيار المستوى الأول في السلم المؤدي إلى القيم عبر ثلاث درجات هي استكشاف البدائل الممكنة ،والنقييم لعواقب كل بديل ثم الاختيار الحر.

✓ **المكون السلوكي:** معياره هو الممارسة والعمل أو الفعل أي الممارسة الفعلية والمستمرة والمتكررة بأوضاع مختلف والممارسة المستوى الثالث في السلم المؤدي للقيم تمر عبر خطوتين متتابعين هما ترجمة القيمة إلى ممارسة ،وبناء نمط قيمي.

✓ **المكون الوجداني:** يركز على معيار التقدير والذي ينعكس على التعليق على القيمة والاعتزاز بها ويعتبر المستوى الثاني في السلم المؤدي الى القيم ويتكون من خطوتين متتاليتين هما الشعور بالسعادة لاختيار القيمة ،وإعلان التمسك بالقيمة على الملأ.

وتلعب القيم عدة وظائف وتعطي للقيم معنى لسلوكيات الأفراد والجماعات.

➤ فبالنسبة للأفراد فإنها تحقق له:

- تهيئة اختيارات معينة للأفراد وتحدد السلوك الصادر منهم مشكلة الشخصية الفردية.
- تحقيق الأمان للفرد والاستعانة بها لمواجهة تحديات الحياة.
- منح الفرد القدرة على أداء ما هو مطلوب منه والتكيف والتوافق وتحقيق الرضا عنه لاندماجه مع الجماعة وفقا لمبادئها وعقائدها الصحيحة.
- استعمالها كإطار مرجعي في فهم علاقات وسلوكيات الفرد.

- موجه للفرد نحو الخير والواجب والإحسان وصيانة سلوكياته.

➤ أما بالنسبة للجماعة فهي تعمل على:

- ضمان الأهداف والمثل الأعلى لأي تنظيم جماعي من خلال تشكيل نسق للقيم التي تقوم عليه انشطته وعلاقاته.
- ضمان وحدة وتماسك الجماعة.
- ضمان حياة اجتماعية و مهنية للأفراد والجماعات.

2-2-1-1-3: مفهوم السلوك الأخلاقي:

المتعارف عليه أن السلوك الأخلاقي يعكس نظرة المجتمع إلى السلوك الإنساني الذي يحكم على جودته أو رداءته بالعودة إلى المبادئ والمعايير الخاصة بذلك المجتمع (باشري، مدكور، و فهمي، 2017)، وينظر للسلوك التنظيمي الأخلاقي وفقا إتجاهين هما:

أولا : السلوك التنظيمي الأخلاقي من قبل المنظمة نحو العاملين:

إن المؤسسة التي تعمل على تعزيز الثقة بينها وبين العاملين تدرك العلاقة الوطيدة بين زيادة الثقة وإنتاجية العامل، فهذه الثقة المتبادلة داخل المؤسسة يؤدي لتحفيز العامل لكن العكس عندما يشعر بعدم الثقة بينه وبين مؤسسته سيشعر العامل بأنها لا تفي بوعودها اتجاهه وباقي العاملين، فيكون هذا أمرا غير محفز على تطوير العمل والابداع و زيادة الكفاءة.

والجدول رقم (14) يبين الفرق بين المؤسسات الملتزمة وغير الملتزمة أخلاقيا.

الجدول رقم (14) الفرق بين المؤسسات الملتزمة وغير الملتزمة أخلاقيا

مؤسسة ملتزمة أخلاقيا	مؤسسة غير ملتزمة أخلاقيا
تقديم المؤسسة وعود للعاملين مصدقة	انتشار الشك وعدم تصديق الوعود
العمل لسنوات بالمؤسسة طالما الدخل مقبول	ارتفاع معدل البحث عن العمل رغم ارتفاع مستوى الدخل والأجور لعدم الشعور بالأمان والاستقرار
الولاء والسعادة للعامل اتجاه المؤسسة	بروز علاقة مبنية على المصلحة والمقابل المباشر
اجتذاب الكفاءات من سوق العمالة	خسارة مستمرة للكفاءات
تزداد قدرة وكفاءة المؤسسة على المستوى البعيد	تقل قدرة وكفاءة المؤسسة على المدى البعيد

المصدر: (باشري، مدكور، و فهمي، 2017، صفحة 282).

المؤسسة الملتزمة أخلاقيا تحقق الكفاءة على المستوى البعيد و تقوي روابط الثقة ولاء بينها و بين العاملين بها عكس المؤسسة غير ملتزمة أخلاقيا.

ثانيا : السلوك التنظيمي الأخلاقي بين العاملين

و الجدول (15) الفرق يبين العمال الملتزمين وغير الملتزمين أخلاقيا.

الجدول رقم (15) الفرق بين العمال الملتزمين وغير الملتزمين أخلاقيا

عمال ملتزمين أخلاقيا	عمال غير ملتزمين أخلاقيا
انتشار الأخلاقيات بينهم (احترام، صدق، تعاون، أمانة)	بيئة يسودها السلوك المنحرف (خداع، نفاق، الإساءة)
الابداع والابتكار	العمل الفردي والتعاون بحذر
انتشار فرق عمل منسجمة لحل المشاكل والتطوير	قلة فرق العمل وفشلها إن وجدت لانعدام الثقة

نقل الخبرة بين العمال ونمو تطور الجميع	عدم نقل لخبرة للزملاء وضياعها
الاستعداد لتقبل أعمال إضافية	عدم تحمل المسؤولية والاكتفاء بالحد الأدنى
انتشار القبول لأي فكرة لتطوير العمل	الشك في أي مبادرة وعدم التعاون معها
تزداد قدرة وكفاءة المؤسسة على المستوى البعيد	تقل قدرة وكفاءة المؤسسة على المدى البعيد

المصدر: (باشري، مذكور، و فهمي، 2017، صفحة 283)

وعليه فللقيم والعادات دور كبير في توجيه سلوك الفرد والمنظمة سواء كان أخلاقي أو غير أخلاقي لأن القيم هي القاعدة الي يتشكل منها السلوك.

2-2-2: أساسيات حول المناخ الأخلاقي

أدت التطورات التي عرفتها المؤسسات والمنظمات إلى ظهور و تطور للكثير من المفاهيم خاصة أواخر الثمانينات كمصطلح المناخ الأخلاقي وتزايد الاهتمام به بأبحاث السلوك التنظيمي خاصة تناول سلوكيات العاملين فيها من جهة أو سلوكها اتجاه جميع أصحاب المصلحة ذات الصلة بها من جهة أخرى داخلها، من أجل الوصول إلى بناء معياري لإدراك السلوك الأخلاقي المشترك بين الأفراد والمؤسسة حول كيفية التعامل مع السياسات والإجراءات والنظم التي توجه الأفعال والقرارات الأخلاقية ضمن المناخ التنظيمي الذي يعتبر المناخ الأخلاقي جزء منه (محسن، 2015).

2-2-2-1: نشأة وتطور المناخ الأخلاقي

تذكر معظم الأدبيات والدراسات أن مفهوم المناخ الأخلاقي كان من أبرز الإسهامات التي ظهرت في القرن العشرين على يد كلا من فكتور وكولين الذين وضعوا أسس المناخ الأخلاقي والتمهيد لظهور نظرية المناخ الأخلاقي بالاعتماد على الفلسفة الأخلاقية لوليامز (Fritzsche & Becker, 1984)، ونظرية التطور المعرفي لكولمبيرغ والنظريات الاجتماعية والثقافية للمنظمات لشنايدر (Deshpande & Joseph, J, 2008)، وأصبحت معروفة بآباء المناخ الأخلاقي (Afaf, 2014)، (العنزي و الهرشاني، 2017)، (الحمداني، حسين، و كاطع، 2021)، كما وضعوا استبيان موحد لقياس المناخ الأخلاقي (Martin & Cullen, 2006)، وقاما بنشر أكثر من 75 مقالا حول المناخ الأخلاقي خلال 25 سنة (David, 2014, p. 416).

كما ظهرت عدة مصطلحات مختلفة للدلالة على المناخ الأخلاقي ووصفه منها: المناخ التنظيمي الأخلاقي Ethical Climate Organisationnel، والثقافة الأخلاقية Ethical Culture، مناخ الأخلاقيات Moral Climate، والبيئة الأخلاقية Ethical environments، البعد الأخلاقي للثقافة التنظيمية وبيئة العمل الأخلاقية the ethical dimension of the organization culture and ethical work environment وانتهت بالتركيز على المناخ الأخلاقي (أشرف محمود، 2017).

2-2-2-2: مفهوم المناخ الأخلاقي

يعد فيكتور وكولين (Victor And Cullen) من الرواد الأوائل الذين كتبوا في موضوع المناخ الأخلاقي وعرفا فيما بعد بـ "آباء المناخ الأخلاقي" إذ عرفه Victor "التصور المشترك من قبل أعضاء المنظمة لما هو السلوك الصحيح أخلاقيا وكيف يجب معالجة القضايا الأخلاقية" (Victor & Cullen, 1987, p. 51)

كما عرفه في نفس السياق (Martin And Cullen) على أنه: "مجموعة من المناخات الإلزامية التي تعكس الإجراءات والممارسات التنظيمية ذات العواقب الأخلاقية وإدراك ما يشكل السلوك الصحيح، باعتباره كألية لحل القضايا الأخلاقية للمنظمة، والتأثر في عملية صنع القرارات السلوكية اللاحقة، كما يحدد المعايير الأخلاقية التي تستخدمها المنظمة لفهم وحل القضايا الأخلاقية تترجمها فيما بعد لقيم تنظيمية وإجراءات تؤثر بها في أداء المنظمة " (Martin & Cullen, 2006, p. 177).

ويعرفه (الخفاجي و الغالبي، 2019) بأنه حالة التداخل ما بين المتطلبات القانونية والمعايير الأخلاقية التي تحكم سلوك المؤسسة وأفرادها.

ويعرفه أيضا (James B, 2010, p. 385) على أنه التصورات السائدة للممارسات و الإجراءات التنظيمية النموذجية التي لها محتوى أخلاقي.

أما (Satish P, Jacob P, & Xiaonan, 2011) فيعرفونه على أنه التصور المشترك لكيفية معالجة القضايا الأخلاقية، وما هو السلوك الصحيح أخلاقيا.

كما يركز (الخفاجي و الغالبي، 2019، الصفحات 64-65) على ضرورة الحرص على سلامة المناخ الأخلاقي للمؤسسة والعناية الفائقة بالقوى التي تساهم في تشكيله بالاعتماد على ما يلي:
- الجهد ولمثابرة وتحسنه وصيانته باستمرار.

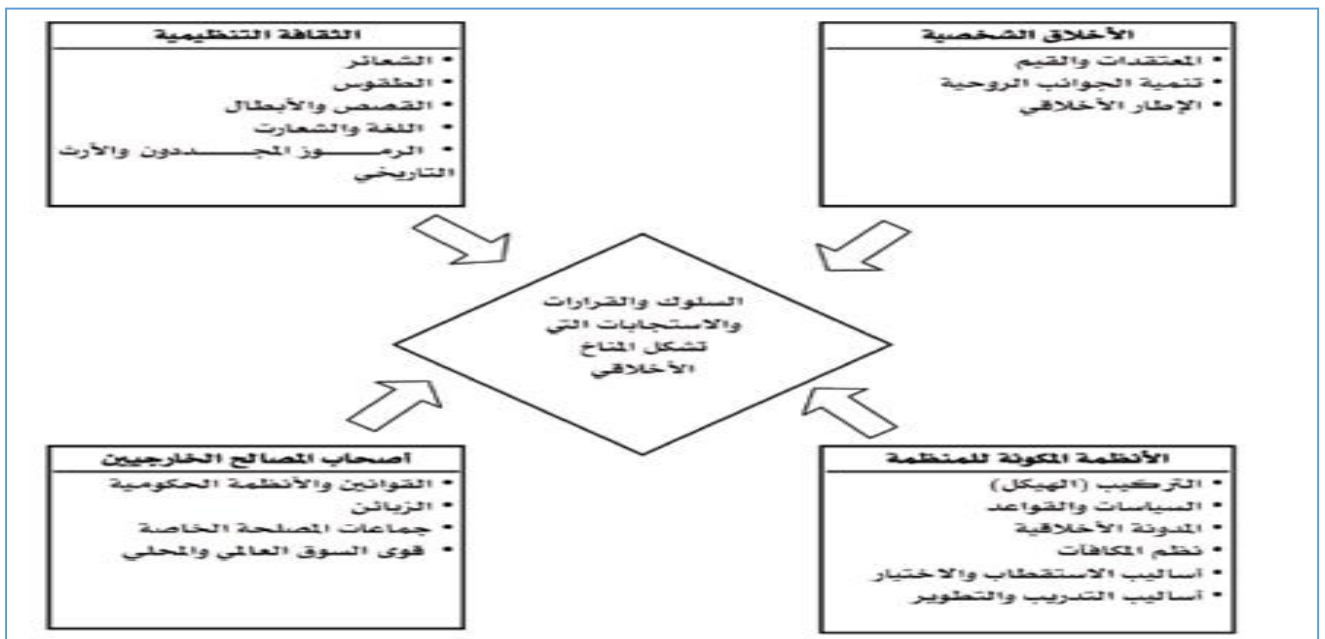
- سلامة جميع المصادر والمرتكزات الأخلاقية الداخلية والخارجية.

- الاهتمام بنفس القدر والعناية المتكافئة بجميع تلك المصادر والمرتكزات من طرف المؤسسة.

- جودة وتميز قرارات وسلوكيات واستجابة المؤسسة يعتمد على العملية التفاعلية بين مكوناته ومركزاته.

والشكل رقم (09) يبين أهم القوى المشكلة للمناخ الأخلاقي:

الشكل رقم (09): أ م القوى المشكلة للمناخ الأخلاقي



المصدر: (الخفاجي و الغالبي، 2019)

2-2-2-3: أهمية المناخ الأخلاقي

ليس من السهل على المؤسسة أن تحقق التطابق مابين قيم العاملين والمعايير الأخلاقية للمؤسسة لعدة اعتبارات منها اختلاف المرجعية الأخلاقية للفرد مما يخلق تصادما بين المعايير الشخصية للعاملين ومبادئهم مع القيم الأخلاقية للمؤسسة ،ومن أجل تخطي هذه المعضلة تعمل المؤسسة على تشكيل بناء أخلاقي ضمن واقع تنظيمي توضح فيه الأعمال و التصرفات ذات البعد الأخلاقي والحكم عليها مشكلة ثقافة تنظيمية ومناخا أخلاقيا له تأثير على أخلاقيات العامل و من هنا نحدد الأهمية الضرورية للمناخ الأخلاقي كالآتي :

- حصر القضايا ذات المحتوى الأخلاقي (محسن، 2015، صفحة 8).
- تحديد ووضع المؤشرات والمعايير التي يرجع إليها للتقييم والحكم على القضايا الأخلاقية ومعالجتها.
- نشر السلوك والتصرف الأخلاقي في جميع المواقف التي تصادف العامل.
- تحقيق المصادقية بين العامل ومؤسسته من جهة وبين المؤسسة والمجتمع وبيئتها.
- التأثير الإيجابي على رضا العامل وزيادة أدائه.
- دعم وتعزيز الأداء العالي للمؤسسة والعاملين وانعكاس ذلك على جودة مخرجات المؤسسة.
- الاعتماد على الأخلاق كمحددات للسلوك (أحلام و بريشان، 2020، صفحة 670).

2-2-2-4: مبادئ المناخ الأخلاقي

لقد حدد (صالح ، 2017، صفحة 37) مبادئ أساسية للمناخ الأخلاقي كما جاء بها Kaushal كالآتي:

- الحيادية: أي عدم التحيز لجماعة أو فرد معين.
- احترام القانون: الإلتزام للقانون والخضوع له واحترام الأوامر والتعليمات.
- النزاهة: التقيد بالواجب وصفاء السلوك مقابل أي إغراء أو انحراف أخلاقي.
- الصدق: أسمى الفضائل النفسية لرقى تصرفات الافراد، وعامل أساسي في تحقيق سعادة الأفراد والجماعات (أحلام و بريشان، 2020، صفحة 670) .
- الأمانة: أرقى الأخلاق الاجتماعية فهي التزام الفرد بأداء واجباته بأحسن وجه.

2-2-3: أنواع المناخات الأخلاقية

توجد عدة أنواع من المناخات الأخلاقية كما صنفها كل من فيكتور وكولين:

2-2-3-1: تصنيف المناخات الأخلاقية

لقد ركز فيكتور وكولين في تصنيفهما عند إجراءهما الدراسات النظرية والتجريبية الأولى في مجال المناخ الأخلاقي على بعدين لعرض الأنواع المختلفة للمناخ الأخلاقي في أي منظمة هما:

➤ **المعيار الأخلاقي:** يتكون من المعايير الأخلاقية وهو بمثابة موجه ومرشد لاتخاذ القرار في

المنظمة يستند على ثلاث فلسفات أخلاقية هي: (المنفعة الذاتية " Egoism"، المنفعة "

Utilitarianism "و المبدأ " Principle " (Agarwal & Malloy, 1999, p. 3).

➤ معيار مستوى التحليل: يمثل المرجعية الأخلاقية والمصدر الذي يستعمله الفرد عند القيام بالأفعال والسلوكيات في المنظمة، ويقوم هذا البعد على النظرية المرجعية الاجتماعية بالتركيز على ثلاثة مستويات للتحليل هي: (المستوى الفردي "Individual"، المستوى المحلي "Local" والعالمي "Cosmopolitan" (Barnett & Vaicys, 2000, p. 352) و (أشرف محمود، 2017، صفحة 196) و (Lindiwe, Thelma, & René, 2018, pp. 59-60). وبناءً على هذين البعدين تم تشكيل مصفوفة من تسعة أنواع مناخية أخلاقية طورها فكتور و كولن كتصنيف ونموذج نظري للمناخات الأخلاقية (Dark & Rix, 2015) كما هو موضح في الجدول رقم (16) التالي:

الجدول رقم (16): أشكال المناخ الأخلاقي التسعة النظرية

المعيار الأخلاقي Ethical Criteria	مستوى التحليل Locus of Analysis		
	المستوى الفردي "Individual"	المستوى المحلي "Local"	المستوى العالمي "Cosmopolitan"
"Egoism" المنفعة الذاتية	المنفعة الذاتية	أرباح الشركات	الكفاءة
"Etilitarianism" المنفعة	الصدقة	مصلحة الفريق	التوجه نحو أصحاب المصلحة
"Principle" المبدأ	الأخلاق الشخصية	قواعد وإجراءات الشركة	القانون واللوائح المهنية

Source: (Victor & Cullen, 1988, p. 104) (Agarwal & Malloy, 1999, p. 4)

(Martin & Cullen, 2006, p. 178)

إلا أنه بعد تجريب مصفوفة المناخات التسعة النظرية تم الإبقاء على خمسة أنواع للمناخات (Alexander, Heather, Sukanto, & Achinto, 2017) معدلة تم الوصول إليها تجريبياً، ليشكل بها كلا من (Victor & Cullen) استبيان المناخ الأخلاقي (ECQ: Ethical Climate Questionnaire) الشهير لقياس المناخ الأخلاقي بالمنظمة والمكون من: المناخ القانوني، مناخ الكفاءة، المناخ الذاتي، والمناخ الإستقلالي (Haroon, 2018, p. 120) كما يبينه الجدول رقم (17):

الجدول رقم (17): أشكال المناخ الخمسة المجربة لقياس المناخ الأخلاقي

المعيار الأخلاقي Ethical Criteria	مستوى التحليل Locus of Analysis		
	المستوى الفردي "Individual"	المستوى المحلي "Local"	المستوى العالمي "Cosmopolitan"
"Egoism" المنفعة الذاتية	Climate Instrumental المناخ النفعي (الذاتي)		
"Etilitarianism" المنفعة	Curing Climate مناخ الرعاية		
"Principle" المبدأ	مناخ الاستقلالية Independence Climate	مناخ القواعد Rules Climate	مناخ القانون والمدونات Law and Code Climate

Source: (Martin & Cullen, 2006, p. 178).

و يرى الباحث أن الشكل المناسب للدراسة هو تصنيف المناخات الخمسة وفقاً للجدول رقم (17).

2-2-3-2: مستويات المناخات الأخلاقية

من خلال تحليل لأشكال المناخات الخمسة المجربة التي جاء بها كل من (Victor & Cullen) بالجدول رقم (17) وجدنا أن للمناخ الأخلاقي خمسة مستويات كما هي بالجدول رقم (18) التالي:

الجدول رقم (18): مستويات المناخ الأخلاقي

المستوى/النوع	مميزاته
فردى	-يترجم جميع سلوكيات الفرد داخل المؤسسة، وتحمل الفرد مسؤولية الاعمال المنجزة -التفاعل مع المواقف و آراء الزملاء بقبولها أو رفضها
تنظيمي	-التركيز على القيم والسلوكيات والاخلاقيات المشتركة بين الأفراد -توجيه قدرات و إمكانيات الأفراد من طرف المؤسسة -التركيز على تحقيق الأهداف المسطرة بالاستغلال الأمثل لقدرات وإمكانيات وقيم الافراد
المهني	-تعزيز القيم والقواعد الأخلاقية الإيجابية السائدة ببيئة العمل
الاجتماعي	-تمثل مجموع القيم والعادات والتقاليد التي يجلبها الفرد معه للمؤسسة وهي تختلف باختلاف البيئة الاجتماعية للفرد ومن فرد لآخر
الدولي	-يشتمل على مزيج من الثقافات والسياسات سواء المتعلقة بالجوانب الدينية للفرد أو الممارسات الدولية في مجال الأعمال

المصدر: من إعداد الباحث (الغالبى، 2009، الصفحات 107-108)

2-2-3-3: خصائص المناخات الأخلاقية

لقد أدى وجود دعم تجريبي موثوق بشكل موحد يخص المناخات التسعة إلى قيام فيكتور و كولين بتنقيح الأنواع التسعة الأصلية إلى خمسة مناخات تم الوصول إليها تجريبيا وتمتاز بعدة خصائص مبينة بالجدول رقم (19) التالي.

الجدول رقم (19): خصائص المناخ الخمسة المجربة لقياس المناخ الأخلاقي

الرقم	تصنيف المناخ	الخصائص
01	مناخ الرعاية Caring Climate	-يركز على الكرم الأخلاقي والاهتمام بالآخرين . -القرارات الأخلاقية تهتم بأصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة
02	مناخ الاستقلالية Independence Climate	-التصرف وفق المبادئ الأخلاقية الذاتية للفرد -عدم التأثر بالمؤثرات والقوى الخارجية عند القيام بأي سلوك
03	مناخ القانون والمدونات Law and Code Climate	-التركيز على القوانين والالتزام بها -الاحترام التام والتقييد بالتعليمات والعمل وفق مبادئ المنظمة
04	مناخ القواعد Rules Climate	-يعتمد على معايير سلوكية تحددتها المنظمة -قرارات تنظيمية موجهة وفقا لقواعد ومعايير أخلاقية داخلية
05	المناخ النفعي (الذاتي) Instrumental Climate	-يعتمد على معيار الأنانية وحب الذات -تحقيق المصلحة الشخصية -أقل تفضيلا تجريبيا حسب الدراسات السابقة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على :

(الخولي، جبريل، هاني، و عزوز، 2016، الصفحات 55-75) و (عبد الهادي، 2018، صفحة

118).

2-2-4: نظريات دراسة المناخ الأخلاقي

لقد وضع وطرح الباحثون والفلاسفة عدة نظريات ومداخل لوصف الأطر الأخلاقية المستخدمة لتفسير السلوك الأخلاقي للإدارة في المؤسسات ،قد يستند المدراء والأفراد العاملين على نظرية واحدة أو توليفة معينة في تطبيقها على قراراتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة ضمن مواقف أخلاقية متباينة ،وفيما يأتي عرض لبعض لهذه النظريات :

✓ النظرية النفعية :

تم ظهور النظرية على يد فلاسفة القرن التاسع عشر بالعصر الأخلاقي الحديث المتوسط لاحظ الجدول رقم (12) ،إذ ينظر للسلوك الأخلاقي وفقا للنظرية النفعية أنه يكون مقبولا أخلاقيا إذ حقق أكبر منفعة وفائدة لأكبر عدد من الأفراد بالمؤسسة وأقل ضرر للمتأثرين به (الدوري و صالح، 2019).

ما يميز هذه النظرية أنها تركز على النهايات وليس على الوسائل المطلوبة لتحقيقها و السلوك يقيم على أساس المنفعة النهائية.

✓ النظرية الفردية:

تم بناء فلسفة هذه النظرية على أساس أن السلوك الأخلاقي هو ذلك السلوك الذي الذي يحقق أقصى تعظيم لمصلحة الفرد على المدى الطويل ،على اعتبار ان الفرد الذي يسلك سلوكا غير أخلاقي على المدى القصير لن ينجح على المدى الطويل لأن بدايته كانت غير أخلاقية (بريطل و رحمون، 2015) ،فهنا الفرد يفاضل بين المنفعة التي تتحقق على الأمد البعيد.

ما يميز هذه النظرية الجانب الأخلاقي فيها يركز ويدعم ويشجع السلوكيات التي تحقق مصالح ومنافع على المدى البعيد للفرد.

✓ نظرية الحقوق:

ترتبط وتستند نظرية الحقوق مبادئها من حماية حقوق الإنسان وضرورة صيانتها، فهي ترى أن لكل فرد حقوقا أساسية يجب عدم انتهاكها (راضي و حسن، 2014) والتعدي على خصوصياته و أن السلوك الأخلاقي يجب أن يحقق أقصى قدر من التوافق بين المبادئ الأخلاقية والحقوق. فنظرية الحقوق تتميز بتركيزها على عدم انتهاك الحقوق الأساسية للأفراد، وان السلوك و القرار الأخلاقي هو الذي يصون ويحمي حقوق المتأثرين به.

✓ نظرية العدالة:

تأسست نظرية العدالة على حقيقة مفادها أن معاملة الأفراد بوصفهم بشرا بعيدا عن أي تمييز مهما كان أساسه،و السلوك الأخلاقي يتصف بعدم التحيز والعدل عند التعامل مع الأفراد وفقا لقواعد قانونية واضحة ومعروفة، فالمؤسسة تسعى هنا إلى تحقيق العدالة للفرد وليس الرفاهية الكلية من خلال (الغالبي، 2009، صفحة 108) :

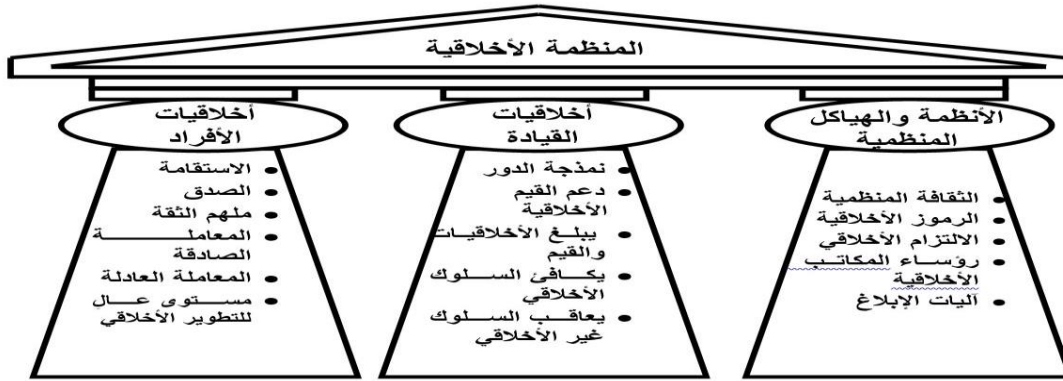
- **عدالة إجرائية:** وتخص وضوح صياغة السياسات والقواعد بالمؤسسة و مدى استقرارها و وحيادها و استقامة تطبيقها على جميع افراد المؤسسة دون تمييز .
- **عدالة توزيعية:** وتخص كيفية ونسب توزيع موارد ومخرجات المؤسسة بين موردها البشرية دون تمييزها .
- **عدالة تفاعلية:** و تركز على حسن المعاملة للجميع بكرامة واحترام وتقدير و نزاهة.

2-2-5: صفات وسمات المؤسسات الأخلاقية

من بين السمات التي توجي و تدل على أن المؤسسة لها توجه أخلاقي في ممارساتها و تدعم السلوك الأخلاقي من خلال ترسيخ القيم والأخلاقيات وتكريس الأخلاق النبيلة كثوابت يعتمد عليها في بناء ثقافة تنظيمية تعتمدها المؤسسة في تعاملاتها مع جميع أصحاب المصالح الذين لهم علاقة بها (مديحة، 2019) منها:

- ✓ لها رؤية واضحة عن الاستقامة الأخلاقية اتجاه الجهات الخارجية.
- ✓ لها تحديد مسبق للسياسات والممارسات والقيم التنظيمية الأخلاقية التي تسعى لتطبيقها وتعزيزها .
- ✓ لها نظام للحوافز والمكافآت يتماشى و مبدأ الاستقامة الأخلاقية المنتهج.
- ✓ ممارسات الأفراد بالمؤسسة ترتكز على الجانب الأخلاقي
- ✓ العمل على تحقيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية.
- ✓ تتضمن القرارات الإدارية المتخذة أبعادا أخلاقية.
- كما يرى الباحث أنه من أجل الوصول لمناخ أخلاقي يستوجب على المؤسسة امتلاكها لمواصفات المؤسسة الأخلاقية التي جاء بها Pastin سنة 1988 والتي أشار إليها كل من (المعاضيدي، 2018) و (عبيدات، 2018)، وهي:
- ✓ تفاعل المؤسسة داخليا مع أصحاب المصلحة بصورة هادئة.
- ✓ كما أن ممارساتها مبنية على مبدأ الجودة والمنفعة المتبادلة.
- ✓ التركيز على تفويض المسؤولية للأفراد أثناء تنفيذ أعمالهم ،أي الانتقال من المسؤولية الجماعية إلى المسؤولية الفردية فالمؤسسة هنا ترى أن الأفراد مسؤولين عن أنفسهم.
- ✓ المؤسسة ترسم وتنفذ أنشطتها وممارساتها في إطار الأغراض والأهداف المحددة مسبقا ،من طرف أفرادها وفقا لقيمهم العالية التي يتميزون بها.
- كما أنه ومن أجل التحول السلس نحو مؤسسة أخلاقية قادرة على مواجهة السلوكيات غير الأخلاقية مع تركيزها على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية وترسيخ ثقافة تنظيمية ذات بنية أخلاقية مبنية على القيم ،فالقيم لها تأثير على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت ،ولتعزيز هذا التحول يتطلب التركيز على مقومات بناء المؤسسة الأخلاقية الأساسية التالية المبينة بالشكل رقم (10):

الشكل رقم (10): مقومات المؤسسة الأخلاقية:



المصدر: (الغالبي، 2009، صفحة 116).

يبين الشكل رقم (10) أن المؤسسة الأخلاقية لها ثلاثي أعمدة رئيسية تقوم عليها هي الأنظمة و الهياكل المنظمة مدعومة بقيادة أخلاقية و ما يتصف به الأفراد العاملين بها من أخلاقيات.

2-2-6: أبعاد المناخ الأخلاقي

يبين الجدول رقم (20) أبعاد المناخ الأخلاقي من وجهة نظر الباحثين الذين تناولوا المناخ الأخلاقي

كمالي:

جدول رقم (20) أبعاد المناخ الأخلاقي

الأبعاد								الباحثين
الجانب المنظمي الأخلاقي	الجانب الفردي الأخلاقي	الأخلاقيات التنظيمية	الأخلاقيات الفردية	التنشئة الإجتماعية	القيم الأخلاقية	القيادة الإدارية	استبانة فيكتور وكولن	
							×	(CULLEN, VICTOR, & BRONSON, 1993, p. 669)
							×	(Tsai & Huang, 2008, p. 567)
							×	(Martin & Cullen, 2006, p. 178)
							×	(وميض، 2015، صفحة 9)
							×	(أشرف محمود، 2017، صفحة 196)
							×	(الخولي، جبريل، و عزوز، 2016، صفحة 575)
					×	×		(السلامي، 2019، صفحة 140)
			×	×				(عزوز و غريسي، 2019، صفحة 33)
×	×	×						(دروزة و القواسمي، 2014، صفحة 303)
							×	(Dark & Rix, 2015, p. s139)
1	1	1	1	1	2	1	7	مجموع عدد الباحثين الذين ذكروا البعد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

2: الإطار النظري للدراسة.....

استنادا إلى نتائج الجدول رقم (20) فقد اعتمدت الدراسة الحالية على كل استبانة فيكتور وكولن (1987-1988) للمناخ الأخلاقي والأبعاد التي وضعها فيكتور وكولن لأنها حققت أعلى نسب اتفاق فضلا عن ملائمتها مع متغيرات الدراسة الأخرى الأكثر اختصارا من الناحية التجريبية.

2-3: الأداء المتميز: الأسس والمفاهيم

لقد فرضت كل من المنافسة والتغيرات التكنولوجية المسارعة بالإضافة لبيئة وعالم سريع التغير، على المؤسسة حتمية تبني عدة مقاربات من أجل مواكبة هذه التغيرات في ممارساتها الإدارية وفقا لتغير عدة مفاهيم إدارية كالتحول من التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري والبشري، ومن التركيز على البيئة الداخلية، إلى التركيز على أصحاب المصلحة داخليا وخارجيا، ومن التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة إلى التركيز على التميز وصولا لمفهوم الأداء المتميز، وظهر عدة نماذج تقيس مدى التميز في الأداء بتركيزها على عدة مؤشرات مثل المورد البشري، العملاء، نتائج الأداء بالنسبة لأصحاب المصالح والمجتمع والأداء الكلي بالمؤسسة.

2-3-1: أساسيات حول الأداء المتميز

2-3-1-1: مفهوم الأداء

يعد مصطلح الأداء من من المصطلحات التي ارتبطت بعلم الإدارة منذ ظهوره، فلا يزال محل اهتمام المنظرين في مجال الإدارة لإعطاءه صورة شاملة عن كيفية تنفيذ أنشطة ومهام وأعمال المؤسسة و نظرا لأهميته سوف يقوم الباحث بالتطرق إلى آراء بعض الباحثين و الكتاب حول مفهومه بصورة عامة و الجدول رقم (21) يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): تعريف الأداء .

الباحث/الكاتب	التعريف
(محمد م.، 2018، صفحة 78)	تفاعل لسلوك الموظف إذ أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده و قدرته.
(العلي، قنديلجي، و العمري، 2009)	إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية بالتركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة.
(سليمان، نصر، و خالد، 2021)	تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفقا لأهداف محددة و رسالة المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

2-3-1-1-2: أهمية الأداء :

تكمن أهمية الأداء من قدرة وقابلية المؤسسة للوصول تحقيق مهامها والقيام بأدوارها بنجاح وتحقيق أهدافها بفاعلية، كم تتبلور أهمية الاهتمام بالأداء بالمؤسسة بسبب أن (سليمان، نصر، و خالد، 2021، صفحة 50) :

- حاجة المؤسسة إلى وسائل وطرق للتعرف على المشاكل و نقاط الضعف لمعالجتها و الحد منها.
- في إطار اتخاذ القرارات التي الهامة والتي تخص المورد البشري فالأداء يعتبر كوسيلة يوفر المعلومات الضرورية لها.

- حاجة المؤسسة لتطوير وتنمية مواردها البشرية باستمرار لتحقيق تطوير أداء المؤسسة.
- حاجة المؤسسة للمهارة والكفاءة أثناء صنع القرار سواء كان فرديا أو جماعية.
- كونه أداة توجيه لتحقيق الأهداف وتشخيص لحالة المؤسسة و كشف الإختلالات الواقعة أثناء العمل لتحقيق الأهداف .

2-3-1-3:العوامل المؤثرة على الأداء

توجد عدى عوامل يجب مراعاتها عند التعامل مع الأداء والتي تؤثر عليه باعتباره محصلة لخصائص كلا من الفرد و المؤسسة و تنقسم هذه العوامل لعوامل داخلية مرتبطة بالفرد وأخرى خارجية خاصة بالمؤسسة والجدول رقم (22) يوضح العوامل المؤثرة على الأداء .

والجدول رقم (22): العوامل المؤثرة على الأداء .

العوامل المؤثرة على الأداء المرتبطة	
بالمؤسسة	بالفرد
الأهداف	الحاجات
السياسات	الدوافع
الثقافة	الاتجاهات
إجراءات المكافئة والعقاب	المعارف
الهيكل التنظيمي	المهارات
المواقف	الحالة المزاجية
نمط القيادة	الخصائص الجسمية

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على : (أبوالنصر ، 2008، الصفحات 73-74)

2-3-1-4:محددات الأداء الفعال

توجد عدة عوامل محددة للأداء الفعال تلعب دورا كبيرا في ارتفاعه أو انخفاضه فتكون الفاصل بين الأفراد العاملين بالمؤسسة الأكثر أداء مقارنة بزملائهم أو بالمؤسسات المنافسة ،والباحث اقتصر على ثلاثة عوامل يرى انها أساسية ويمكن تلخيصها كالآتي (نعساني، 2020):

✓ **المعرفة التقديرية:** وتعتبر عن كل ما يملكه الفرد العامل من معلومات حول الحقائق و الأشياء عن متطلبات أداء العمل ومبادئه وأهدافه.

✓ **المعرفة الإجرائية :** وهي تصور لمزيج من المعارف التي يجب القيام بها وطريقة تنفيذ ذلك و ما يتطلبه من مهارات معرفية ومادية وحسية وحركية وتفاعلية.

✓ **الدافعية:** وترتكز على ثلاثة خيارات سلوكية تخص الجهد المبذول أثناء أداء العمل وهي:

➤ خيار بذل الجهد كنية الذهاب للعمل يوميا.

➤ خيار مستوى الجهد الذي سيبذل أثناء العمل كالاكتفاء بالحد الأدنى أو بذل أقصى جهد ممكن.

➤ خيار الاستمرارية والمحافظة على نفس مستوى الجهد المبذول أثناء العمل.

2: الإطار النظري للدراسة.....

حيث يوصي بضرورة ملازمة وتوفير المحددات والعناصر الثلاثة سالفة الذكر معا من أجل الوصول إلى مستويات عالية من الأداء.

2-1-3-2: مفهوم التميز

2-1-3-2: تعريف التميز:

إن التميز كنمط فكري وفلسفة إدارية ومنهج متكامل وشامل غير قابل للتجزئة عند تبنيه، فالتميز يركز على النتائج الملموسة التي تحققها المؤسسة لأصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، فالتميز يشر إلى التفوق في أداء الأعمال، والإنجاز قبل الآخرين بنفس الكفاءة والجودة أو أفضل، كما قد يكون في السلوك، بحيث يحقق السلوك الإيجابي أهداف المؤسسة و يدفع باتجاه خلق ثقافة تنظيمية تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها (محمد ع.، 2019)، كذلك يعرف (النجار، 2014) التميز من خلال الاستخدام التنظيمي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ووظائفها الممكنة عن طريق الإدارة المرنة والفكر المرن، لتحسين الأداء والإنتاج مع تحقيق أرباح و النجاح مع تحسين الإنتاجية والكفاءة والفعالية والمرونة والقضاء على الفاقد.

أما (Mark L, 2011) : فيرى بأنه حالة تعكس معايير التميز في أداء ممارسات الإدارة الرائدة التي تم التحقق من صحتها والضرورية لتحقيق الأداء الأمثل.

أما (Radoslav & Jankalova, 2017, p. 150) : فيعرفه على أنه التميز في الإستراتيجيات و ممارسات الأعمال و نتائج الأداء المتعلقة بأصحاب المصلحة والتي تم التحقق من صحتها من خلال التقييمات باستخدام نماذج التمييز في الأعمال المجربة.

ويعرف أيضا على انه "عملية تحقيق التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات المقدمة وهو مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل و الأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء و النتائج، وخدمة المتعاملين، والقيادة الفعالة ، والإدارة بالمعلومات والحقائق، وتطوير العمليات، وإشراك العاملين، والتحسين المستمر، الابتكار الإداري، والإبداع التنظيمي، و بناء شركات ناجحة، مبني على التخطيط الإستراتيجي الفعال و الالتزام ، وإيجاد رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد البشرية والمادية والحرص على الأداء ". (المليجي، 2012، صفحة 12).

2-2-1-3-2: مرتكزات التميز:

ومن أجل الوصول للتميز لابد من المؤسسة أن تجيد التحكم في مرتكزات إدارة التميز (وظائف، سلوكيات، مجالات، مرشحات) كما هي موضحة بالجدول رقم (23) كمايلي:

جدول رقم (23) : مرتكزات إدارة التميز المؤسسي

مرتكزات إدارة التميز			
وظائف التميز	سلوكيات التميز	مجالات التميز	مرشدات التميز
- استشراف التفوق المستقبلي	- القيادة المتوازنة	- البيئة المحيطة	- قاعدة البيانات
- التخطيط الاستراتيجي	- التدريب المستمر	- المناخ التنظيمي	- نظام المعلومات
- تخصيص الموارد	- التحسينات المستمرة	- التوريد	- دعم القرارات
- تنظيم التميز	- الاتصالات	- المدخلات	- النظم الخبيرة
- توجيه التميز	- حل المشكلات	- التشغيل	- السياسات
- التنسيق	- التحفيز والدافعية	- النتائج والمخرجات	- والإستراتيجيات
- المتابعة والرقابة	- فرق العمل الابتكارية	- المستفيدون	- بناء نقاط القوة
- تقييم نتائج الأداء	- حلقات الجودة	- القيادة	- إدارة الجودة الشاملة
	- إدارة التغيير	- الرقابة المرتدة	- الابتكارات
	- إعادة هندسة هيكل المنظمة	- المرونة والتكيف	- والتجديدات
	- التفكير المرن	- منظمة المعرفة	- المقارنات التطويرية
		- القضاء على الفاقد	- عمالة المعرفة
			- اكتشاف الفرص

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على: (النجار، 2014، صفحة 30).

3-2-1-3-2:المحاور الرئيسية للتميز

إن تحقيق تميز شامل وأداء تنافسي مستند بالمؤسسة يتطلب تركزها على تحقيق ثلاثة محاور مجتمعة و المتمثلة في الأتي (شريف، 2017، الصفحات 32-33):

✓ ممارسات المؤسسة:

تنتظر المؤسسة من تبني معايير التميز الوصول لتطوير أدائها وتحقيق الكفاءة و الفعالية على مستوى كافة مجالات وأنشطة العمل بالمؤسسة.

✓ تفوق المؤسسة على مثيلاتها:

و ذلك من خلال تفردا الناتج عن محصلة تفاعل عناصر المناخ التنظيمي بدءا من العناصر البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وصولا لتفوقها على المؤسسات المماثلة في مجال عملها ،بالاعتماد على الخبرة و المعرفة الصريحة والضمنية التي تمتلكها وتتفرد بها ،وتترجم في شكل أداء متفرد وكفاء موجه لتحقيق مهام وأهداف المؤسسة بطرق متميزة .

✓ تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء :

يعكس هذا المحور قدرة المؤسسة على الاستجابة لمنظومة التغذية الراجعة لمخرجاتها ومواكبة تطورات واحتياجات وتوقعات عملاء المؤسسة عن الخدمات التي تقدمها من أجل تطويرها أو تحسينها لتقديمها في الأخير خدمة تلبي تلك التوقعات أو تفوقها.

2-3-1-2-4: الفلسفة التي يقوم عليها منهج التميز:

يقوم منهج التميز في الأداء على فلسفة ترتكز على أربعة مبادئ رئيسية تتمثل في القيادة والعميل، العاملين والأداء بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء بقياس أربعة عناصر أيضا تتمثل في العملاء، العاملين، أصحاب المصلحة والمجتمع (عثمان، سراي، و بعله، 2018، صفحة 22).

كما أن فلسفة التميز لها ثلاثة مستويات وممارستها ليست حكرًا على الأفراد والجماعات بل تمارس أيضا عن طريق المؤسسات ،ومن ثمة فإن التميز يكون على ثلاثة مستويات هي :

✓ التميز على مستوى الفرد.

✓ التميز على مستوى الجماعة.

✓ التميز على مستوى المنظمة.

2-3-1-2-5: مفهوم الأداء المتميز

بعد الموجة التي شهدتها النصف الثاني من القرن العشرين في مجال المفاهيم الإدارية و تبني واعتناق المؤسسات لفكر إداري جديد رغبتنا منها في التميز وحجز مكانا تنافسيا مرموقا في ظل بيئة تنافسية غير مستقرة تتداخل فيها عدة عوامل ،يصعب التحكم فيها أو توقعها ما يفرض عليها تحقيق أداء متميز كتوجه من أجل تحسين و المحافظة على الأداء العام لها يفوق أداء المؤسسات الأخرى .

فيعرفه (الجبوري، 2013) بأنه مجموعة السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها المورد البشري العامل بالمؤسسات من أجل توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المرجعية و تتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا وتقديم أفكار و منتجات تتسم بالحدثاء و الأصالة والإبداع.

كما يؤكد (هلوفان، 2021، صفحة 242) على أنها قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأنشطة و الفعاليات المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والجودة بتشخيص الأخطاء والانحرافات و معالجتها ،بوجود قيادة تتميز بالرؤية الإستراتيجية لمستقبلها، و موارد بشرية قادرة على تحقيق نتائج مميزة يعكس مستوى نجاح المنظمة و قدرتها على التكيف مع البيئة.

أما (وريا نجم و شهلا، 2022، صفحة 242) فيعرفانه على أنه أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي تنفرد به المؤسسة والذي يحقق بناء معرفيا تراكميا و شاملا يعكس مستوى نجاحها وقدرتها على التكيف مع البيئة.

2-3-1-2-6: أهمية الأداء المتميز:

و تكمن أهمية الوصول إلى الأداء المتميز وتبرز من خلال النقاط الآتية (مرهج، 2020، صفحة 190) و (هلوفان عثمان، 2020-2021) و (مسعي و بوعلاق، 2020) :

- يساعد الأداء المتميز المؤسسة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
- الكشف على العناصر التي تعمل بكفاءة فيتم دعمها ،أما العناصر التي أداءها منخفض فيتم أيضا دعمها و تطويرها وتنميتها للرفع من أداءها.

- التنسيق بين أقسام المؤسسة
- تشخيص نقاط الأخطاء والانحرافات ومعالجتها.
- تعزيز العمل ضمن بيئة تدعم التحسين المستمر والمحافظة عليه.
- تحقيق التخطيط واتخاذ القرارات بنظرة شمولية وعقلانية.
- نشر ثقافة المشاركة والمسؤولية الاجتماعية والمجتمعية.

2-3-1-2: دوافع ومبررات تبني الأداء المتميز:

لقد اتفق أغلب الباحثين على أنه توجد عدة دواعي ومبررات اتفقوا عليها جميعا كانت السبب الرئيسي في تبني المؤسسات لفلسفة التميز كنمط وفلسفة تسيير كحتمية فرضتها عدة تحديات فرضتها العولمة والثورة المعلوماتية والتغيرات الفنية ورهانات بيئة الأعمال مما جعل المؤسسات تستجيب لعدة قوى دافعة للتميز وكمبررات لتبني الأداء المتميز و المتمثلة فيما يلي (كرارشة و زدام، 2019) و (لوراسية، 2021):

- ✓ الحاجة للتغير وارتفاع معدلاته.
- ✓ ارتفاع حدة المنافسة والتي أصبحت بلا حدود.
- ✓ المحافظة على مكان المؤسسة ومكانتها السوقية.
- ✓ تبني المؤسسات لخيار الجودة كنهج أساسي لتحقيق أهدافها والتركيز عليها العملاء عند المفاضلة بين البدائل.
- ✓ انتشار المعلوماتية والانفجار التكنولوجي بأشكاله المختلفة.

2-3-2: عوامل تحقيق نجاح الاداء المتميز

إن السعي للوصول إلى الأداء المتميز توجه كل المؤسسات الحديثة الراغبة لتحقيق الجودة الشاملة لمنجلتها وخدماتها فضلا عن ضمان احتياجات أفرادها العاملين بها وأهداف المؤسسة، هذا ما يستوجب على المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بالتحديد بتمارين كالتسيير بالمشاركة في توصيف الوظائف ووضع إجراءات تقييم الأداء وتشكيل هيكل التعويضات والحوافز المشجعة للعاملين للوصول إلى الأداء المتميز بالإضافة لإتباع بعض الأساليب الداعمة للوصول المورد البشري للأداء المتميز و من أبرزها نختصرها في الجدول رقم (24) (سامان، 2016، الصفحات 77-85):

جدول رقم (24) : عوامل تحقق نجاح الأداء المتميز

العوامل	شرحها
01	تقليل ضغوطات العمل -من خلال الموازنة في العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء و هي علاقة عكسية كلما زاد ضغط العمل نقص الأداء و العكس صحيح.
02	خلق مناخ عمل ملائم -المناخ التنظيمي الملائم يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة . -تحقيق الرضا لدى العاملين وارتفاع روح المسؤولية. -زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة. -زيادة أداء الأفراد و المؤسسة وحقيق السلوك الأخلاقي السائد بها
03	التدريب والتطوير -زيادة كفاءة العاملين والوحدات والأقسام بالمؤسسة. -رفع قدرات و مهارات الفرد و مستوى الأداء لديهم فوق المعايير المحددة من قبل المؤسسة. -التركيز على الدهنيات والقدرات الفكرية والعقلية لزيادة القدرة على التفكير الإبداعي والإبتكاري

		لحل المشكلات.
04	جودة حياة العمل	-إحدى أهم مصادر الرضا للمورد البشري. -مؤشر لجودة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة. -تساعد العاملين على تفجير الطاقات الكامنة لديهم لزيادة الإنتاجية و تحقيق الأداء العالي الجودة.
05	تصميم العمل	-باستخدام الأساليب الحديثة في تصميم العمل والداعمة لتنمية الدوافع المرتبطة بالأداء في مكان العمل كأسلوب (الإثراء،الإغناء الوظيفي،توسيعالعمل،التدوير الوظيفي و خصائص العمل).
06	زيادة الرضى الوظيفي	-تعزيز العلاقة الإيجابية بين تحقيق رضا المورد البشري و زيادة أداءه . -إنتاجية الفرد ترتبط بمدى ارتفاع معنوياته و ولائه لمؤسسته . -مسؤولية إدارة الموارد البشرية تحقيق الرضا الوظيفي من خلال توفير نظام فعال للتعويضات و الحوافز .
07	تعديل السلوك	-ويكون ذلك وفقا لنظرية التعزيز فيتم تغيير سلوكيات وأفعال العاملين بالتشجيع على السلوكيات والأفعال المرغوبة و تثبيط الغير مرغوب بها.
08	تبني الأنماط القيادية المناسبة (السواط، 2016)	-حيث يلعب النمط القيادي السائد بالمؤسسة دورا كبيرا في بعث روح التميز و العمل ضمن فرق عمل. -القدرة على اتخاذ القرارات و إحداث التغيير اللازم. -تحديد أدوار العاملين و أهداف التنظيم بوضوح. -إكتشاف وتوظيف الموارد البشرية الموهوبة والمتميزة. -فن إدارة الوقت بنجاح.

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على: (سامان، 2016) و (السواط، 2016).

إن الوصول للأداء المتميز مرهون بمدى إلتزام المؤسسة بالإهتمام بالعناصر الثمانية المذكورة بالجدول رقم (24) والعمل بلوغها .

2-3-3: مبادئ الأداء المتميز

لقد تناولت عدة دراسات (عرعار و عسالي، 2021) و (لوراسية، 2021) التي تناولت التميز والأداء

التميز والمؤسسات المتميزة أن هناك عدة مبادئ يقوم عليها الأداء المتميز منها :

- ✓ العمل على تحقيق نتائج متوازنة، منبثقة من رسالة ورؤية المؤسسة.
- ✓ التطوير والتحسين المستمر فلسفة تتبناها المؤسسة بمواجهة التحديات.
- ✓ الموائمة والتنسيق بين القيادة والإشراف على المورد البشري وتنفيذ الأعمال.
- ✓ تقييم الأداء المستمر خلال رحلة التميز وبعد الوصول للأداء المتميز.
- ✓ الإدارة عن طرق العمليات المهيكلية والمترابطة والقرارات تتخذ فيها بناءا على الحقائق.
- ✓ تحقيق رغبات واحتياجات العملاء كهدف رئيسي للوصول للتميز.
- ✓ التركيز على المورد البشري أثناء العمل على تحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ مناخ عمل سائد صحي مبني على رعاية الابتكار و الابداع.
- ✓ العمل على بناء شراكات وثقة متبادلة ومشتركة بين الشركاء ومتلقي الخدمات والمجتمع والمؤسسات الأخرى.

✓ انتهاز سبيل المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية والأخلاقية اتجاه بيئتها تحقيقا لبيئة مستدامة .

2-3-4: أبعاد الأداء المتميز

بعد إطلاع الباحث على الدراسات السابقة و الموضحة بالجدول رقم (25) التي تناولت الأداء المتميز اتضح للباحث أن أغلب الباحثين المذكورين بالجدول رقم (25) وغيرهم يتفقون بدرجات متفاوتة على أن كلا من القيادة، التركيز على الزبون، المورد البشري، الثقافة التنظيمية، إدارة العمليات، التعلم والنمو.... الخ تعتبر أبعاد للأداء المتميز، إلا أن الباحث في دراسته هذه فقد أعتمد على الأبعاد التي تضمنها النموذج الأوربي للتميز (EFQM) التي يتكون منها وهي: القيادة، الإستراتيجية، إدارة المورد البشرية، الموارد والشراكة، العمليات، نتائج (الإفراد، الزبائن، المجتمع، الأداء الكلي) ،و سيشرح الباحث كل بعد من هذه الأبعاد لاحقا بالتفصيل بالمطلب السادس.

جدول رقم (25) أبعاد الأداء المتميز

الأبعاد															الباحثين
التعلم و النمو	التركيز على العملية	جودة الخدمة	رضا العاملين	رضا الزبائن	التركيز على الزبون	الهيكل التنظيمي	القيادة الرشيدة	الموارد البشرية	الإستراتيجية	الثقافة التنظيمية	المقاييس المالية و التحفيز	تحفيز العاملين	مقاييس التسويق	مقاييس تحول المنظمة	
×	×				×		×								(محمد أثير و عبيد فاطمة، 2020، صفحة 165)
							×	×	×	×					(هلوفان عثمان، 2021-2020، صفحة 241)
								×			×		×	×	(الجبوري حمزة، 2013، الصفحات 181-180)
						×	×	×	×	×					(كرارشة و زدام، 2019، الصفحات 121-118)
					×		×	×				×			(الكلابي أمير، أبوطبيخ ليث، معيوف زينب، و هادي، 2020، صفحة 343)
		×	×	×											(شهلا عبد الله و وريا نجم، 2022، صفحة 242)
	×		×		×		×		×						(المياي حاكم، 2021، صفحة 143)
×	×		×								×				(أمال كاظم ، 2021، صفحة 479)
					×		×	×							(إخلاص ستار و أيسر حسن، 2021، صفحة 391)
2	3	1	3	1	4	1	7	5	3	2	2	1	1	1	مجموع عدد الباحثين الذين ذكروا البعد

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

استنادا إلى نتائج الجدول رقم (25) فقد اعتمدت الدراسة الحالية على كل من : القيادة، الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، كأبعاد للأداء المتميز بالإضافة إلى أبعاد النموذج الأوروبي للأداء المتميز كأهم نماذج التميز العالمية والإقليمية.

2-3-5: خصائص المؤسسات المتميزة

إن وصول المؤسسات لتقديم خدمات و سلع وأفكار ومنتجات تتصف بالإبداع والتميز لا يأتي من العدم بل هو حصيلة جهود لعاملين موهوبين ومبدعين تجعل في الأخير المؤسسة مبدعة ومتميزة عن غيرها ومن أهم خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز كمايلي (James Y & Sami, 2014) و (السواط، 2016):

- توجه المؤسسة والميل الدائم للفعل والإنجاز والتجربة والتقييم والتقويم للوصول للتميز .
- الاتصال التشاركي والتفاعلي مع المستهلك و طالب الخدمة لمعرفة حاجته والاستجابة لها.
- تعزيز روح الإبداع والابتكار والريادة.
- زيادة الإنتاج بانتهاج التسيير بالمشاركة للعاملين.
- تطوير منظومة للقيم المعتمدة تدرك وتحترم وتطبق من طرف الجميع.
- البساطة والرشاقة من حيث حجم ومستويات الإدارية بالمؤسسة.
- ارتفاع مستويات الثقة مدعومة بثقافة تنظيمية موحدة تقوم على الإنجاز التميز
- العميل ورغبته و تطلعاته هي المحرك و الموجه الأساسي في تخطيط عمليات المؤسسة.
- وجود نظم متكاملة وفعالة للتفيز ، التقييم ودعم تمكين العاملين.
- تحقيق التوافق الجيد بين المؤسسة ومواردها البشرية (عباس، 2004، صفحة 95).

2-3-6: نماذج التميز العالمية و الإقليمية

في ظل تنامي المنافسة والتغيير السريع في بيئة أعمال المؤسسات، لجأت الكثير منها لتبني عدة نماذج للتميز لها إسهامات رائدة في تحقيق الأداء المتميز والميزة تنافسية للمؤسسات خاصة في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، أستراليا، الاتحاد الأوروبي، هذه النماذج اعتبرت عند ظهورها كدليل وإطار مؤسسي لتطبيق وتقييم وتحسين الجودة، أما حاليا فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر وسيلة لتحقيق التميز وأحد معايير تقييمه ولا يمكن تحقيق الأخير إلا بعد تحقيق الأولى فالوصول للأداء المتميز يتحقق حين يعم الالتزام بالجودة أي العمل وفق المواصفات والمعايير التي ترضي جميع أصحاب المصلحة من العملاء الداخليين أو الخارجيين وعليه الأداء المتميز هو أعلى معايير الجودة ولا يتم الوصول إليه إلا بعد أن تكون الجودة أساسا للعمل (السواط، 2016، صفحة 481).

2-3-6-1: تعريف نموذج التميز

يعد نموذج التميز وسيلة وأداة تساعد المؤسسات التي تطمح للوصول للجودة الشاملة والتميز من خلال إتباع عدة نشاطات من تقييم وتقويم لأدائها باستمرار للوصول لتحقيق نتائج متميزة والحصول جوائز الجودة والتميز تختلف قيمها حسب المستوى الذي تم تحقيقه من التميز في الأداء .

2: الإطار النظري للدراسة.....

وبغض النظر عن عدد نماذج الجودة والتميز بالعالم والمقدر عددها بحوالي ثمانين وما مدى تشابهها في المفاهيم والمبادئ التي تركز عليها والمعايير المطبقة فيها إلا أنها جميعا تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة (جودة، 2010، صفحة 291) يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ✓ زيادة الاهتمام بأهمية إدارة الجودة ومساهمتها في الوصول للتميز والميزة التنافسية.
 - ✓ الاعتماد على التقييم الذاتي لأداء للمؤسسات وفقا لمعايير محددة سلفا.
 - ✓ التشجيع على تبادل المعلومات التي تهدف لنشر ثقافة الجودة وما تحققة من فوائد للمؤسسات والأفراد.
 - ✓ ارتفاع وزيادة وعي المؤسسات بخصوص متطلبات الحصول على التميز.
 - ✓ تطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة وإدارة التميز بالمؤسسات.
- كما تعتمد مختلف النماذج على أساس إجراء تقييم ذاتي للمؤسسات بالمقارنة مع المعايير المحددة سالفا وفقا لدرجات أو علامات مخصصة لكل عنصر من العناصر التي تم تقييمها،

2-3-6-2: أهم نماذج التميز الدولية و الإقليمية

إن معظم نماذج التميز المنتشرة في العالم تتوفر على آليات للتطبيق الفعال على جميع عناصر المؤسسات سواءا كانت كبيرة أو صغيرة، لها أنشطة متشابهة أو مختلفة، ومن أهم هذه النماذج المدرجة بالجدول رقم (26) كالاتي:

جدول رقم (26) أهم نماذج التميز العالمية والإقليمية

المعيار	نماذج التميز الدولية								نماذج التميز الإقليمية	
	نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي	نموذج ديمينغ الياباني	النموذج السنغافوري	النموذج الأسترالي	النموذج الاسكتلندي	النموذج الأوروبي	نموذج دبي	نموذج الملك عبد الله الثاني	نموذج الملك عبد العزيز	النموذج الجزائري
سنة الإنشاء	1987	1951	1994	2002		1991	1997	2001	1999	2002
القيادة	×		×	×		×	×	×	×	
السياسات والإستراتيجيات		×		×	×	×	×	×	×	×
التخطيط الإستراتيجي	×	×	×	×						
التركيز على العملاء	×			×	×	×				×
المعلومات و تحليلها	×	×		×						
إدارة الموارد البشرية	×		×	×	×	×	×	×	×	×
التركيز على العمليات	×		×	×		×	×	×	×	
التنظيم و التنمية		×								

×						×				التحسين والابتكار
								×		التعليم والتدريب
×					×					إدارة الجودة
								×		تأكيد الجودة
×										قياس الجودة
								×		تأثيرات الجودة
								×		القياس
								×		الرقابة
	×	×	×	×			×			الشراكة و الموارد المتاحة
							×			النتائج العملية والإدارية
×	×	×	×	×			×			نتائج العاملين
×	×	×	×	×						نتائج العملاء
×	×	×		×			×			نتائج المجتمع
×	×	×	×	×		×	×		×	نتائج الأداء الرئيسية
						×				الأداء المستدام
					×					تكافؤ الفرص
					×					الصحة والسلامة
					×					الإتصال و الإدارة
					×					خدمات الإرشاد
					×					تصميم البرنامج و تنفيذه
					×					التقييم
×										إلتزام الإدارة

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر (الحري، 2022) و (أفكار، 2017) و (Baldridge Excellence، 2023-2024) و(EFQM، 2023) و (باشوة و واري، 2009) و (قبطان، 2014) و (المعاني، 2010) و (جودة، 2010).

من خلال الجدول رقم (26) يتضح أكثر للباحث أن الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية، اليابان وإستراليا وغيرهم قاموا بتطوير نماذج للجودة والتميز استخدمت كأدوات للتقويم الذاتي صممت من أجل تطوير المؤسسات وتنمية مواردها البشرية وتحقيق أداء متميز، كما أن الدول العربية قد طورت نماذج خاصة بها انطلاقاً على النماذج الدولية وفقاً لمعايير تتوافق مع بيئتها وثقافتها وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وحرصاً على تطبيق هذه النماذج تم إنشاء لها جوائز تمنح للمؤسسات التي حققت ريادة و تفوق وأداء متميز .

2-3-6-3: نموذج التميز المستعمل في الدراسة (نموذج التميز الأوروبي EFQM)

وفي دراستنا هذه الباحث سيعتمد في دراسة الأداء المتميز على أبعاد نموذج التميز الأوروبي

European Foundation for Quality Management (EFQM)

2-3-6-3:نشأة نموذج التميز الأوروبي (EFQM):

يعد النموذج الأوروبي للتميز أحد أهم نماذج التميز المستعلة في العالم، تم الوصول إلى هذا النموذج بعد مجهودات الإتحاد الأوروبي لتحقيق الجودة الشاملة وإدارتها، تم تأسيسه سنة 1991 بالعاصمة البلجيكية

بروكسل، بمبادرة من أربعة عشرة مؤسسة أوروبية وتعتبر المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المرجعية الرئيسية للنموذج الأوروبي للتميز، حيث قامت بتطوير هذا النموذج بالاعتماد على نموذج بالدريج الأمريكي والنموذج الياباني ديميج (الحربي، 2022)، وخبرات أفضل الممارسات للعديد من المؤسسات العالمية و تم تجسيد ذلك في شكل مجموعة من المفاهيم والمعايير والعناصر التي تستخدم كدليل لتقييم التميز وقياسه.

وبحلول سنة 2000 وصل عدد أعضائها إلى 800 عضو من أغلب الدول الأوروبية و من مختلف القطاعات، و انتشر استخدامه بشكل واسع كإطار مؤسساتي في أوروبا و أصبح الأساس للعديد من نماذج وجوائز الجودة والتميز الدولية والإقليمية كأداة ونظام لإدارة النمو و التقييم الذاتي للمؤسسات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة.

2-3-6-3-2: تعريف نموذج التميز الأوروبي (EFQM):

حيث يعرفه راسل لوغرنغيمير المدير التنفيذي لـ (EFQM) أنه النموذج الأكثر استخداما في العالم منذ 30 سنة، ساعد أكثر من 50000 مؤسسة على تحسين أدائها باستخدام تقنيات و ممارسات بالتركيز على الأولويات والغايات والعاملين لديها، (The EFQM, 2021)، يقدم للمؤسسات خارطة طريق لتطوير و تعزيز ثقافة التحسين والابتكار بطريقة مستدامة وأخلاقية .

كما يعرفه (باشوة و واري، 2009) بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وحقيق النتائج. أما (السوداني ع.، 2017) فيصفه بأنه إطار عمل يستند إلى تسعة معايير خمسة منها هي الممكنات أو المقدرات أو الوسائل و أربعة تمثل النتائج تشتمل على معايير الممكنات ما تفعله المؤسسة أما معايير النتائج تشتمل على ما تحققه المؤسسة.

كما يعرفه (Camisón, 1996) بأنه النموذج الذي من خلاله يتم تمييز نقاط القوة والضعف بوضوح بالمؤسسة، مع التركيز على العلاقة بين الأفراد والعمليات والنتائج، إذ ان العمليات هي الوسائل التي من خلالها تقوم المؤسسة بتوجيه وتحرير قدرات مواردها البشرية بهدف الحصول على النتائج.

أما (Dutt, Biswas, Arora, & Kar, 2012) فيرى أنه يسعى لتحقيق عدة أهداف هي :

- ✓ إطار مرجعي لتمكين المؤسسات من تطوير وتحقيق أهداف ملموسة وقابلة للقياس.
- ✓ يساعد المؤسسات لتحديد وفهم الطبيعة التنظيمية لنشاطاتها وعملياتها، وارتباطاتها وعلاقات السبب والأثر.

✓ استخدام النموذج كمنهج وسبيل لنيل جائزة التميز.

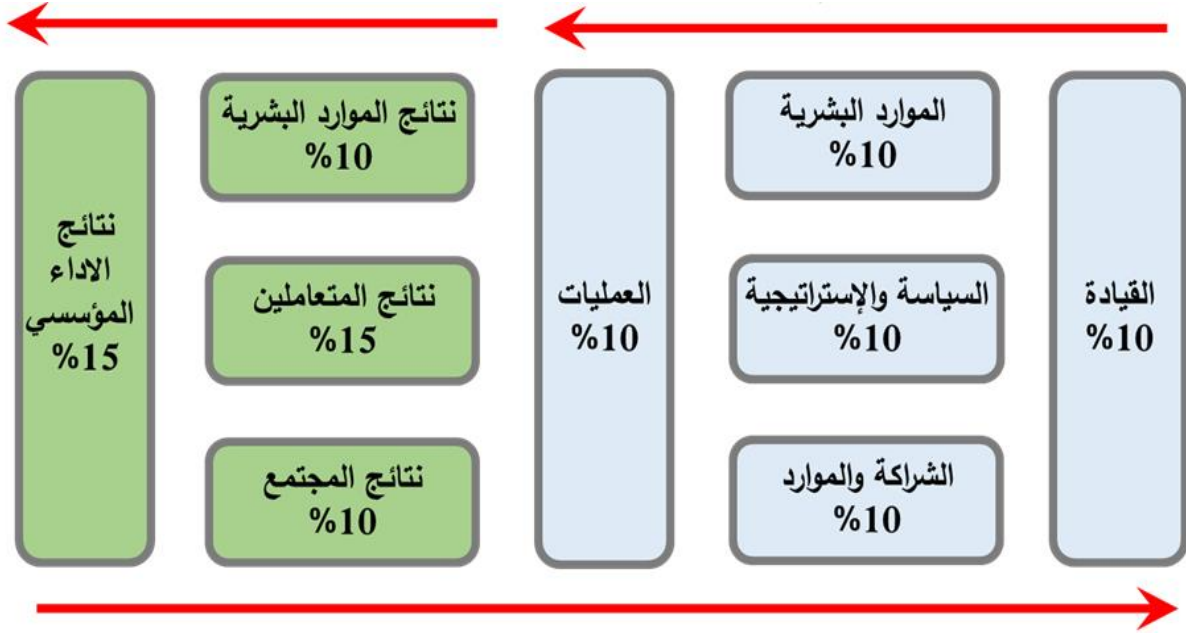
✓ استخدام النموذج كأداة للتشخيص وتقييم الوضعية الحالية للمؤسسات.

أما الباحث فيعرف نموذج التميز الأوروبي بأنه نظام إدارة الأداء المتميز من خلال القيادة وسياسة وإستراتيجية لمتابعة وتطوير وتنمية المورد البشري وإدارة الموارد وتوجيه العمليات في المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة من أجل تحقيق التميز في النتائج والأداء المتميز الشامل بالمؤسسة.

2-3-6-3-3: معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM2013):

يعتمد النموذج الأوروبي للتميز على تسعة معايير أساسية وفقاً لأوزان نسبية مختلفة موزعة على مجموعتين تصف المقومات الضرورية لتحقيق التميز وهي: القيادة، الأفراد، السياسات والإستراتيجية، الشراكة والموارد، العمليات والإجراءات، أما المجموعة الثانية فتضم أربعة معايير لوصف النتائج التي تم تحقيقها اعتماداً على المقومات وهي: نتائج الأفراد (المورد البشري) ونتائج العملاء ونتائج المجتمع و نتائج الأداء الرئيسية (Jackson, 2001, p. 20) كما هي موضحة الشكل رقم (11).

الشكل رقم (11) مكونات نموذج التميز الأوروبي مع الأوزان النسبية



المصدر : (الأشقر و الهنداوي، 2017) .

والجدول رقم (27) يبين المعايير الفرعية المندرجة تحت المعايير الأساسية التسعة الأساسية إذ يرى الباحث أنها تصلح كأبعاد للتطبيق على مؤسسات البحث العلمي من خلال تكييف كل معيار بما يتناسب مع طبيعة البحث العلمي.

الجدول رقم (27) معايير نموذج التميز الأوروبي

الرقم	المجموعة	المعيار الأساسي	الوزن النسبي	المعايير الفرعية
01	المقومات	القيادة	10%	1-1 يوضع القادة رسالة و رؤية وقيم ومبادئ وأهداف المؤسسة واعتبارهم قدوة لخلق ثقافة التميز.
				2-1 تطوير وتطبيق أنظمة عمل ومراجعتها.
				3-1 كيفية التعامل مع أصحاب المصلحة.
				4-1 دعم وتبني ثقافة التميز بين مواردها البشرية.
				5-1 ضمان وتوفير بيئة عمل داعمة للإبتكار والإبداع.

2: الإطار النظري للدراسة.....

02	السياسات والإستراتيجية	%10	1-2 وضع استراتيجية وسياسات وفقا للحالة الراهنة واحتياجات والتوقعات المستقبلية. 2-2 استراتيجية تم صياغتها بناءا على نتائج الأداء الفعلي وإمكانيات المؤسسة. 3-2 تطوير ومراجعة وتحديث استراتيجية المؤسسة والسياسات الداعمة لها. 4-2 تعميم تطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها.
03	إدارة الموارد البشرية	%10	1-3 كيفية تخطيط و إدارة الموارد البشرية. 2-3 تطوير وتحديد مهارات وقدرات الموارد البشرية . 3-3 مشاركة المورد البشري في التسيير و تمكينه. 4-3 طرق التواصل و الحوار بين المؤسسة ومواردها البشرية. 5-3 سياسة التحفيز والمكافئة وقدير المجهودات.
04	العلاقات والموارد	%10	1-4 كيفية إدارة المؤسسة . 2-4 كيفية إدارة الموارد المالية للمؤسسة. 3-4 كيفية إدارة ممتلكات المؤسسة. 4-4 كيفية إدارة الموارد التقنية للمؤسسة. 5-4 كيفية إدارة المعلومات والمعرفة بالمؤسسة.
05	إدارة العمليات	%10	1-5 كيفية تصميم وإدارة العمليات بطرق منهجية. 2-5 تطوير وتحسين العمليات واستعمال طرق ابداعية ومبتكرة. 3-5 انتاج وتقديم الخدمات حسب احياجات وتوقعات اصحاب المصالح. 4-5 تعزيز و تقوية العلاقة مع أصحاب المصلحة.
06	نتائج المتعاملين	%15	1-6 الإهتمام بقياس رأي المتعاملين. 2-6 الإهتمام بمؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.
07	نتائج الموارد البشرية	%10	1-7 الإهتمام بقياس رأي الموارد البشرية. 2-7 الإهتمام بمؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.
08	نتائج المجتمع	%10	1-8 الإهتمام بقياس رأي المجتمع. 2-8 الإهتمام بمؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.
09	نتائج الأداء المؤسسي	%15	1-9 الإهتمام بقياس رأي المتعاملين. 2-9 الإهتمام بمؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر التالية (المعاني، 2010) و (الحربي، 2022) و (جودة، 2010) و (السوداني و حيدر، 2017) و (TABISA, 2018) و (أفكار، 2017) و (سامح، 2013).

ويبين الجدول رقم (27) أهم المعايير الفرعية المندرجة تحت المعايير الأساسية التسعة الأساسية المعتمدة في النموذج الأوروبي للتميز.

2-4: العلاقة بين متغيرات الدراسة

نظرا للدور الأساسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعاملها مع المورد البشري كأهم عنصر من عناصر الإنتاج بالمؤسسة وأكثره تأثيرا على نشاطها، فمن خلال إدارة الموارد البشرية تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة النظام البيئي السريع التغير و ضمان إستدامتها، وتحقيقا لذلك تركز

إدارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها على الفرد بدء من استقطابه إلى غاية مرحلة التقاعد، وهذا إدراكا منها أن المورد البشري الموهوب والتميز يعتبر مصدرا أساسيا للأداء المتميز والتطور المستمر (الطائي و الجنابي، 2014، صفحة 241).

إلا أن تواجد مجموعة من أفراد ضمن مناخ تنظيمي لأي مؤسسة يجعل عمل إدارة الموارد البشرية من الأعمال الصعبة لضبط سلوكيات أفرادها، لأن العلاقة بين السلوك الإنساني والأخلاقي وأداء المورد البشري هي علاقة متداخلة ولا يمكن فصل إحداها عن الأخرى، فالأداء ينظر له على أنه محصلة لعدة عوامل متداخلة دون تجاهل إحداها، حيث يرتبط سلوك الموارد البشرية بالأداء من خلال القيم التي يمكن أن تكون موروثات الأفراد انفسهم أو من مؤسساتهم، حيث أن علاقة السلوك بالقيم تقتصر في كون هذه الأخيرة تعتبر كجزء من الأولى إذ أن القيم تعبر عن مجموعة من القواعد والمعايير للسلوك تمكن الفرد والمؤسسة من التمييز بين ما هو صحيح وخطأ وبين ما هو مرغوب وغير مرغوب (العزاوي ز.، 2021، صفحة 198).

ومن أجل تجاوز المؤسسة لمعضلة الوقوع في الأعمال غير الأخلاقية ومعالجة السلوك غير الأخلاقي لمواردها البشرية، هذا ما جعل الباحث في هذا الدراسة عدم الاكتفاء فقط بتقييم علاقة المتغير التابع (الإداء المتميز) من ناحية و بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) المسؤول عن التغير الحاصل فيه من ناحية أخرى، بل كان من الضروري التعمق أكثر في طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع لإكتشاف بدقة طبيعة هذه العلاقة، لاسيما عندما يكون المورد البشري وسلوكه محور هذه العلاقة، ومن أجل أن يصل الباحث إلى تصور العلاقة الكلية في دراستنا الحالية بجميع ظروفها بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز قام الباحث بتوسيط المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط، من أجل تحديد العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة (مارك، 2023، صفحة 184)، كما يسلط الضوء المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط الآليات السببية و المسارات التي يؤثر بها المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (الأداء المتميز).

فالمتغير الوسيط إذن يعبر عن أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة بطريقة كمية أو كيفية تكون دقيقة، بالإضافة أنه كعنصر تفسيري يساعد على التنبؤ و استخلاص الفروض العلمية (إسماعيل، 1989، صفحة 185).

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله الباحث في هذا الفصل، تم التوصل على أن الموارد البشرية أهم دافع لنجاح أو فشل أي مؤسسة، وارتباط كفاءة أداءها بتحقيق الإستخدام الأمثل لمواردها لاسيما المورد البشري، لأنه القاسم المشترك بين جميع أنشطة و مستويات أي مؤسسة وهذا ما جعلها تتفصل كإدارة قائمة بذاتها هي إدارة الموارد البشرية تدير أهم وأعلى أصولها لتميزها بأنها موارد فكرية، مما جعلها من خلال ممارساتها (تخطيط الموارد البشرية، إجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) أن تزود المؤسسة بموارد بشرية فعالة، من خلال التنسيق بين سياسات و ممارسات الموارد البشرية و ربطها مع احتياجات المؤسسة .

كما أن تكامل الأخلاق في إدارة المؤسسات بشكل عام يمر عبر دمج المتغير المناخ الأخلاقي ضمن إهتماماتها، وما قد تحدثه التفاعلات بين الأخلاق و إدارة الموارد البشرية لتأثير القيم الأخلاقية على ممارسات إدارة الموارد البشرية، فالمناخ الأخلاقي حتما سيؤثر على الأداء العام للعامل و المؤسسة، وصولاً لتحقيق أداء متميز .

ثم تم التطرق إلى العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة و تبين ضرورة الإحتياج إلى المتغير الوسيط (المناخ الأخلاقي) للكشف عن العلاقات السببية غير المباشر في العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) و المتغير التابع (الأداء المتميز).

3 : منهجية الدراسة

تمهيد:

بعد حصر المتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة ومراجعة الأدبيات لتنمية الإطار النظري و التدقيق في الدراسات السابقة نصل إلى تحديد نظريات الدراسة و نموذج الدراسة المقترح، وأيضاً فرضيات الدراسة و تطويرها.

إذ يحتوي هذا الفصل على النظريات التي سيستند عليها لتفسير العلاقة بين المتغيرات و أنموذج الدراسة وفرضيات الدراسة و تطويرها.

3-1: النظريات المفسرة للنموذج المفاهيمي للدراسة

لقد ظهرت عدة نظريات اتهمت بسلوك الفرد وكيفية تفاعله مع بيئة العمل، مفسرة ذلك وفقاً لمناهج ونظريات علمية نتيجة لزيادة وعي ومعرفة الأفراد وتحسن قنوات التواصل والتركيز أكثر على تطوير العلاقات الإنسانية الفرية و الجماعية لتأثير ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة و المناخ التنظيمي العام للعمل من هذه النظريات : نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية الموارد، نظرية التفاعل الاجتماعي.

3-1-1: نظرية التبادل الاجتماعي

تعالج نظرية التبادل الاجتماعي التفاعل المتبادل الحاصل بين الأفراد والمجموعات سواء داخل المؤسسات أو المجتمعات، إذ تنطلق هذه النظرية من مبدأ أن عملية التفاعل بين الأفراد تبادلية، إذ أن طرفي التفاعل لا يعطي للطرف الآخر فقط بل يأخذ منه أحداً و عطاءاً من أجل المحافظة على ديمومة التفاعل المتبادل والعلاقة التفاعلية.

3-1-1-1: ظهور نظرية التبادل الاجتماعي

ظهرت في القرن العشرين نهاية الخمسينات على يد كلا من : كيلي و تيبوت، جورج هومانز و بيتر بلاو عند عملهم على تفسير الجوانب المادية للعلاقات التبادلية بين الأفراد والجماعات والمجتمعات بالإضافة إلى مراعاة الجوانب الاعتبارية والقيمية، والإنسانية ولأخلاقية للعلاقة التبادلية فيما بينهم. تقوم على عدة مفاهيم هي : التفاعل، علاقة التفاعل، القيمة والمكافأة، البدائل والتكلفة، الإعتماد و التوازن، القوة والفوائد، الموارد والمصادر، بالإضافة إلى تركيزها على الطبيعة الإنسانية للفرد وأداءه لوظائفه وطبيعة المؤسسة أو المجتمع المتواجد فيه.

3-1-1-2: مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي

تتمثل مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي في مختلف النقاط العشرة التي طرحها روادها بدءاً بـ: كيلي و تيبوت و جورج هومانز و وصولاً لبيتر بلاو كمبادئ تستند عليها نظرية التبادل الاجتماعي وهي (احسان، 2015، الصفحات 186-187):

✓ إن الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي عملية أخذ وعطاء أي تبادل بين شخصين أو فريقين أو مجموعتين أو مجتمعين.

- ✓ التركيز على الواجبات والحقوق، إذ العطاء الذي يقدمه الفرد أو المجموعة للفرد الآخر أو المجموعة الأخرى هو الواجبات الملقاة على عاتقهما، بينما الأخذ الذي يحصل عليه الفرد من الفرد الآخر هي الحقوق التي يتمتع بها بعد أدائه للواجبات.
- ✓ في حالة الموازنة بين الأخذ والعطاء أي بين الواجبات والحقوق المرتبطة بالفرد أو المجموعة تتعزز العلاقات وتستمر وتتطور.
- ✓ في حالة اختلال التوازن بين الأخذ والعطاء بين الفردين المتفاعلين تنقطع العلاقات وتضمحل وتصبح هامشية.
- ✓ إمكانية تحويل واجبات وحقوق الفرد إلى بيانات كمية للموازنة بينها في قوائم .
- ✓ ثبات وتكرر الحقوق والإمكانيات التي يحصل عليها الفرد تصبح أقل أهمية بالنسبة له.
- ✓ نظرية التبادل الاجتماعي نظرية قيمية وأخلاقية ومعنوية وروحية، لأنها لاتوازن بين الحقوق والواجبات بالمجالات المادية فقط بل يتعدى ذلك إلى المجالات القيمية والمعنوية والروحية و الاعتبارية.
- ✓ قوانين التبادل الاجتماعي لا تنطبق حصرا فقط على الأفراد بل تنطبق على التفاعل الذي يحدث بين المجموعات والمؤسسات والمجتمعات المحلية والكبيرة أيضا.
- ✓ نظرية التبادل الاجتماعي تفسر الظواهر المعقدة للعلاقات الاجتماعية والسلوك الاجتماعي الذي يقوم به الأفراد و الجماعات في المؤسسات والمجتمع.
- ✓ تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن اختلال التوازن بين التكاليف والارباح بين الأشخاص أو الجماعات لا يسبب قطع للعلاقة بل يؤدي إلى تقويتها وديمومتها.

3-1-1-3: تفسير النظرية و كيفية الإستفادة منها

تركز نظرية التبادل الاجتماعي على المعاملة بالمثل فالمؤسسات تتعامل مع الموظفين القادرين على تحقيق أهدافها التي لا يمكن تحقيقها بمفردها إذ تزداد العملية التبادلية بين الفرد و المؤسسة عندما يثمن كل الطرفين الموارد المتبادلة وهذا ما تدعمه دراسة (Schwepker & Hartline, 2005).

فالمناخ الأخلاقي يلعب دورا أساسيا في النجاح التنظيمي لأي مؤسسة، والتأثير على سلوك الأفراد العاملين وتحقيق أهدافها فمن خلال نظرية التبادل الاجتماعي تتكون التبادلات الاجتماعية داخل التنظيم مشكلة مناخات أخلاقية، مما تؤثر على عمليات إتخاذ القرار والثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية.

فنظرية التبادل الاجتماعي تشير إلى أن الأفراد يتفاعلون في البيئات الاجتماعية بناءً على التوقعات المتبادلة للمكافآت والتقدير. فعندما يحصل الفرد العامل على الدعم والمساعدة من قبل إدارة الموارد البشرية وزملائه في العمل، فإنه يشعر بالرضا والولاء ويتفاعل بشكل إيجابي مع بيئة عمله، ومن ثم يؤدي هذا التفاعل الإيجابي إلى تحسين المناخ الأخلاقي والأداء المتميز في المؤسسة.

3-1-2: نظرية الموارد

تتعلق نظرية الموارد من نقطة أساسية هي أن أهم العوامل للوصول إلى الأداء العالي يأتي من المؤسسة نفسها أي من مواردها الداخلية في المقام الأول قبل محيطها. وبالتالي فالمؤسسة تركز على التحليل الداخلي المبني على الموارد و التي تصنف موارد المؤسسة إلى موارد بشرية، موارد مادية ،و موارد تنظيمية.

3-1-2-1: ظهور نظرية الموارد

لقد بدأت تظهر بوادر التأصيل للمقاربة النظرية المبنية على أساس الموارد أواخر الخمسينات من طرف (Edith Penrose) سنة 1959 والتي فسرت سلوك ونجاعة المؤسسة بمدى اعتمادها على مواردها الخاصة، ثم استعمل (Wernerfelt) سنة 1984 لأول مرة مصطلح المقاربة المبنية على الموارد، تبعتها عدة دراسات لاحقا قام بها كلا من : (Barney) سنة 1986 ، (Cool) سنة 1989 و (Grant) سنة 1991 باعتبارهم رواد ومؤسسي نظرية الموارد.

كما ركزت نظرية الموارد على عدة مفاهيم أساسية هي: الأصول البشرية، الأصول التنظيمية ، والموارد الملموسة وغير الملموسة، خاصة الموارد ذات القيمة الإستراتيجية والتي تعتبر بالنسبة للمؤسسة كمصدر للميزة التنافسية المستمرة كونها غير متجانسة وغير قابلة للحركة بين المؤسسات أي لها قيمة وغير قابلة للتقليد وعدم قابليتها للإستبدال و الإحلال.

3-1-2-2: مبادئ نظرية الموارد

تقوم نظرية الموارد على عدة مبادئ أهمها هي (خالدي و موساوي، 2005):

- ✓ المؤسسة عبارة عن حزمة من الموارد الملموسة وغير الملموسة.
- ✓ قلة وضعف الموارد لا يعني عدم تحقيق التفوق، كما أن وفرتها لا تضمن لها تحقيق النجاح الأكيد.
- ✓ الفرق بين مؤسسة وأخرى يكمن في طريق مزجها بين مواردها المتاحة أمامها.
- ✓ رفع الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من الاقتصاد في الموارد.
- ✓ العمل على الإستغلال الذكي للموارد بتجميعها وبتوظيفها بشكل متكامل لتحقيق اقصى العوائد .

3-1-2-3: تفسير النظرية و كيفية الإستفادة منها

ترتكز نظرية الموارد على أن موارد اي مؤسسة هي مجموعة من الموارد الملموسة وغير ملموسة و أن الفرق بين أداء المؤسسات يرجع إلى الإستخدام الفعال والكفاء لمواردها الخاصة غير الملموسة والمتمثلة بالموارد البشري في دراستنا الحالية.

فنظرية الموارد تركز على كيفية استخدام وتطوير الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تساوي بين أفرادها العاملين من حيث تكافؤ الفرص في مجال التطوير والتدريب، فيزداد شعورهم بالتقدير والولاء للمؤسسة وبالتالي يعززون أداءهم ويزيدون من الانخراط والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فيتم تعزيز المناخ الأخلاقي الأداء المتميز عبر تفعيل دور الموارد البشرية وفق هذه النظرية.

كما أن نظرية الموارد تعمل على التوزيع العادل للموارد داخل التنظيم مما يخلق عدالة تنظيمية تؤدي لاحقا إلى الشعور بالعدالة والمساوات بين جميع أعضاء التنظيم مما يعزز ذلك المناخ الأخلاقي و تحفيز التفاعلات الإيجابية فيما بينهم، وتعزيز السلوك الأخلاقي الإيجابي والثقة بين الأفراد العاملين وبالتالي زيادة مستوى الرضا والانتماء وتشكل ثقافة تنظيمية تفاعلية وإيجابية نتيجتها أفراد ملتزمين بالعمل ضمن مناخ أخلاقي سائد به مقومات تقديم أداء متميز.

3-1-3: نظرية التفاعل الاجتماعي

إن جوهر نظرية التفاعل الاجتماعي تنطلق من العلاقات الاجتماعية وما يكتنفها من عمليات، ظواهر، حوادث المجتمع أو مكان العمل. هذه التفاعلات الناتجة عن دوافع سواء كانت موضوعية أو ذاتية وما تؤثر به على الأفراد و المجموعات .

3-1-3-1: ظهور نظرية التفاعل الاجتماعي

لقد تأسست نظري التفاعل الاجتماعي نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين من طرف العالمين جورج زيمل (1858-1918) و جارس كولي (1864-1929).
ثم ساهم البروفيسور مورس كينزبيرك في تطويرها مركزا على العلاقات الاجتماعية ب: أنواعها، اسبابها، أثارها وكيفية تحويلها من علاقات سلبية أو هامشية إلى علاقات إيجابية وفاعلة.

3-1-3-2: مبادئ نظرية التفاعل الاجتماعي

- تستند نظرية التفاعلات الاجتماعية على عدة مبادئ أهمها هي (احسان، 2015، الصفحات 74-75):
- ✓ الأفراد يدخلون في علاقات مع بعضهم البعض لمدة قصيرة أو طويلة .
 - ✓ تتكون هذه العلاقات في مجموعات صغيرة أو متوسطة الحجم.
 - ✓ بعد عملية تكوين علاقة تفاعل يتم تقييم الفرد سواء إيجابيا أو سلبيا بناء على ما تكون من صورة ذهنية عن الفرد نحو زميله.
 - ✓ عاجلا أم آجلا سيتم تقييم الجماعة للفرد المعني عبر عملية الإتصال و التفاعل.
 - ✓ إن تقييم الجماعة للفرد تقييما إيجابيا يمكن الفرد من تقييم نفسه إيجابيا، إما إذا كان تقييما سلبيا فالفرد بدوره سيقوم نفسه تقييما سلبيا.
 - ✓ العلاقة أو التفاعل الاجتماعي الذي يحصل ويكونه الفرد مع الآخرين إنما يعتمد على طبيعة التقييم الذي يحصل منهم، فإذا كان التقييم إيجابيا فإن علاقة الفرد تكون إيجابية مع الجماعة التي قيمته و العكس صحيح.
 - ✓ المجتمع الإنساني يتكون من أفراد ينسجون علاقات وتفاعلات وانطباعات وتقييمات إجتماعية نحو بعضهم البعض.

3-1-3-3: تفسير النظرية و كيفية الاستفادة منها

ترى نظرية التفاعل الاجتماعي أن فهم الحياة الاجتماعية للأفراد سواء داخل المجتمع أو المؤسسة يمكن فهمها واستيعابها وتفسيرها من خلال مشاهدة ومتابعة التفاعلات التي تقع بين الأفراد ومعرفة طبيعة

مناخ العمل السائد وطبيعة السلوكيات وردود الفعل التي يبديها أو قد يبديها الأفراد إتجاه بعضهم البعض و في دراستنا الحالية يمكن أن نلمس ذلك في أبعاد المناخ الأخلاقي والمناخ الأخلاقي العام السائد وردود الفعل التي قد تنتج كأداء متميز من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثير ذلك على أفراد المؤسسة.

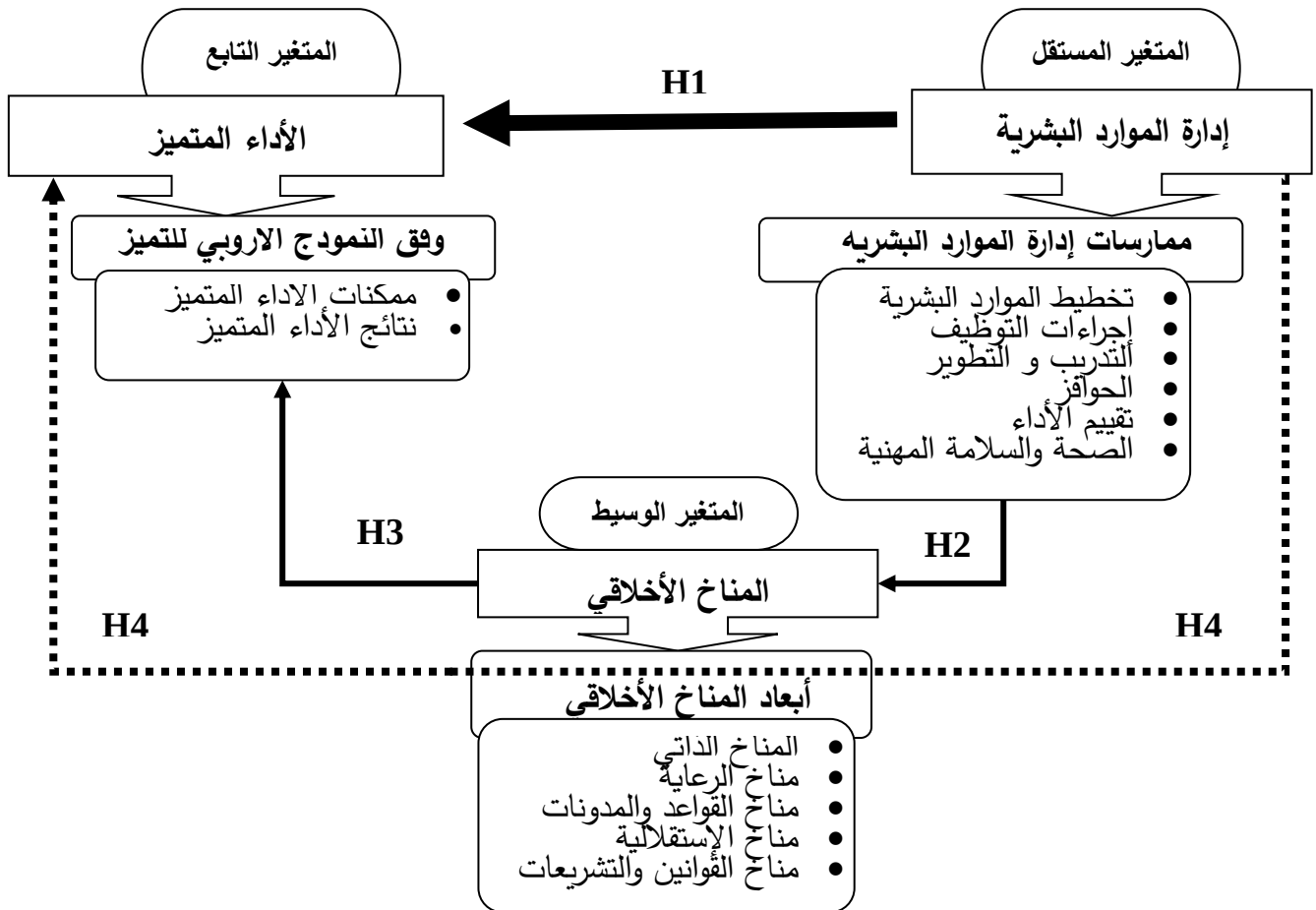
فالمناخ الأخلاقي حلقة مهمة في النسيج الاجتماعي للعلاقات داخل التنظيم لأي مؤسسة و تأثيره على تفاعلات الأفراد و سلوكياتهم، فحين يكون هناك مناخ أخلاقي سلبي سائد أو غير صحي، فهذا سيؤدي بالضرورة إلى تفاعلات سلبية و يتبعها سلوكيات غير أخلاقية.

كما ترتبط العدالة التنظيمية داخل التنظيم بعلاقة وثيقة بنظرية التفاعل الاجتماعي والمناخ الأخلاقي، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بالعدالة والمساواة والإحترام والقيم الأخلاقية سينتج عنه تفاعلات إيجابية والعكس صحيح.

3-2: نموذج الدراسة

يستند أنموذج البحث على نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الموارد ونظرية التفاعل الاجتماعي، وما تناولته مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وما فيها من فجوات، و انسجاما مع أهدافها وتساؤلاتها ومجتمع محل الدراسة، تم وضع أنموذج الدراسة الذي يبرز متغيرات البحث الحالية بحيث يعطي تصورا أوليا عن مختلف التأثيرات بين هذه المتغيرات كما هو مبين بالشكل رقم (12) التالي:

الشكل رقم (12): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث إستنادا إلى الدراسات السابقة

3-3: تطوير فرضيات الدراسة

بناءً على أنموذج الدراسة و المتغيرات التي تم وضعها و العلاقات التي تم حصرها بين تلك المتغيرات كما تم توضيحها في الإطار النظري، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- هل يتوسط المناخ الأخلاقي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز في مراكز البحث بالجزائر؟

بالإضافة إلى أربع فرضيات رئيسية لإختبار تلك العلاقات و الوصول إلى إجابات لتساؤلات الدراسة :
الفرضية الرئيسية

3-3-1: الفرضية الأولى

❖ H01 هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز في مراكز

البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتفرع من هذه الفرضية الفروض الفرعية التالية :

1. H01 هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على إمكانات الأداء المتميز في مراكز

البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. H01 هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على نتائج الأداء المتميز في مراكز البحث

العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3-3-2: الفرضية الثانية

❖ H02 هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على المناخ الأخلاقي في مراكز

البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

3-3-3: الفرضية الثالثة

❖ H03 هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على الأداء المتميز في مراكز البحث

العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتفرع من هذه الفرضية الفروض الفرعية التالية :

1. H03 هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على إمكانات الأداء المتميز في مراكز البحث

العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. H03 هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على نتائج الأداء المتميز في مراكز البحث

العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3-3-4: الفرضية الرابعة

❖ H04 هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز بوجود المناخ

الأخلاقي متغيرا وسيطا في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$.

3-4: منهج و طرق جمع بيانات الدراسة

3-4-1: منهج الدراسة

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذه الدراسة باعتباره لا يقف عند دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي و/أو كفي بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها بناء على معالجة بياناتها و مقارنتها وصولاً إلى تعميمات يمكن قبولها، لذلك تبنى الباحث هذا المنهج لأنه يتوافق مع الظاهرة محل الدراسة، والذي يهدف إلى وصف خصائص مجتمع الدراسة وطبيعة العلاقات بين متغيراتها المتمثلة في إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، و الأداء المتميز كمتغير تابع، المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط من خلال دراسة حالة مراكز البحث العلمي بالجزائر، مستخدماً في ذلك الإستبيان كأداة أولية تم من خلالها عرض مختلف النتائج المتحصل عليها، والقيام بتحليلها ومناقشتها وذلك بالإستعانة ببرنامجي التحليل الإحصائي SPSS و JASP والنمذجة البنائية بواسطة برنامج Smart PLS 4.

3-4-2: طرق جمع بيانات الدراسة

اعتمد الباحث على عدة مصادر للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وتمثلت في:

3-4-2-1: المصادر الأولية: تم الاعتماد على الإستبيان الملحق رقم (08) والملحق رقم (09) من تصميم الباحث باللغتين العربية والفرنسية باعتبار أن مراكز البحث العلمي هي نقطة التقاء نخبة المجتمع بتنوع ثقافتهم، أفكارهم وتخصصاتهم العلمية مما استلزم مخاطبة الباحثين الدائمين ومستخدمي دعم البحث باللغة العربية بالإضافة إلى اللغة الفرنسية، كما قام الباحث بتطوير الإستبانة بالاعتماد على دراسات السابقة، و تحكيم الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية من قبل عدد من المختصين في هذا المجال الملحق رقم (01) لغرض الحصول على المعلومات الضرورية لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد غطت أداة الدراسة الجوانب الآتية :

- **المحور الأول (البيانات الشخصية والوظيفية):** يضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

- **المحور الثاني (أبعاد قياس إدارة الموارد البشرية):** يتضمن ستة أبعاد هي: تخطيط الموارد البشرية، إجراءات التوظيف (الإستقطاب، الاختيار والتعيين)، التدريب و التطوير، التحفيز، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية و يتكون من (20) عبارة.

- **المحور الثالث (أبعاد قياس المناخ الأخلاقي):** يضمن خمسة أبعاد هي: المناخ النفعي الذاتي، مناخ الرعاية والاهتمام، مناخ القواعد والمدونات ، مناخ الإستقلالية ، مناخ القوانين والتشريعات ويتكون من (20) عبارة.

- **المحور الرابع (أبعاد قياس الأداء المتميز):** يتضمن ستة أبعاد هي: القيادة، الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والشركات والموارد، النتائج ويتكون من (39) عبارة.

3-4-2-2: المصادر الثانوية: لقد اعتمد الباحث في جمع البيانات الثانوية اللازمة للدراسة على:

أ- الكتب والمراجع المتخصصة، المقالات في المجلات العربية والأجنبية وغيرها التي تناولت الموضوع محل الدراسة وذلك من أجل تكوين فكرة واضحة عن المفاهيم والمعطيات النظرية والميدانية لتحديد الخلفية النظرية الكاملة للدراسة.

ب- النشرات والإحصائيات التي تصدر عن مراكز الأبحاث محل الدراسة بموقعها الإلكتروني الرسمية وصفحاتها بمواقع التواصل الاجتماعي وأيضاً النشرات والإحصائيات التي تصدر حول القطاع بالمواقع الإلكترونية وصفحات التواصل الاجتماعي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

ت- استخدم الباحث شبكة الأنترنت من خلال محركات البحث العلمية المتخصصة للحصول على المعلومات الضرورية لإجراء الدراسة.

حيث كان توزيع عبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول رقم (28) التالي:

الجدول رقم (28): توزيع عبارات الاستبيان

المحاور	الأبعاد	العبارات
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	03-01
	إجراءات التوظيف (الإستقطاب، الاختيار والتعيين)	06-04
	التدريب والتطوير	09-07
	التحفيز	13-10
	تقييم الأداء	16-14
	الصحة والسلامة المهنية	20-17
المناخ الأخلاقي	المناخ النفعي الذاتي	23-21
	مناخ الرعاية و الإهتمام	28-25
	مناخ القواعد و المدونات	32-29
	مناخ الإستقلالية	36-33
	مناخ القوانين و التشريعات	40-37
الأداء المتميز	القيادة	44-41
	الإستراتيجية	47-45
	إدارة الموارد البشرية	52-48
	إدارة العمليات	56-53
	العلاقات والشركات والموارد	60-57
	النتائج	79-61

المصدر: من إعداد الباحث

إذ تم قياس درجة الموافقة لاستجابات عينة الدراسة وفق محاور الإستبيان بالإعتماد على مقياس (Likert) الخماسي وتم تحديد قيم المتوسط الحسابي من خلال إيجاد طول المدى : $4=1-5$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات: $0.80=5/4$ وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى 1-1.80 وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي وفق مقياس (Likert) الخماسي كالآتي:

الجدول رقم (29): درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

الفئة	القيمة	مقياس (Likert)
[1-1.80]	1	غير موافق بشدة
[1.8-2.60]	2	غير موافق
[2.60-3.40]	3	محايد
[3.40-4.20]	4	موافق
[4.20-5]	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة الفصل:

حاولنا خلال هذا الفصل التعرف على نظريات الدراسة و تفسيرها لمتغيرات الدراسة ، وعرض نموذج الدراسة و تطوير فرضيات الدراسة بالإضافة لمنهج وطرق جمع البيانات الخاصة بالدراسة التطبيقية. كما قمنا بالربط بين متغيرات الدراسة إدارة الموارد البشرية والمناخ الأخلاقي والأداء المتميز بنظريات التبادل الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي ونظرية الموارد، والوصل إلى أن لها تأثيرها المتبادل على سلوك الافراد العاملين وأدائهم. فمن خلال توفير بيئة عمل إيجابية ومناخ أخلاقي محفز، يمكن الرفع من ولاء الفرد للمؤسسة وبالتالي تعزيز الأداء المتميز. وتلعب نظريات التبادل والتفاعل الاجتماعي دورًا في فهم كيفية تبادل و تفاعل الموظفين، كما تساعد نظرية الموارد في تحليل كيفية توظيف وتطوير الموارد البشرية لتعزيز الأداء.

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة

تمهيد:

بعد عرض الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة (إدارة الموارد البشرية، الأداء المتميز، المناخ الأخلاقي)، وللاقترب أكثر من واقعها بالمؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي ممثلة في مراكز البحث العلمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، نحاول خلال هذا الفصل التطبيقي التأكد من وجود علاقة تربط بين هذه المتغيرات من جهة ومن جهة أخرى طبيعة هذه العلاقة ومدى قوتها، حيث سنحاول أولاً استكشاف المؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي من حيث مراحل تأسيسها وتطورها وجوانبها التنظيمية والإدارية، ثم إجراء مختلف الاختبارات النمذجة البنائية على البيانات الأولية بالاعتماد على برنامج Smart PLS 4.

4-1: تقديم محل الدراسة: مراكز البحث العلمي في الجزائر

لقد عملت الجزائر كغيرها من الدول ومنذ استقلالها على انتهاج وصياغة رؤية مستقبلية للبحث العلمي، وتطوير مناخ البحث العلمي مبني على توفير كل الدعم له من خلال تنظيم سياسات البحث العلمي بدءاً بإنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970 وصولاً إلى صدور القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بالجزائر.

4-1-1: نشأة وتطور البحث العلمي في الجزائر

إن منظومة البحث العلمي في الجزائر في شكلها الحالي تعتبر حديثة نسبياً مقارنة بالأنظمة البحثية العالمية بسبب حداثة الدولة الجزائرية، كما سنوضحه فيما يلي:

4-1-1-1: نشأة البحث العلمي في الجزائر

لقد عرفت المنظومة البحثية في الجزائر عدة مراحل منذ استقلالها مست مختلف جوانب السياسة العامة للتعليم العالي والبحث العلمي من حيث حركية وعدم استقرار المؤسسات المكلفة بالبحث العلمي، فقد وصل عدد الهياكل المكلفة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي إلى 14 هيئة أشرفت على تسيير البحث العلمي فبعد الإستقلال مباشرة أسندت مهمة الإشراف على قطاع البحث العلمي للفرنسيين إلى غاية سنة 1971، إلى أن استقرت في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 2012 كما يوضحه الجدول رقم (30) أسفله.

الجدول رقم (30): تطور الهياكل المشرفة على البحث العلمي بالجزائر

الهيئة	تاريخ الإنشاء	الجهة الوصية	تاريخ الحل
مجلس البحث	1963	جزائرية فرنسية	1968
هيئة التعاون العلمي	1968	جزائرية فرنسية	1971
المجلس المؤقت للبحث العلمي	1971	جزائرية	1973
الديوان الوطني للبحث العلمي	1983	وزارة التعليم العالي	1983
محافظة الطاقات المتجددة	1982	رئاسة الجمهورية	1982
محافظة البحث العلمي والتقني	1984	الوزارة الأولى	1986
المحافظة السامية للبحث	1986	رئاسة الجمهورية	1990

1991	الوزارة الأولى	1990	الوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا
1991	الوزارة الأولى	1991	الوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا والبيئة
1992	وزارة الجامعات	1991	كتابة الدولة للباحثين
1993	وزارة التربية	1992	كتابة الدولة للتعليم العالي والبحث
1994	وزارة التربية	1993	كتابة الدولة للجامعات والبحث
1999	وزارة التعليم العالي	1994	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
2012	وزارة التعليم العالي	2000	وزارة منتدبة للبحث العلمي
إلى اليوم	وزارة التعليم العالي	2012	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المصدر: (حروش و طوالبة، 2019، صفحة 36)

4-1-1-2: مراحل تطور البحث العلمي في الجزائر

لقد مرت المنظومة البحثية بستة (06) مراحل كبرى تماشيا والإستراتيجية الوطنية للتنمية تميزت المراحل الأولى لها بانعدام سياسة وطنية للبحث العلمي وإشراف أجنبي موجه مع عدم استقرار الهيئات المشرف عليها و تهميش كلي لأنشطة البحث والتطوير والإبتكار في سياسات البحث آنذاك، كما هي موضحة كالآتي :

4-1-1-2-1: المرحلة الأولى من 1962 إلى 1971: تميزت هذه المرحلة بـ:

- مشاريع بحث تحت الوصاية الفرنسية
- إمضاء أول بروتوكول تعاون علمي جزائري فرنسي للبحث العلمي.
- هياكل بحث تابعة للوصاية الفرنسية والجزائرية.
- غياب سياسة وطنية للبحث العلمي.

4-1-1-2-2: المرحلة الثانية من 1971 إلى 1982: تميزت هذه المرحلة بـ:

- إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- إصلاح التعليم العالي كمرحلة أولى و البدء في عملية تنظيم البحث العلمي.
- غياب التقارب بين الباحثين والقطاعات الاقتصادية والإجتماعية

4-1-1-2-3: المرحلة الثالثة من 1983 إلى 1997: تميزت هذه المرحلة بـ:

- عدم الاستقرار المؤسسي المكلفة بالبحث العلمي.
- عدم استقرار وتأقلم الباحثين.
- هدر الموارد المالية والمادية نتيجة لتغيير الوصاية المشرفة على البحث العلمي.

4-1-1-2-4: المرحلة الرابعة من 1998 إلى 2008: تميزت هذه المرحلة بـ:

- صدور القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998 المتعلق بالقانون التوجيهي والبرنامج الخماسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، إذ لم يتم تطبيقه فعليا إلى غاية سنة 2000 ليمتد إلى غاية سنة 2006، يحمل في طياته 06 مبادئ كبرى في مادته الأولى هي:
- أ. ضمان ترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بما في ذلك البحث العلمي الجامعي.
- ب. تدعيم القواعد العلمية والتكنولوجية العلمية والتكنولوجية للبلاد.

- ت. تحديد الوسائل الضرورية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتوفيرها.
- ث. رد الاعتبار لوظيفة البحث العلمي داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات المعنية بالبحث وتحفيز عملية تثمين نتائج البحث.
- ج. دعم تمويل الدولة للنشاطات المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ح. تثمين المنشآت المؤسسية والتنظيمية من أجل التكفل الفعال بأنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي .

4-1-1-2-5: المرحلة الخامسة من 2008 إلى 2012: تميزت هذه المرحلة بـ:

-من أجل تعزيز النتائج المحقق في البرنامج الخماسي الأول 1998-2022 تم إعداد قانون خماسي ثاني للفترة 2008-2012 وسمي بالقانون المعدل والمتمم للقانون رقم 98-11 للقانون التوجيهي والبرنامج الخماسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002 إذ تميز هذا القانون المعدل والمتمم بـ:

- أ. ضمان ترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بما في ذلك البحث العلمي الجامعي
- ب. برنامج بحث لفترة تمتد لـ 05 سنوات لتحقيق أهداف تمتد لـ 10 سنوات
- ت. تفعيل دور المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني
- ث. انشاء المجلس الوطني للتقويم، مهامه التقييم الاستراتيجي للسياسة الوطنية للبحث وخياراتها ونتائجها
- ج. استحداث جهاز وطني تحت سلطة الوزير المكلف بالبحث العلمي ممثلا في المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي تكلف بتنفيذ السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي تتمتع بالاستقلالية في التسيير
- ح. استحداث الوكالات الموضوعاتية للبحث من أجل تنسيق نشاطات البحث ومتابعتها.
- خ. استحداث فرق بحث مختلطة للتعاون المشترك بين القطاعات لها الاستقلالية المالية.
- د. استحداث جهاز المصالح المشتركة للبحث تجمع الكفاءات والتجهيزات العلمية والتقنية لدى مؤسسات التعليم والتكوين العاليين والمؤسسات الاستشفائية الجامعية ومؤسسات التعليم العالي والوكالات الموضوعاتية.
- ذ. تحيين النصوص التنظيمية التي تنظم عمل المؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتسييرها.

- ما يميز أيضا هذه المرحلة توفير المناخ المناسب والهيكل التنظيمي والمؤسساتي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بتسيير البحث على مختلف المستويات (التنفيذ، التقييم، متابعة نشاطات البحث

ودوامها) للنهوض بالبحث العلمي والتكفل بانشغالات الاجتماعية والاقتصادية للبلاد بإشراك أكثر من 28000 أستاذ باحث بحلول 2012 من خلال أيضا:

- أ. تدعيم محيط مخابر البحث العلمي بتوفير لهم الهياكل القاعدية اللازمة والتجهيزات العلمية.
- ب. تشمين منصب مدير مخبر وتشجيعه وتدعيم تسييره بإنشاء خلية ملائمة.
- ت. إعطاء أكثر مرونة في تسيير المخابر الخاصة بالتزام مدراء مخابر البحث في مجال اعتمادات التسيير والتجهيز والمراقبة البعدية للنفقات.
- ث. تنظيم حركية التنقل من وإلى المخابر كضمان لاستقرارها وحماية انتاجها العلمي.
- ج. تحديد مقاييس تقييم مخابر البحث وتصنيفها وتحديد مخابر التميز ومكافئتها بتزويدها بوسائل ملائمة.

ح. خلق أقطاب تميز علمية وتكنولوجية في كل جامعة أو قطب جامعي.

4-1-1-2-6: المرحلة السادسة من 2015 إلى 2022: تميزت هذه المرحلة بـ:

- صدور القانون رقم 15-21 المؤرخ في 30 أوت 2015 يتضمن قانون البحث العلمي والتطوير التكنولوجي والذي يحدد المبادئ الأساسية والقواعد العامة التي تحكم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي إذ يرمي إلى :

- أ. ضمان ترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بما في ذلك البحث العلمي الجامعي.
- ب. تدعيم القواعد العلمية والتكنولوجية للبلاد.
- ت. فهم التحولات التي يعرفها المجتمع بغرض تحديد وتحليل الأنظمة والمعايير والقيم والظواهر التي تتحكم فيه.
- ث. دراسة التاريخ والتراث الثقافي الوطني وتثمينهما.
- ج. تحديد الوسائل الضرورية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتوفيرها.
- ح. ترقية وظيفة البحث العلمي داخل مؤسسات البحث العلمي والمؤسسات الأخرى، وتحفيز تشمين نتائج البحث.

خ. دعم تمويل الدولة للأنشطة المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

د. تشمين الأطر المؤسساتية والتنظيمية من أجل التكفل الفعال بأنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- تقديم تحفيزات للمتعاملين الاقتصاديين للاستثمار في المجهود الوطني لترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي والقيام بنشاط البحث والتطوير من خلال الاستفادة من تحفيزات مالية وتشجيعية واعتمادات مالية تصدر عن الميزانية الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- استحداث كيانات لتنفيذ أنشطة البحث منها: وحدات بحث، مخابر بحث، فرق بحث (علمي وتطوير تكنولوجي) سواء كانت بالمؤسسة ذات الطابع العلمي والتكنولوجي أو المؤسسات الأخرى والمؤسسات

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

الاقتصادية والجمعيات والمؤسسات ذات الطابع العلمي تكون مشتركة أو مختلطة تتمتع بالإستقلالية في التسيير والرقابة البعدية.

- صدور عدة قوانين خاصة بالبحث العلمي لاسيما منها:

أ. صدور مرسوم تنفيذي رقم 19 2013 مؤرخ في 30 يوليو 2019 يحدد مهام الندوة الوطنية للمؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها.

ب. صدور مرسوم تنفيذي رقم 19-231 بتاريخ 13 أوت 2019 يحدد كيفية اشاء مخابر البحث وتنظيمها وسيرها.

ت. صدور مرسوم تنفيذي رقم 19-232 المؤرخ في 13 أوت 2019 يحدد مهام الوكالات الموضوعاتية للبحث وتنظيمها وسيرها.

ث. صدور مرسوم تنفيذي رقم 19-233 المؤرخ في 13 أوت 2019 يحدد شروط وكيفيات انشاء الشبكات الموضوعاتية للبحث.

ج. صدور القرار الوزاري رقم 817 المؤرخ في 12 نوفمبر 2020 يتضمن تعيين المستشارين العلميين للجنة البرمجة وتقييم البحث العلمي الجامعي

ح. صدور مرسوم تنفيذي رقم 21-89 المؤرخ في 01 مارس 2021 يتضمن مخطط تطوير متعدد السنوات لتنفيذ البرامج الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ذات الأولوية التي يتعين تنفيذها وهي:

- البرنامج الوطني للبحث حول الأمن الغذائي.

- البرنامج الوطني حول صحة المواطن.

- البرنامج الوطني حول الأمن الطاقوي.

حيث قدرت ب 750 مشروع بحث رصدت لها اعتمادات مالية تقدر ب 11197.50 مليون

دج تنفذ خلال 5 سنوات إلى غاية سنة 2027 بمعدل 150 مشروع بحث في السنة كل مشروع ينفذ خلال 3 سنوات وهذا من أجل تحقيق عدة أهداف رئيسية هي:

- تطوير الأمن الغذائي وتحسين التغذية وترقية الفلاحة المستدامة.

- الحفاظ على الحالة الصحية للمواطنين وتحسينها.

- تعزيز الأمن الطاقوي.

- تنويع مصادر الطاقة وتحسين نجاعتها مع مراعات الاحتياجات البيئية على جميع المستويات.

- تطوير تقنيات وعمليات انتاج الطاقة البديلة وتطبيقاتها.

- المساهمة في حماية البيئة وترقية الاقتصاد الأزرق.

- تطوير تربية المائيات على نحو مستدام وترقية الصيد البحري.

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

المصدر بالاعتماد على: (نزعي، 2017) و (كبار، 2014) و (وكالة الانباء الجزائرية، 2022) و (الجريدة الرسمية رقم 62)، 1998) و (الجريدة الرسمية رقم 10)، 2008) و (الجريدة الرسمية رقم 09)، 2021) و (DGRSDT, 2022) و (صويلح، 2016).

و بناءا على التطور الذي شهده قطاع البحث العلمي بالجزائر وما عرفه من ممارسات سواء بمراكز البحث أو على مستوى مخابر الجامعات الجزائرية، فقد عملت الوزارة الوصية إبتداءا من سنة 2004 على تكوين نظام بيئي متكامل يعمل على إرساء القيم والمعايير الأخلاقية في جميع أنشطة البحث العلمي لتفادي المعضلات الأخلاقية من تنظيم ممارسات مهنة البحث العلمي والتعليم العالي، بإرساء دعامة قانونية تحدد مجموعة الحقوق والواجبات لضبط السلوك الفردي والجماعي بمؤسسات قطاع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وإحترام مبادئ آداب وأخلاقيات المهنة كجزء أساسي لضمان جودة البحث العلمي والتعليم العالي ومن أبرز الإجراءات التي اتخذت لتحقيق ذلك ما يلي :

- صدور المرسوم التنفيذي رقم 04-180 المؤرخ في 05 جوان 2004 الذي يحدد صلاحيات مجلس آداب و أخلاقيات المهنة الجامعية و تشكيله وسيره.
- صدور ميثاق لأداب والأخلاقيات الجامعية في أفريل 2010 .
- صدور القرار رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.
- تنصيب المجلس الوطني للأداب و أخلاقيات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في أكتوبر 2019.
- صدور القرار رقم 1848 المؤرخ في 20 أكتوبر 2020 الذي يحدد أعضاء مجلس آداب و أخلاقيات المهنة الجامعية، تم تعديله بالقرار رقم 362 المؤرخ في 15 جوان 2020.
- صدور القرار رقم 991 المؤرخ في 10 ديسمبر 2020 و المتضمن إنشاء لجان الآداب و الأخلاقيات في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.
- صدور القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 جويلية 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.
- إعتقاد ميثاق جديد للأداب و الأخلاقيات الجامعية في مارس 2021.
- تفعيل عمل اللجان الجامعية و مراكز البحث العلمي و عقد عدة أتماعات تحت إشراف الندوات الجهوية للجامعات كما يلي :

- ✓ الندوة الجهوية لجامعات الغرب بتاريخ 06 مارس 2021 على مستوى جامعة وهران 2 .
- ✓ الندوة الجهوية لجامعات الوسط بتاريخ 09 مارس 2021 على مستوى مركز البحث العلمي والتقني CERIST.
- ✓ الندوة الجهوية لجامعات الشرق بتاريخ 13 مارس 2021 على مستوى جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

- تحديث ميثاق لأداب والأخلاقيات الجامعية في أوث 2023.

4-1-1-3: مؤشرات تطور البحث العلمي في أرقام من سنة 1962 إلى 20 فيفري 2024

يبين الجدول رقم (31) أهم المؤشرات التي حققتها الجزائر في إطار إعادة الاعتبار للبحث العلمي وتطبيق مختلف القوانين التوجيهية وبرامج البحث والتطوير التكنولوجي .

الجدول رقم (31) مؤشرات تطور البحث العلمي بالجزائر في أرقام من 1962 إلى 2024

التعيين	العدد	المجموع
مخابر البحث	عدد مخابر البحث	1800
الوكالات موضوعاتية للبحث	الوكالة الموضوعاتية للبحث ATRSHS	1
	الوكالة الموضوعاتية للبحث ATRSSV	1
	الوكالة الموضوعاتية للبحث ATRST	1
المخابر المجهزة	علوم الهندسة	230
	العلوم الاجتماعية	166
	العلوم الطبيعية والحياة	177
	العلوم الإنسانية والفنية	132
	الكيمياء	99
	علوم الفيزياء	47
	علوم الأرض والمحيط	38
مخابر التميز	مجالاتها (علوم الطبيعة والحياة، الكيمياء، علوم الهندسة)	20
مراكز البحث	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	19
	لقطاعات أخرى	11
وحدات البحث	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	33
	لقطاعات أخرى	14
فرقة بحث مشتركة	كيان بحث مشترك	71
محطات تجريبية	طبقا للمرسوم التنفيذي 11-396	14
	مؤسسة ذات طابع علمي تكنولوجي	15
	خارج القطاع	10
عدد الأساتذة الباحثين	المنتسبين لمخابر البحث	40426
عدد الباحثين الدائمين	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	1694
	لقطاعات أخرى	525
عدد مستخدمي دعم البحث	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	2259
	لقطاعات أخرى	897
عدد الأعوان المتعاقدين	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	516
	لقطاعات أخرى	715
عدد الباحثين بالقطاع الاقتصادي	الباحثون بالمؤسسات الاقتصادية	184
المصالح المشتركة للبحث	المنصات التكنولوجية	21
	الحاضنات	93
	الأرضيات التقنية لتطوير البرمجيات	01
	قطب تعميم	02
	الأرضيات التقنية للتحاليل الفيزيائية والكيميائية	08

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

116796	المنشورات من سنة 1962 إلى سنة 02 ماي 2024		المنشورات العلمية والمجلات الوطنية
254	مؤشر أش H-INDEX		
987	المجلات الوطنية		
12	المجلات الوطنية صنف B		
287	المجلات الوطنية صنف C		
09	تم إنشاء شبكات موضوعاتية في عدة ميادين		شبكات موضوعاتية
2409	براءات الاختراع لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي		براءات الاختراع
102	منتجات تم تثمينها بالسوق الوطنية		عدد المنتجات المثمنة
39	عدد المشاريع في طور الإنجاز		تثمين المنتجات البحثية المبتكرة
16	عدد القطاعات المشتركة فيها		
29	عدد المؤسسات البحثية		
24	عدد الميادين التي شملتها		
1400	طلبات براءات الاختراع		
102	مراكز تطوير المقاولاتية		الإبتكار والتحول التكنولوجي في إطار القرار 1275
27	دور الذكاء الإصطناعي		
86	مراكز لتطوير الدعم التكنولوجي والإبتكار		
190	المؤسسات الفرعية في شكل مكاتب دراسات		
6058	مذكرة تخرج		
1700	الموجهة نحو مؤسسات مصغرة		
405	مشروع مبتكر		
18	وسم مؤسسة ناشئة		
17	حاضنة أعمال حاصلة على وسم لابل		
57	ترقية لرتبة مدير بحث		
71	33	ترقية لأستاذ باحث قسم أ	تنظيم دورتي 25 و 26 للجنة الوطنية لترقية الباحثين و التأهيل الجامعي لسنة 2022
	38	ترقية لأستاذ باحث قسم أ	
ارتفع من 2.43 % إلى 6.97 %	سنة 1971 1 196 060 000 دج		قيمة الميزانية العامة للقطاع من ميزانية الدولة
	سنة 2021 370 596 356 000 دج		
ميزانية التجهيز 550 000 000 000 دج		سنة 2022	
ميزانية التشغيل 50 000 000 000 دج			
ميزانية التجهيز 800 000 000 000 دج		سنة 2023	
ميزانية التشغيل 60 000 000 000 دج			
ميزانية التجهيز 149 766 900 000 دج		سنة 2022	التمويل المرصود لمراكز البحث
ميزانية التشغيل 299 199 500 000 دج			
ميزانية التجهيز 207 160 000 000 دج		سنة 2023	
ميزانية التشغيل 290 000 000 000 دج			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على: (MESRS, 2022) و (MESRS, 2021) و

(DGRSDT, 2020) و (لقرع، 2020) و (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021).

4-1-2: المؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي في الجزائر

تعتبر مؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي من المؤسسات العمومية التي تنشؤها الدولة الجزائرية تشرف على تنظيمها و تسييرها وفقا لقوانين خاصة بها تتمتع بالإستقلالية و الشخصية المعنوية، من أجل إدارة نشاطاتها وخضوعها لرقابة تمارسها الهيئات الوصاية عليها.

وقد حدد المشرع الجزائري أربعة أشكال للمؤسسات العمومية في الجزائر إحداها المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي والتي سنركز عليها في دراستنا الحالية باعتبار أن مراكز البحث العلمي تنتمي لهذا الشكل أنشئت لغرض ممارسة نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تتمثل الأشكال الأربعة للمؤسسات العمومية كما ذكرها (غلابي، 2011، صفحة 74) كالآتي:

1. المؤسسة العمومية الإدارية.
2. المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.
3. المؤسسة ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.
4. المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني.

4-1-2-1: تعريف المؤسسة ذات الطابع العلمي والتكنولوجي

نظرا لزيادة اهتمام الدولة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي نتيجة للتغيرات الحاصلة والمتسارعة سواء في المجال السياسي والإقتصادي والإجتماعي للدولة وانعكاس ذلك على قطاع البحث العلمي الذي أصبح قاطرة تطور أي بلد نحو التنمية المستدامة، فظهرت مصطلح المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي أول مرة بموجب القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002 (الجريدة الرسمية رقم 62، 1999، صفحة 7)، حيث يعرفها هذا الأخير في مادته (17) بأنها "مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ذات طابع علمي وتكنولوجي لتحقيق نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي تضطلع بمهام تنفيذ برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الميادين المحددة لها في النص المتضمن إنشاءها، كما تخضع لقواعد تتناسب مع خصوصيات مهامها، تمويلها يكون من ميزانية الدولة وتخضع لمسك محاسبة مطابقة للمخطط الوطني للمحاسبة ومراقبة مالية بعدية".

كما يعرفها المرسوم التنفيذي رقم 99-256 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999، الذي يحدد كفاءات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها (الجريدة الرسمية رقم 82، 1999، صفحة 4) بأنها مؤسسة ذات الصبغة القطاعية أو المشتركة بين القطاعات يحدد مرسوم إنشائها صبغتها والسلطة الوصية التي تخضع لها ومقرها، تتمتع بالشخصية العمومية والإستقلال المالي، يتم إنشائها وفقا للمعايير التالية :

1. طابع الأولوية لميادين البحث.
2. حجم البرامج الواجب إنجازها و ديمومتها.
3. الجمع الأحسن لكل مشاريع البحث والبرامج التي لها طابع ارتباطي أو تكاملي.

4. توفر قدرة علمية وتقنية ضرورية لإنجاز أهداف المؤسسة ،منظمة في شكل (16) فرقة بحث على الأقل.
5. الوسائل المالية والمادية الموجودة أو الواجب تجنيدها.
- تسهر المؤسسة ذات الطابع العلمي والتكنولوجي على القيام بالمهام التالية:
1. جمع العناصر الضرورية لتجديد مشاريع البحث الواجب إنجازها، والمعطيات التي تسمح ببرمجتها وتنفيذها وتقييمها.
2. دفع وتنشيط درجة الإستيعاب والتحكم في تطور العلوم والتقنيات والإبداع التكنولوجي في ميدان نشاطها.
3. ضمان متابعة التطور العلمي والتكنولوجي ذي الصلة بموضوعها.
4. جمع المعلومات العلمية والتقنية ومعالجتها و ضمان المحافظة عليها ونشرها.
5. المساهمة في تثمين نتائج البحث مع السهر على نشرها واستغلالها واستعمالها.
6. ضمان التكوين المتواصل وتجديد معارف مستخدمي البحث وتحسين مستواهم.
7. المساهمة في التكوين بواسطة البحث العلمي.
8. ضمان تنسيق وحدات البحث ومخابر البحث وفرق البحث ومتابعتها وتقييمها (الجريدة الرسمية رقم 66، 2011، صفحة 7).
- وبناء على المادة (32) من القانون رقم 15-21 المؤرخ في 30 ديسمبر 2023 المتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي تعتبر الندوة الوطنية للمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي إطارا للتشاور والتنسيق حول أنشطة شبكة مؤسسات البحث و لتطبيق السياسة الوطنية المعتمدة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي (الجريدة الرسمية رقم 71، 2015، صفحة 11).
- تقوم الندوة الوطنية للمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي بإبداء الآراء بعد التنسيق والتشاور حول الأنشطة المتعلقة بتطوير المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي والسياسة الوطنية المقررة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي حسب المرسوم التنفيذي رقم 19-213 المؤرخ في 30 يوليو 2019 الذي يحدد مهام الندوة الوطنية للمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها (الجريدة الرسمية رقم 49، 2019، الصفحات 5-6) لاسيما فيما يخص :
1. أفاق تطوير البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
2. حالة تنفيذ البرامج المقررة.
3. مشاريع الإصلاح المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
4. أفاق تطوير الشراكة مع القطاع الاجتماعي والإقتصادي، فيما يخص تثمين نتائج البحث والإبتكار والتحويل التكنولوجي.
5. الطرق والوسائل التي تسمح بوضع الشبكة الوطنية للإعلام العلمي والتقني وتطويرها.
6. الطرق والوسائل التي تسمح بتطوير التعاون ما بين مؤسسات البحث الوطنية والدولية.

7. مشاريع النصوص التنظيمية ذات الطابع العلمي .

حيث إنعقدت أول ندوة الوطنية للمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي بتاريخ 23 جويلية 2022 بمقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحت إشراف وزير التعليم العالي والبحث العلمي، حيث ركز وزير التعليم العالي والبحث العلمي على ضرورة إقامة ورشات حول الابتكار وزيادة توفير الموارد البشرية المدربة تقنيا على التطوير وأنشطة الابتكار مع ضبط مؤشرات الجديدة وتأكيد على أن استراتيجية البحث والتطوير لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تركز على إرساء عمل مندمج ومتناسق تنفيذا لسياسة الحكومة الرامية إلى تعزيز سبل مقاربة تشاركية وتفاعلية مع مختلف الفاعلين ينجم عنها إقتراح مشاريع بحث جديدة تنسجم مع أولويات الحكومة وفقا لإحتياجات البلاد (موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2022).

4-2-1-2: تعريف مراكز البحث العلمي

لقد اختلف الباحثين حول فترة ظهور مراكز البحث عبر العالم وبدايات تأسيسها ولكن اتفقوا على أن مطلع القرن العشرين شهد تزايد في تأسيس مراكز البحوث، أما بالدول العربية فكان تأسيس أولى مراكز البحوث في الوطن العربي في سنة 1952 وهي مراكز البحوث والدراسات التابعة لجامعة الدول العربية. تعرف مراكز البحث العلمي بأنها مؤسسات علمية تقوم بالبحوث العلمية بناء على احتياجات المجتمع لمعالجة المشاكل التي تعاني منها مختلف القطاعات أو بناء على طلب قطاع ما من أجل التوصل إلى حلول ووضع مقترحات (لطيفة، 2020، صفحة 51). كما تقوم مراكز البحث العلمي بعدة أدوار منها:

✓ نشر نتائج البحوث وتوثيقها لتحقيق المتطلبات المحلية لتسهيل تطبيقها على مستوى مؤسسات القطاع الإقتصادي والإجتماعي (قاسي، 2018، صفحة 189).

✓ المشاركة في إعداد الخطط التنبؤية بالإحتياجات المستقبلية لمواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية للدولة بناء على نتائج الأبحاث التطبيقية المحققة.

✓ متابعة الأبحاث الوطنية ومقارنة نتائجها ومدى ملائمتها مع نتائج أبحاث الدول المتقدمة.

✓ ربط جميع الخطط البحثية لمراكز الأبحاث العلمية الوطنية ودمجها مع خطط مختلف القطاعات الوطنية ومؤسسات البحث الوطني.

✓ إنفتاح مركز البحث العلمي على القطاع الإقتصادي وبعث سبل التعاون مع القطاع الإقتصادي والإجتماعي لتعزيز فرص الإستفادة من مخرجات البحث العلمي لحل مشكلاته.

وفي الجزائر فإن شبكة مراكز البحث العلمي فتتكون من (29) تسعة عشرون مركز بحث منها (19) تسعة عشرة مركز بحث تابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي المبينة بالجدول رقم (32) و (10) عشرة تابعة لقطاعات أخرى المذكورة بالجدول رقم (32) (DGRSDT, 2022, p. 7).

و الجدولين رقم (32) و (33) يبين شبكة مراكز البحث العلمي بالجزائر:

الجدول رقم (32): مراكز البحث العلمي تابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ت	إسم المركز	الإسم المختصر
01	مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية	CRAPC
02	مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني	CERIST
03	مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة	CDTA
04	مركز البحث في التكنولوجيات الصناعية	CRTI
05	مركز تنمية الطاقات المتجددة	CDER
06	مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية	CRSTDLA
07	مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية	CREAD)
08	مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية	CRASC
09	مركز البحث العلمي والتقني في المناطق القاحلة	CRSTRA
10	مركز البحث في البيوتكنولوجيا	CRBt
11	مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل للطاوية	CRTSE
12	مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط	CRSIC
13	مركز البحث في اللغة والثقافة الأمازيغية	CRLCA
14	مركز البحث في التكنولوجيات التغذية الزراعية	CRTAA
15	مركز البحث في الفلاحة الرعوية	CRAPAST
16	مركز البحث في البيئة	CRE
17	مركز البحث في الميكانيك	CRM
18	مركز البحث في العلوم الصيدلانية	CRSP
19	مركز البحث في تهيئة الإقليم	CRAT

المصدر من : إعداد الباحث بالإعتماد على (DGRSDT, 2022, p. 7).

الجدول رقم (33): مراكز البحث العلمي التابعة لقطاعات أخرى

ت	إسم المركز	الإسم المختصر
01	المركز الوطني للبحوث في عصور ما قبل التاريخ علم الإنسان والتاريخ	CNRPAH
02	المعهد الوطني للبحث في علوم الغابات	INRF
03	المركز الوطني للبحث في علم الآثار	CNRA
04	المعهد الوطني الجزائري للبحث الزراعي	INRAA
05	المركز الوطني للبحث المطبق في هندسة مقاومة الزلازل	CGS
06	المركز الوطني للدراسات والأبحاث المتكاملة للبناء	CNERIB
07	مركز البحث في علم الفلك والفيزياء الفلكية والجيوفيزياء	CRAAG
08	المركز الوطني للبحث والتنمية في الصيد البحري وتربية المائيات	CNRDPA
09	المعهد الوطني للبحث في التربية	INRE
10	المركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية وثورة أول نوفمبر 1954	CNERMN54

المصدر من : إعداد الباحث بالإعتماد على (DGRSDT, 2022, p. 7)

5-1-3: تقديم مراكز البحث العلمي محل الدراسة

لقد اشتملت الدراسة الحالية على مراكز البحث العلمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي المذكورة بالجدول رقم (32) أسفله، وتمثل مؤسسات ذات طابع علمي و تكنولوجي (EPST) (EPST : Etablissement Public à caractère Scientifique et Technologique)

وقد تم استهداف مراكز البحث تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كمحل للدراسة لأنها مؤسسات تبحث عن التميز في أدائها وتوظف أفراد يمثلون مستخدمي البحث من (باحثين دائمين و مستخدمي دعم البحث) كمورد بشري مجموع سلوكهم من ممارساتهم لمهامهم و مدى اتصافهم بأخلاقيات العمل (لطبيعة عمل هذه المراكز التي تتميز بالتجارب العلمية و التحلي بأخلاقيات البحث العلمي سواء بالمخابر أو عند تحرير المقالات وقراءات النتائج و ترجمتها)، مما سينعكس ذلك على المناخ الأخلاقي السائد من جهة والذي بدوره سيؤثر على المناخ التنظيمي العام لمراكز البحث العلمي مما يتطلب إدارة تشرف على مواردها البشرية تكون ممارساتها لها تأثير على سلوكهم وتصرفاتهم، فهي أقرب للدراسة الحالية بالإضافة لكون الباحث موظفا بإحدى هذه المراكز.

4-1-3-1:مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية.

مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي تأسس سنة 1992، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية و مصالح إدارية و أقسام للبحث و ورشات ووحدة البحث ومصالح مشتركة للبحث (الجريدة الرسمية رقم 65، 2016) ، مقره بولاية تيبازة وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-2:مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني.

مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي تأسس سنة 1985، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية و مصالح إدارية و أقسام للبحث ومصالح مشتركة للبحث (الجريدة الرسمية رقم 02، 2007) (الجريدة الرسمية رقم 31، 2014) ، مقره بولاية الجزائر العاصمة وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-3:مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة.

مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي تأسس سنة 1988، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث ومصالح مشتركة للبحث (الجريدة الرسمية رقم 02، 2007) (الجريدة الرسمية رقم 18، 2017) ، مقره بولاية الجزائر العاصمة وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-4:مركز البحث في التكنولوجيات الصناعية .

مركز البحث في التكنولوجيات الصناعية هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي، كان يسمى عند إنشائه سنة 1992 مركز البحث العلمي والتقني للإلحام والمراقبة، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث (الجريدة الرسمية رقم 23، 2015)، مقره بولاية الجزائر العاصمة وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-5: مركز تنمية الطاقات المتجددة.

مركز تنمية الطاقات المتجددة هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي تم إنشاؤه سنة 1988، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث و وحدات بحث (الجريدة الرسمية رقم 34، 2007)، مقره بولاية الجزائر العاصمة وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-6: مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية.

مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي تم إنشاؤه سنة 1991، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث و وحدات بحث (الجريدة الرسمية رقم 02، 2007) (الجريدة الرسمية رقم 31، 2014) (الجريدة الرسمية رقم 10، 2016)، مقره بولاية الجزائر العاصمة وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-7: مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية.

مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي تم إنشاؤه سنة 1975، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث (الجريدة الرسمية رقم 02، 2007) (الجريدة الرسمية رقم 31، 2014)، مقره بولاية الجزائر العاصمة وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-8: مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية.

مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي أنشأ سنة 1992، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث (الجريدة الرسمية رقم 02، 2007) (الجريدة الرسمية رقم 31، 2014) (الجريدة الرسمية رقم 10، 2016)، مقره بولاية وهران وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-9: مركز البحث العلمي والتقني في المناطق القاحلة.

مركز البحث العلمي والتقني في المناطق القاحلة هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي، بادئ الأمر تم إنشاء سنة 1974 المركز الوطني للبحوث حول المناطق الجذباء مقره ببني عباس ولاية بشار (الجريدة الرسمية، 1974)، إلا أنه سنة 1991 تم استحداث مركز البحث العلمي والتقني في المناطق القاحلة مقره بمدينة الجزائر، ليتم تحويله لاحقا إلى ولاية بسكرة (الجريدة الرسمية رقم 61، 2000)، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث ومحطات تجريبية (الجريدة الرسمية رقم 02، 2007) (الجريدة الرسمية رقم 31، 2014) (الجريدة الرسمية رقم 31، 2014)، وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-10: مركز البحث في البيوتكنولوجيا.

مركز البحث في البيوتكنولوجيا هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي، تم أنشاؤه سنة 2007 ، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث وورشات ومحطات تجريبية ومصالح مشتركة (الجريدة الرسمية رقم 31، 2014) ، مقره بولاية قسنطينة وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-11: مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل للطاقة.

مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل للطاقة هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي تم إنشاؤه سنة 2012، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث وورشات ومصالح مشتركة (الجريدة الرسمية رقم 58، 2013)، مقره بمدينة الجزائر وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-12: مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة .

مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي تأسس سنة 2015، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث (الجريدة الرسمية رقم 54، 2018)، مقره بولاية الأغواط وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-13: مركز البحث في اللغة والثقافة الأمازيغية.

مركز البحث في اللغة والثقافة الأمازيغية هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي تأسس سنة 2017، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث (الجريدة الرسمية رقم 14، 2017)، مقره بولاية بجاية وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-14: مركز البحث في التكنولوجيات الغذائية الزراعية.

مركز البحث في التكنولوجيات الغذائية الزراعية هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي تأسس سنة 2019، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية و أقسام للبحث، مقره بولاية بجاية وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-15: مركز البحث في الفلاحة الرعوية.

مركز البحث في الفلاحة الرعوية هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي تأسس سنة 2019، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية و مصالح إدارية و أقسام للبحث ،مقره بولاية الجلفة وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-16: مركز البحث في البيئة.

مركز البحث في البيئة هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي تم أنشاؤه سنة 2019، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

(الجريدة الرسمية رقم 63، 2018)، مقره بولاية عنابة وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-17: مركز البحث في الميكانيك.

مركز البحث في الميكانيك هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي تم إنشاؤه سنة 2019، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث (الجريدة الرسمية رقم 60، 2018)، مقره بولاية قسنطينة وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-18: مركز البحث في علوم الصيدلانية.

مركز البحث في علوم الصيدلانية هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي تأسس سنة 2019، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث (الجريدة الرسمية رقم 18، 2021)، مقره بولاية قسنطينة وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-1-3-19: مركز البحث في تهيئة الإقليم.

مركز البحث في تهيئة الإقليم هو مؤسسة ذات طابع علمي وتكنولوجي تأسس سنة 2019، يتولى تسييره مدير يساعده مدير مساعد وأمين عام، إذ ينظم في أقسام تقنية ومصالح إدارية وأقسام للبحث ومشارك مشتركة للبحث (الجريدة الرسمية رقم 66، 2020)، مقره بولاية قسنطينة وللإطلاع على مهام المركز فهي موجودة بالملحق رقم (10).

4-2: مجتمع وأداة الدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا لعينة ومجتمع الدراسة بالإضافة إلى تقييم أدوات القياس المستخدمة للتأكد من صلاحيتها وتطبيقاتها بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تم من خلالها تحليل بيانات الدراسة.

4-2-1: مجتمع وعينة الدراسة

4-2-1-1: مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع بأنه مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات (قمرابي و بلعوج، 2020)، وقد شمل محل الدراسة الحالية قطاع البحث العلمي بالجزائر ممثلا في مراكز البحث العلمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والبالغ عددها (19) مركزا المدرجة بالجدول رقم (32)، وباعتبارها هي الأكبر عددا من مراكز البحث العلمي لدى باقي القطاعات الوزارية وأيضا تعتبر الأكثر تشغيلاً للباحثين ومستخدمي دعم البحث وانتماء الباحث لإحدى هذه المراكز البحثية.

بينما يتشكل مجتمع الدراسة من الباحثين الدائمين و مستخدمي دعم البحث بـ (19) مركز بحث علمي والبالغ عددهم حسب الجدول رقم (34) كالآتي:

الجدول رقم (34): يبين عدد مستخدمي البحث

العدد	مجتمع الدراسة
1694	عدد الباحثون الدائمون
2259	عدد مستخدمي دعم البحث
3953	مجموع مجتمع الدراسة

المصدر: (DGRSDT, 2022, p. 17).

4-2-1-2: عينة الدراسة

يتكون محل الدراسة الحالية من الباحثين و مستخدمي دعم البحث في مراكز البحث الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتحت وصاية المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، اتبع الباحث أسلوب المسح الشامل ، قام الباحث بتوزيع الإستبيان إلكترونيا عن طريق المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لجميع مديريات مراكز البحث العلمي (19) عبر التراب الوطني و ورقيا. وحتى تكون الدراسة ذات معنى ومصداقية قمنا بحساب عدد المفردات التي تكون كافية لتعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، نظرا لمعرفتنا المبدئية بأنه لا يمكن إسترداد جميع الإستبيانات وهو ما فعلا فيما بعد حيث كانت نسبة الإستجابة لا تتجاوز 15%، وإتباع الطرق العلمية في تحديد عدد أفراد العينة فقد اعتمد البحث على قانون "ستيفن ثمبسون" (STEVEN K, 2012, p. 59) :

$$n = \frac{N_p(1 - p)}{(N - 1) \left(\frac{d^2}{z^2} \right) + p(1 - p)}$$

حيث أن:

n: عدد أفراد العينة.

N: عدد أفراد المجتمع.

d: نسبة الخطأ المسموح بها والشائعة في دراسات العلوم الاجتماعية هي 0.05.

z: وتقدر ب 96.1، وهي الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي وهو 0.95.

p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50.

وعليه بالتعويض في العلاقة المذكورة أعلاه فإن عدد أفراد العينة حسب مجتمع الدراسة من الباحثين الدائمين و مستخدمي دعم البحث ب (19) مركز بحث علمي محل الدراسة مبين في الجدول رقم (35) التالي:

الجدول رقم (35) : يبين عينة الدراسة

التعويض في قانون ستيفن ثمبسون	مجتمع الدراسة	
$n = \frac{N_p(1 - p)}{(N - 1) \left(\frac{d^2}{z^2} \right) + p(1 - p)}$	3953	عدد الباحثون الدائمون
		عدد مستخدمي دعم البحث
350	عينة الدراسة	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

بالنسبة لتوزيع استبيان فيقد قام الباحث باستعمال أسلوب المسح الشامل لمحل الدراسة، وإنجاز استبيان إلكتروني استبيان إلكتروني تم إعداده بالاعتماد على (GOOGLE FORMS)، بنفس محتوى الاستبيان الورقي باللغة العربية واللغة الفرنسية، تم إرساله مع رخصة للسيد المدير العام للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ومخطط عمل لإجراء الدراسة الميدانية بمراكز البحث العلمي تحت وصايتها، حيث تم الموافقة و تحويل ذلك إلى السادة مدراء المراكز المعنية عن طريق البريد الإلكتروني تحت إشراف مدير الإدارة والمالية بالمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي من أجل تسهيل إجراءات الدراسة الميدانية إلى جانب توزيع الاستبيان ورقيا وعبر شبكات التواصل الداخلية للمراكز البحث ومختلف شبكات التواصل الاجتماعي عبر الرابطين التاليين :

رابط الاستبيان باللغة العربية:

<https://docs.google.com/.../1FAIpQLSc.../viewform...>

رابط الاستبيان باللغة الفرنسية:

<https://docs.google.com/.../1FAIpQLSfW-H.../viewform...>

و الجدول رقم (36) بين الإستمبيانات الموزعة والمعاداة التي تحصل عليها الباحث كالتالي:

الجدول رقم (36) يبين عدد الإستمبيانات الموزعة والمعاداة التي تحصل عليها الباحث

التعيين	الإستمبيانات الموزعة		الإستمبيانات المستردة		الإستمبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
19 مركز بحث	3953	%100.00	570	%15.00	535	%94.00

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية

4-2-2: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد استعمل الباحث في تحليل بيانات الدراسة كلا من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS نسخة 25 مدعوم ببرنامج جيفري JASP نسخة 018.1.0 هو برنامج إحصائي متعدد المنصات ويعمل على إجراءات التحاليل الإحصائية القياسية سواء بالطريقة الكلاسيكية والبايزيانية (Eric & Others, 2018)، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة عددا من الأساليب الإحصائية لوصف جميع مفردات العينة، كما استخدم الباحث لإختبار فرضيات الدراسة و وصف متغيراتها وايضا لإختبار الأثر المباشر وغير المباشر و تحليل المسار عند تحليل الوساطة النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) بواسطة المربعات الصغرى الجزئية (Smart PLS) وذلك وفقا للنحو التالي:

4-2-2-1: الإحصاء الوصفي

استعمل الباحث مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث استخدم في تطبيقها ببرنامج SPSS.V25، وقد تمثلت هذه الأدوات فيما يلي:

- التكرارات و النسب المئوية: تم الاعتماد عليها في عملية وصف مجتمع وعينة الدراسة واختيار درجة الموافقة .

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

- الوسط الحسابي: تم الاعتماد عليه بغرض وصف متغيرات الدراسة وتحديد متوسط إجابات أفراد العينة على كل فقرة ومحور بالإستبيان.
- الانحراف المعياري: تم أيضا الاعتماد عليه بغرض وصف متغيرات الدراسة لمعرفة مدى التشتت المطلق بين الأوساط الحسابية لعينة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: يتم اختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة من خلال اختبار معاملي الالتواء والتفلطح، حيث أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم معامل الالتواء محصور بين $[-3, +3]$ ، وقيم معامل التفلطح أقل من (20) بناء على دراسة (Cao & Dowlatshahi, 2005).

4-2-2: الإحصاء التحليلي :

-معامل ألفا كرونباخ: لقد استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس مصداقية الأداة المستخدمة في الدراسة إذ يشير هذا إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من (0.60) (Sekaran, 2006, p. 311)، وكلما اقتربت القيمة من (1) دل هذا على درجات ثبات أعلى للأداة الدراسة.

-معامل الارتباط (R) : إستخدمه الباحث لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات فكلما إقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل على قوة العلاقة وعكس ذلك كلما إقتربت قيمته من الصفر، وكلما كانت قيمته موجبة دل على الإرتباط الطردي بين متغيرات الدراسة أما إن كانت قيمته سالبة دل على العلاقة العكسية بين متغيرات الدراسة.

- معامل التحديد (R^2) : لمعرفة قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات استند الباحث على قيمة معامل التحديد (R^2) فكلما إقترب من الواحد دل ذلك على جودة وتوافق العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط، والعكس كلما إقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة وتوافق العلاقة بين المتغيرات وانخفاض القوة التفسيرية للمتغيرات.

-إختبار (t): استخدمه الباحث لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 0.05، فيتم قبول الفرضية الصفرية إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 وهنا تكون المعلمة غير دالة إحصائيا وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات والعكس صحيح.

-تحليل الانحدار: للعلاقات بين المتغيرات من خلال بناء معادلة تستخدم للتفسير المتغير التابع بدلالة متغير أو مجموعة متغيرات مستقلة إذ اعتمد الباحث على قيمة معامل الإنحدار (B) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل.

4-2-3: النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM - Structurel Equation Modeling)

- **التحليل العاملي التوكيدي**: من أجل التأكد من صدق وصلاحيّة البناء النموذجي للدراسة من خلال تفسير صلاحيّة التقارب والارتباط تكون عالية بين نتائج قياس المفهوم باستخدام مقياسين مختلفين وأيضاً تفسير صلاحيّة التمييز والارتباط فإذا كانت درجة الارتباط منخفضة الأمر الذي يعتبر عدم وجود علاقة بين المتغيرات.

- **معامل أومغا مكدونالدز**: بالرغم من استخدام أغلب الباحثين ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وصلاحيّة البناء النموذجي للدراسة منذ عدة سنوات كمؤشر مركزي لتحليل لموثوقية نموذج القياس إلا أن يتعرض في الدراسات الحديثة لانتقادات شديدة واستبداله بمؤشر مكدونالدز أوميغا لتناسبه مع التحليل العاملي التوكيدي إذ يعتمد على معاملات التشبع للمتغيرات .

- **متوسط التباين المستخلص (AVE)**: ويعبر عنه بالقيمة المتوسطة الكبرى لتربيع المؤشرات المرتبطة بالنموذج أي بمعنى مجموع تربيع التحميلات مقسم على عدد المؤشرات.

- **اختبار كايز ماير أكلين (KMO)**: استخدمه الباحث من أجل التأكد بأن حجم العينة كاف، وذلك بإيجاد قيمة (KMO) تفوق (0.05) حتى تكون العينة كافية واختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة (Hair, Anderson, Tatham, & Grablowsky, 2006).

- **نسبة التباين وتحميل العوامل**: يعتمد الباحث على نسبة التباين المقدر الذي تفسر به الفقرة بالعامل أو البعد الذي تعود إليه، أما تحميل العوامل فهو المقصود من اختبار تحليل العوامل، حيث أن الفقرة الحاصلة على قيمة معامل تحميل يزيد عن (0.40) تعتبر صادقة بنائياً (Hair J. F., 2009, p. 119).

- **أسلوب تحليل المسار (Path Analysis)**: لإختبار دور المتغير الوسيط بالإضافة إلى نموذج المعادلات الهيكلية (البنائية) (SEM) لإختبار الأثر المباشر وغير المباشر باستخدام البرنامج الإحصائي التفاعلي جيفري (Jeffrey's Amazing Statistics Program) JASP.018.1.0 (Eric & Others, 2018) الصادر عن جامعة امستردام الهولندية .

- **تقدير النموذج البنائي**: يقوم الباحث قبل البدء في عملية تقدير النموذج البنائي بفحص عدد من الافتراضات الإحصائية التي لابد أن تتوفر في البيانات و المتمثلة في :

• معالجة البيانات المفقودة .

• معالجة القيم المتطرفة .

• التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال حساب قيم التقلطح والإلتواء.

بعدها يقوم الباحث بتقدير النموذج البنائي وتحديد كفاءة مواءمة وجودة مطابقة النموذج من خلال عدة مؤشرات مستخدمة تظهر في البرامج الإحصائية التي تقدم خدمة النمذجة بالمعادلات البنائية مثل برنامج LISREL و برنامج AMOS وبرنامج EQS وبرنامج Smart PLS وبرنامج JASP ... إلخ منها : مربع كاي (X^2)، ومؤشر جودة المطابقة (GFI)، ومؤشر لويس توكر (TLI)، ومؤشر الجذر التربيعي

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

لمتوسط مربع الخطأ التقاربي (RMSEA)، ومؤشر المعلومات لأيك (AIC)، ومؤشر الصدق المتوقع (ECVI)، والجدول رقم (37) يبين أهم أنواع مؤشرات جودة المطابقة وقيمتها النموذجية.

الجدول رقم (37): مؤشرات جودة المطابقة و قيمتها النموذجية

ت	أهم مؤشرات المطابقة و قيمتها النموذجية		
	الإختصار	الترجمة بالعربية	مطابقة مقبولة
01	X^2	مربع كاي	مطابقة جيدة
02	P value	الدلالة الإحصائية للمطابقة	مطابقة مقبولة
03	X^2/df	مربع كاي المعياري	مطابقة مقبولة
04	RMSEA	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	مطابقة مقبولة
05	SRMR	مؤشر جذر متوسط مربع البواقي المعيارية	مطابقة مقبولة
06	GFI	مؤشر حسن المطابقة	مطابقة مقبولة
07	AGFI	مؤشر حسن المطابقة المصحح	مطابقة مقبولة
08	TLI	مؤشر لويس توكر	مطابقة مقبولة
09	NFI	مؤشر التوافق المعياري	مطابقة مقبولة
10	CFI	مؤشر التوافق المقارن	مطابقة مقبولة
11	ECVI	مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع	مطابقة مقبولة
12	AIC	محك المعلومات لأيك	مطابقة مقبولة
13	CAIC	محك المعلومات المتسق لأيك	مطابقة مقبولة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على (عامر، 2018، صفحة 268).

4-2-3: إختبار أداة الدراسة

تعتبر دراسة الثبات والصدق واختبارات عينة الدراسة من أهم الشروط المنهجية التي يجب التأكد منها أثناء تصميم أدوات البحث.

4-2-3-1: صدق وثبات أداة الدراسة

4-2-3-1-1: الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والإختصاص، وقد بلغ عددهم (07) محكمين أنظر الملحق رقم (01)، وطلب منهم دراسة الأداة، وإجراء رأيهم فيها من حيث، مدى مناسبة الفقرة للمحتوى ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقد قام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم وأجرى معظم التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح ملائمة، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم أنظر الملحق رقم (08) والملحق رقم (09) .

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابته الصدق الظاهري للأداة واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له .

4-2-3-1-2:الصدق البنائي لأداة الدراسة

استخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي (Principal Components Factor Analysis) للتحقق ما إذا كانت الأداة قادرة على قياس مضمونها النظري الذي صممت من أجله بالإعتماد على عدة مقاييس أهمها:

- اختبار كايز ماير أكلين KMO : و الذي يحدد درجة الترابط الداخلي بين أبعاد متغيرات الدراسة، وفيما إذا كان مناسباً إخضاعها لتحليل العوامل، بمعنى آخر قيمة (KMO) تحدد ما إذا كان بعد من أبعاد أي متغير مفسراً من قبل الأبعاد الأخرى لنفس ذلك المتغير أم لا عند مستوى دلالة معين. وتتراوح قيمة KMO بين (0-1)، مع استبعاد الأبعاد التي حصلت على قيمة KMO أقل من (0.5) (محفوظ، 2008، صفحة 174). و الجدول رقم (38) يبين اختبار كايز ماير أكلين قيم كالاتي:

الجدول رقم (38) اختبار كايز ماير أكلين قيم KMO

الفقرات	الأبعاد	قيم الـ KMO		
		ممارسات إدارة الموارد البشرية	المناخ الأخلاقي	الأداء المتميز
03-01	تخطيط الموارد البشرية	0.958		
06-04	إجراءات التوظيف (الإستقطاب، الاختيار والتعيين)	0.961		
09-07	التدريب والتطوير	0.979		
13-10	الحوافز	0.973		
16-14	تقييم الأداء	0.970		
20-17	الصحة والسلامة المهنية	0.979		
23-21	المناخ النفعي الذاتي		0.964	
28-25	مناخ الرعاية و الإهتمام		0.969	
32-29	مناخ القواعد و المدونات		0.947	
36-33	مناخ الإستقلالية		0.939	
40-37	مناخ القوانين و التشريعات		0.945	
44-41	القيادة			0.972
47-45	الإستراتيجية			0.971
52-48	إدارة الموارد البشرية			0.981
56-53	إدارة العمليات			0.980
60-57	العلاقات والشركات والموارد			0.965
79-61	النتائج			0.956

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج JASP .

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

إن كل أبعاد متغيرات الدراسة المقاسة بالاستبانة تصلح لأن تخضع لتحليل العوامل، لأن قيم KMO بين (0.939-0.981) وهي بالتالي محصورة بين (0 - 1).

- **نسبة التباين وتحميل العوامل:** الباحث استخدم قيم معامل التحميل للفقرات ونسبة التباين المفسر الذي تفسر به الفقرة بالعامل أو البعد الذي تعود إليه، أما تحميل العوامل فهو جوهر إختبار تحليل العوامل، حيث أن الفقرة الحاصلة على قيمة معامل تحميل يزيد عن (0.40) تعتبر صادقة بنائياً، والجدول رقم (39) يبين قيم معامل التحميل ونسبة التباين المفسر.
- الجدول رقم (39) يبين قيم معامل التحميل و نسبة التباين المفسر .**

المتغير	البعد	الفقرة	معامل التحميل	التباين المفسر %
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	03-01	0,823	67.835
	إجراءات التوظيف (الإستقطاب،الاختيار والتعيين)	06-04	0,804	
	التدريب والتطوير	09-07	0,843	
	الحوافز	13-10	0,828	
	تقييم الأداء	16-14	0,870	
	الصحة والسلامة المهنية	20-17	0,771	
المناخ الأخلاقي	المناخ النفعي الذاتي	23-21	0,574	63.154
	مناخ الرعاية و الإهتمام	28-25	0,826	
	مناخ القواعد و المدونات	32-29	0,890	
	مناخ الإستقلالية	36-33	0,777	
	مناخ القوانين و التشريعات	40-37	0,866	
الأداء المتميز	القيادة	44-41	0,893	77.687
	الإستراتيجية	47-45	0,889	
	إدارة الموارد البشرية	52-48	0,835	
	إدارة العمليات	56-53	0,848	
	العلاقات والشركات والموارد	60-57	0,895	
	النتائج	79-61	0,926	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول رقم (39) نجد أن قيم معامل التحميل للفقرات الخاصة بأبعاد المتغير إدارة الموارد البشرية أكبر من 0.40 و قد تراوحت بين:

- (0.870-0.771) بنسبة تباين مفسر (67.835%) تعزى لأبعادها من تخطيط الموارد البشرية ، وإجراءات التوظيف (الإستقطاب،الاختيار والتعيين)، والتدريب والتطوير،الحوافز، وتقييم الأداء الصحة والسلامة المهنية، وهذا يعني أن فقرات إدارة الموارد البشرية توصف بالصدق البنائي.

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

في حين نجد أن قيم معامل التحميل للفقرات الخاصة بأبعاد المتغير المناخ الأخلاقي أكبر من 0.40 و قد تراوحت بين:

- (0.574-0.890) بنسبة تباين مفسر (63.154%) تعزى لأبعادها من المناخ النفعي الذاتي، ومناخ الرعاية والإهتمام، ومناخ القواعد والمدونات، ومناخ الإستقلالية، ومناخ القوانين والتشريعات، وهذا يعني أن فقرات المناخ الأخلاقي توصف بالصدق البنائي.

في حين نجد أيضا قيم معامل التحميل للفقرات الخاصة بأبعاد المتغير الأداء المتميز أكبر من 0.40 و قد تراوحت بين:

- (0.835-0.926) بنسبة تباين مفسر (77.687%) تعزى لأبعادها من القيادة، والإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والعلاقات والشركات والموارد، والنتائج، وهذا يعني أن فقرات الأداء المتميز توصف بالصدق البنائي.

وبالتالي يمكن القول أن فقرات إدارة الموارد البشرية والمناخ الأخلاقي والأداء للمتميز ككل توصف بالصدق البنائي.

5-2-3-2: ثبات أداة الدراسة

يعتمد الباحث على كل من معامل ألفا كرونباخ ومعامل أوميغا ماكدونالد إضافة إلى قيم معدل التباين المستخلص بواسطة برنامج JASP، لكل أبعاد متغيرات للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وبناء على مخرجات برنامج JASP قام الباحث بتلخيص النتائج كما هي في الجدول رقم (40) التالي:

الجدول رقم (40): نتائج معاملات ألفا كرونباخ و أوميغا ماكدونالد وقيم معدل التباين المستخلص.

المتغير	الأبعاد	الفقرات	ألفا كرونباخ	أوميغا ماكدونالد	معدل التباين المستخلص
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	3	0.954	0.958	0.617
	إجراءات التوظيف (الإستقطاب، الاختيار والتعيين)	3	0.954	0.958	
	التدريب والتطوير	3	0.953	0.957	
	التحفيز	4	0.953	0.958	
	تقييم الأداء	3	0.952	0.957	
	الصحة والسلامة المهنية	4	0.954	0.959	
المناخ الأخلاقي	المناخ النفعي الذاتي	4	0.958	0.960	0.611
	مناخ الرعاية و الإهتمام	4	0.952	0.956	
	مناخ القواعد و المدونات	4	0.953	0.957	
	مناخ الإستقلالية	4	0.957	0.960	
	مناخ القوانين و التشريعات	4	0.954	0.958	

0.742	0.955	0.951	4	القيادة	الآداء المتميز
	0.956	0.952	3	الإستراتيجية	
	0.958	0.953	5	إدارة الموارد البشرية	
	0.957	0.952	4	إدارة العمليات	
	0.957	0.952	4	العلاقات والشركات والموارد	
	0.956	0.952	19	النتائج	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج JASP

يبين الجدول رقم (40) ثبات أبعاد متغيرات الدراسة بثلاثة أساليب هي معامل ألفا كرونباخ و معامل أوميغا مكدونالد إضافة إلى قيم معدل التباين المستخلص (AVE)، وباستعراض قيم الثبات لمعامل ألفا كرونباخ نجدها أنها تراوحت بين (0.951 – 0.958) لجميع الأبعاد، أما قيم الثبات لمعامل أوميغا مكدونالد فقد تراوحت بين (0.955 – 0.960) لجميع الأبعاد وهي كلها قيم مرتفعة جدا (لأنها قريبة من الواحد الصحيح)، كما أن قيم الثبات المعبر عنها من خلال قيم معدل التباين المستخلص (AVE) يلاحظ أيضا أنها أكبر من قيمة الحد الأدنى والمقدرة بـ (0.50) وقد تراوحت بين (0.611 – 0.742) وعليه نعتبر أن جميع فقرات أبعاد المتغيرات تعتبر صادقة وثابتة وقادرة على تفسير التباين وبحدده الأدنى (50%).

كما قام الباحث قبل البدء في عملية التحليل العاملي التوكيدي من التأكد من أن بيانات أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، فحسب (تسنيم، 2020، الصفحات 44-45) أن التحليل العاملي التوكيدي والمعادلات البنائية لهما حساسية اتجاه قيم الالتواء التي تزيد عن (1.00) وقيم التفلطح التي تزيد عن (3.00) في كل متغير، كما أن درجة التأثير تزداد في حالة العينات الكبيرة.

و الجدول رقم (41) يلخص نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (قيم الالتواء والتفرطح) كالآتي:

الجدول رقم (41) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي قيم الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis).

المتغير	الأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفلطح
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	-0.651	-0.129
	إجراءات التوظيف (الإستقطاب،الاختيار والتعيين)	-0.576	0.288
	التدريب والتطوير	-0.338	-0.891
	الحوافز	-0.204	-0.510
	تقييم الأداء	-0.615	0.023
	الصحة والسلامة المهنية	-0.512	-0.521
المناخ الأخلاقي	المناخ النفعي الذاتي	-0.122	0.536
	مناخ الرعاية و الإهتمام	-0.368	-0.370
	مناخ القواعد و المدونات	-0.629	0.342
	مناخ الإستقلالية	-0.578	0.699
	مناخ القوانين و التشريعات	-0.673	0.517

0.256	-0.212	-0.673	-0.734	القيادة	الأداء المتغير
	0.127		-0.779	الإستراتيجية	
	1.002		-0.708	إدارة الموارد البشرية	
	0.626		-0.680	إدارة العمليات	
	0.394		-0.843	العلاقات والشركات والموارد	
	0.446		-0.648	النتائج	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج JASP.

يبين الجدول رقم (41) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (قيم الإلتواء والتفرطح) إذ أن قيم معامل الإلتواء لم تتجاوز (1.00) وأيضاً قيم معامل التفرطح لم تتعدى القيمة (3.00)، مما يؤكد أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي، وأنه يمكن الانتقال إلى التحليل العاملي التوكيدي.

4-3: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

في هذا المبحث سنستعرض ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة (الشخصية والوظيفية) و آراء و إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات متغيرات الدراسة.

4-3-1: عرض و تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (42): البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة .

المتغيرات الشخصية	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
النوع الاجتماعي	نكر	291	54,4%
	أنثى	244	45,6%
	المجموع	535	100%
العمر	من 20 إلى 30 سنة	34	6,4%
	من 31 إلى 40 سنة	321	60,0%
	من 41 إلى 50 سنة	166	31,0%
	51 فأكثر	14	2,6%
	المجموع	535	100%
المؤهل العلمي	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية/ تقني سامي	42	7,9%
	ليسانس	40	7,5%
	ماستر 2/ مهندس	141	26,4%
	ماجستير	54	10,1%
	دكتوراه	258	48,2%
	المجموع	535	100%

الخبرة	10 سنوات فأقل	355	66,4%
	من 11 إلى 15 سنة	124	23,2%
	16 سنة فأكثر	56	10,5%
	المجموع	535	100%
سلك الإنتماء	سلك الباحثين الدائمين	275	51,4%
	سلك دعم البحث	260	48,6%
	المجموع	535	100%
المستوى الوظيفي النوعي	لا	296	55,3%
	نعم	239	44,7%
	لمجموع	535	100%
مركز البحث العلمي	مركز البحث في التحليل الفيزيائية والكيميائية (CRAPC)	170	31,8%
	مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني (CERIST)	3	0,6%
	مركز تطوير التكنولوجيات المتقدمة (CDTA)	10	1,9%
	مركز البحث العلمي والتقني في التلحيم و المراقبة (CRTI)	20	3,7%
	مركز تطوير الطاقات المتجددة (CDER)	23	4,3%
	مركز البحث العلمي و التقني لتطوير اللغة العربية (CRSTDLA)	34	6,4%
	مركز البحث في الإقتصادالمطبق من أجل التنمية (CREAD)	13	2,4%
	مركز البحث في الأنثربولوجياالإجتماعيةو الثقافية(CRASC)	5	0,9%
	مركز البحث العلمي و التقني في المناطق الجافة(CRSTRA)	29	5,4%
	مركز البحث في البيوتكنولوجيا (CRbt)	57	10,7%
	مركزالبحث في تكنولوجيا نصف النواقل الطاقوية (CRTSE)	8	1,5%
	مركز البحث في العلوم الإسلامية و الحضارة بالأغواط (CRSIC)	12	2,2%
	مركز البحث في اللغة والثقافة الأمازيغية (CRLCA)	26	4,9%
	مركز البحث في التكنولوجيات التغذية الزراعية(CRTAA)	36	6,7%
	مركز البحث في الفلاحة الرعوية (CRAPAST)	11	2,1%
	مركز البحث في البيئة (CRE)	7	1,3%
	مركز البحث في الميكانيك (CRM)	16	3,0%
	مركز البحث في العلوم الصيدلانية (CRSP)	25	4,7%
	مركز البحث في تهيئة الإقليم (CRAT)	30	5,6%
	المجموع	535	100%

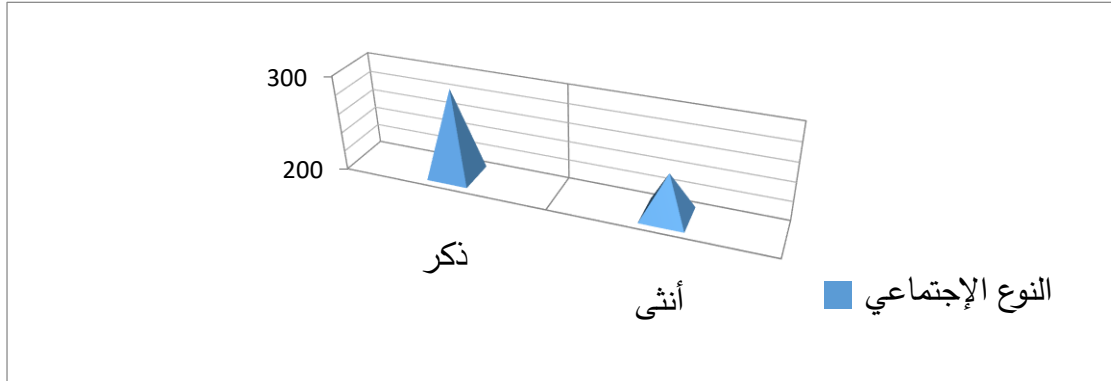
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج JASP

بالنظر في الجدول رقم (42) و قراءة نتائجه نجد أن:

4-3-1-1:النوع الاجتماعي: تبين نتائج عينة الدراسة أن غالبية أفرادها من الذكور ويشكلون النسبة الأكبر بمراكز البحث العلمي حيث بلغت نسبتهم (54.40%)، في حين بلغت نسبة الإناث (45.60%) من

أفراد عينة الدراسة إلا أن متقاربتين نسبيا. ويرجع ذلك إلى توفر نفس فرص التوظيف للذكور أيضا للإناث و توجه كلهما للعمل في مجال البحث العلمي خاصة وانتشار مراكز البحث العلمي والمصالح الملحقة بهم عبر التراب الوطني؛ والشكل رقم (13) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.

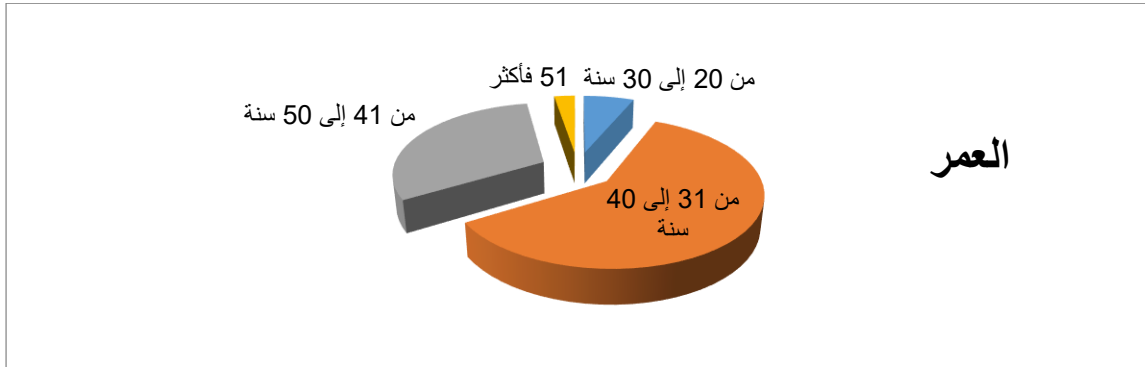
الشكل رقم (13):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج JASP

4-3-1-2:العمر: أشارت النتائج إلى أن النسبة الكبرى للفئة العمرية (31-40 سنة) في عينة الدراسة حيث شكلت ما نسبته (60.00%) تليها فئة (41 - 50 سنة) بنسبة (31.00%)، ثم فئة (20 - 30 سنة) بنسبة (06.40%)، وكانت أقل فئة عمرية هي فئة (51 سنة فأكثر) وهذا يفسر أن المجتمع البحثي في مراكز البحوث العلمية بالجزائر مجتمع شباني يعتبر كمؤشر على أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يتمتعون بالحيوية والقدرة على العطاء. ويرجع ذلك إلى ارتفاع عدد مراكز البحث العلمي ومختلف فروعها من مصالح مشتركة للبحث و وحدات بحث عبر التراب الوطني وما صاحب ذلك من عمليات التوظيف الكبرى التي باشرتھا المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لفائدة مراكز البحث تطبيقا للقانون المعدل والمتمم رقم 98-11 للقانون التوجيهي والبرنامج الخماسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002 للفترة 2008-2012 و صدور المرسوم تنفيذي رقم 396-11 المؤرخ في 24 نوفمبر سنة 2011، الذي يحدد القانون الأساسي الخاص للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي الذي تنتمي إليه مراكز البحث العلمي كمؤشر جيد لاستقطاب المورد البشري شابة للتوظيف بها أما فئة (41 - 50 سنة) فذلك يعود إلى حاجة مراكز البحوث لذوي الخبرة العالية لتعيينهم بالمناصب الإدارية العالية كمدير مساعد أو رئيس قسم بحث أو مدير وحدة بحث أو رئيس مصلحة مشتركة للبحث والشكل رقم (14) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

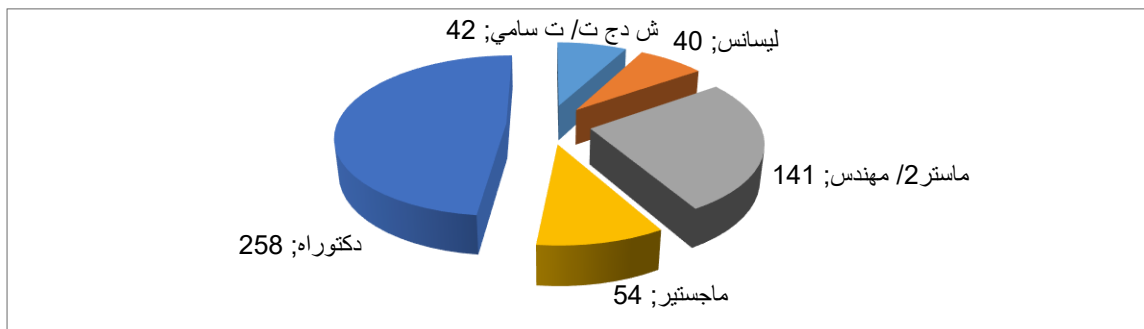


المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج JASP

4-3-1-3: المؤهل العلمي: يتضح من النتائج أن مانسبته (48.20%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة "الدكتوراه"، يليها حملة شهادة "ماستر 2 / مهندس" بنسبة بلغت (26.40%)، في حين يشكل حملة "الماجستير" مانسبته (10.10%)، يليهما كلا من حاملي "شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية/ تقني سامي" و "الليسانس" بنسبة (7.90%) و (7.50%) على التوالي، مما يوحي بجودة التأهيل العلمي وكفاءة أفراد عينة الدراسة على فهم عبارات الاستبيان بشكل جيد والإجابة الدقيقة عليها.

ويرجع ذلك إلى سياسة الدولة إلى ترقية البحث العلمي وصدر القانون الأساسي للباحث الدائم رقم 131-08 المؤرخ في 03 ماي 2008 والمرسوم تنفيذي رقم 11-443 المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي لأسلاك مستخدمي دعم البحث وما صاحب ذلك من سياسة مراكز البحث لتوظيف حاملي الشهادات الجامعية وانتهاج سياسة الترقية على أساس الشهادة التي مكنت أغلب مستخدمي دعم البحث من التدرج في الحصول على المؤهل العلمي كالحصول على شهادة الليسانس ثم الماستر 2 وصولاً للتتويج بشهادة الدكتوراه بعد التوظيف كنوع من التحفيز المعنوي ذو الأثر المادي المباشر وتحسين المكتسبات والمهارات العلمية لهم والشكل رقم (15) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج JASP

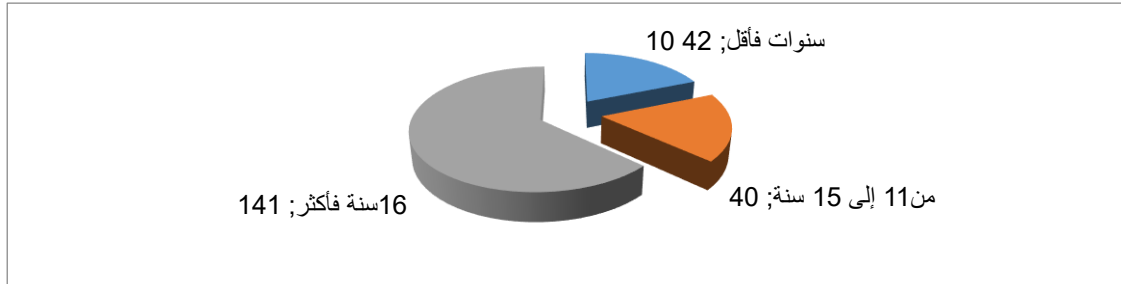
4-3-1-4: الخبرة: يتضح من النتائج أن (66.40%) من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة (10 سنوات فأقل)، يليهم أصحاب الخبرة (11 - 15 سنة) و (16 سنة فأكثر) مشكلين نسب (23.20%)

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

و(10.50%) على التوالي ،وهذه النتيجة تتوافق مع أعمار ومؤهلات الباحثين ومستخدمي دعم البحث العاملين في مراكز البحث العلمية محل الدراسة.

كما يرجع ذلك إلى زيادة التعيينات والتوظيف في السنوات الأخيرة بسبب زيادة عدد مراكز البحوث و مختلف الفروع التابعة لها والتركيز في عملية التوظيف على أساس الشهادة على الخبرة المهنية المكتسبة والشكل رقم (16) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

الشكل رقم (16):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج JASP

4-3-1-5:سلك الإنتماء: تظهر نتائج سلك الإنتماء أن أفراد عينة الدراسة متقاربة بين فئة (سلك الباحثين الدائمين) بنسبة (51.40%)، وفئة (سلك دعم البحث) بنسبة (48.60%)، وهذه النتيجة توحى بتوازن عينة الدراسة من حيث أفرادها وعدم تحيز فئة على أخرى إذ تم تحقيق الإعتدالية في الفئة المستهدفة من هذه الدراسة في مراكز البحوث العلمي.

كما يرجع ذلك إلى يقظة واهتمام العاملين بالسلكين (الباحثين الدائمين ومستخدمي دعم البحث) للدراسات والبحوث التي تدرس السلوك الإنساني وبيئة وظروف العمل وتحسين مناخ العمل وتعديل القوانين الأساسية للسلكين اللذين مر على اصدارهما عقد من الزمن خاصة والباحث أحد المنتمين لمستخدمي دعم البحث والشكل رقم (17) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب.

الشكل رقم (17):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سلك الإنتماء



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج JASP

4-3-1-6:المنصب النوعي: تبين النتائج أن غالبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بـ (لا) بنسبة (55.30%)، تليها فئة (نعم) بنسبة (44.70%)، وهذه النتيجة تتسجم مع الهرمية التنظيمية لمراكز البحث

محل الدراسة إضافة إلى من غير المعقول أن نجد كل أفراد عينة الدراسة ذوي المناصب العلي والشكل رقم (18) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب النوعي.

الشكل رقم (18):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب النوعي

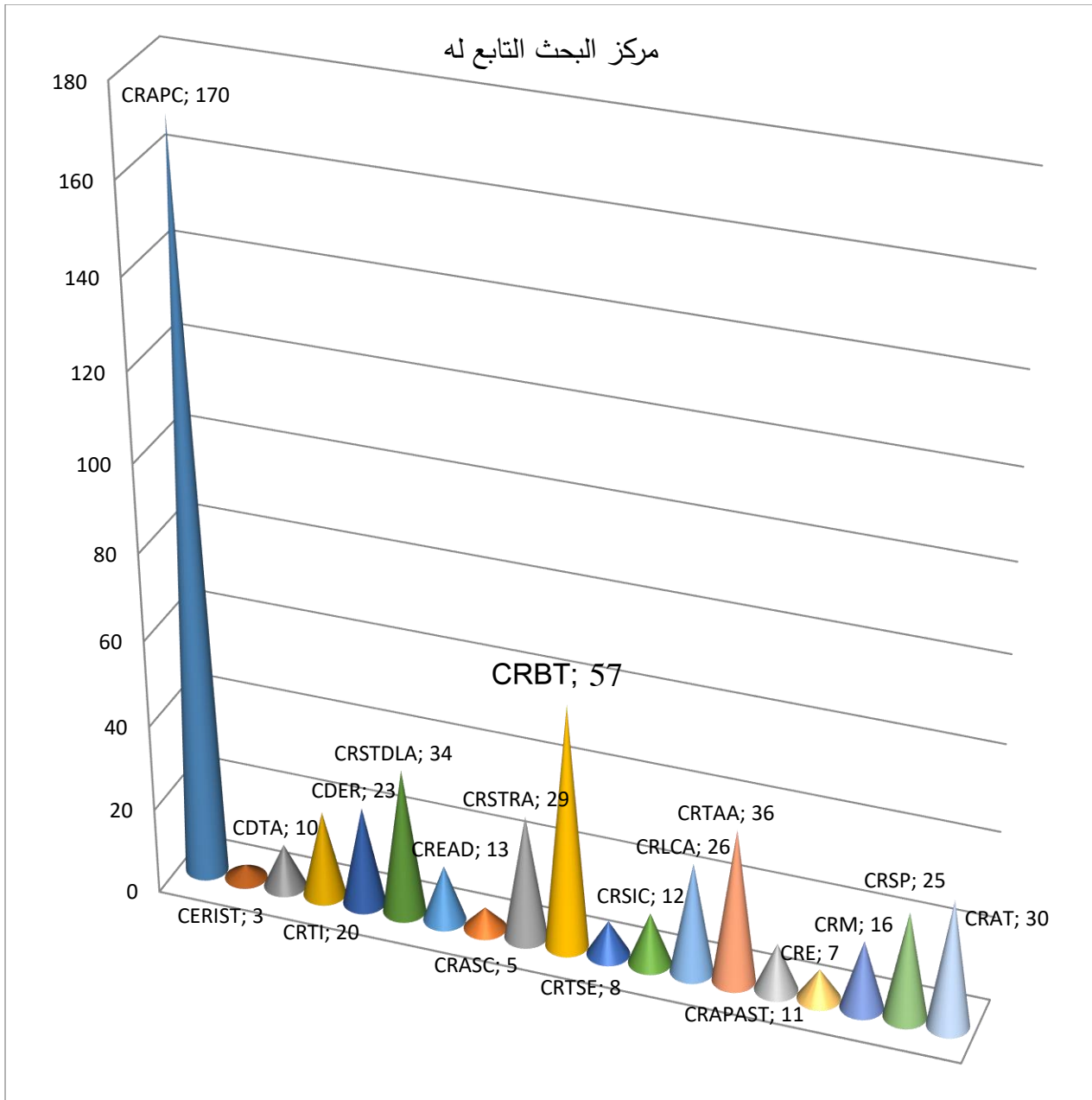


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج JASP

4-3-1-7: مركز البحث التابع له: تظهر نتائج إستجابة أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة مركز البحث أنها كانت متفاوتة من مركز لأخر حيث احتل الصدارة مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية (CRAPC) بنسبة استجابة تقدر بـ (31.80%)، يليه في المرتبة الثانية مركز البحث في البيوتكنولوجيا (CRBt)، ثم المرتبة الثالثة فكانت من نصيب مركز البحث في التكنولوجيات التغذية الزراعية (CRTAA) بنسبة استجابة تقدر بـ (6.70%)، أما المرتبة الرابعة و الخامسة بنسبة تقدر بـ (6.70%) لمركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية (CRSTDLA) ومركز البحث في تهيئة الإقليم (CRAT) بنسبة تقدر بـ (5.60%)، كما تحصل كلا من مركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة (CRSTRA) ومركز البحث في اللغة والثقافة الأمازيغية (CRLCA) على نسب تقدر بـ (5.40%) و (4.90%) والمرتبة السادسة و السابعة على التوالي، يتبعهما كلا من مركز البحث في العلوم الصيدلانية (CRSP) ومركز تطوير الطاقات المتجددة (CDER) ومركز البحث العلمي والتقني في التلحيم والمراقبة (CRTI) بنسب تقدر على التوالي (4.70%) و (4.7%) و (3.0%) وكما تحصل مركز البحث في الميكانيك (CRM) على الترتيب الحادي عشر بنسبة تقدر بـ (3.0%)، أما المرتبة الثانية عشر فكان لمركز البحث في الإقتصاد المطبق من أجل التنمية (CREAD) بنسبة استجابة تقدر بـ (2.4%)، واحتل مركز البحث في العلوم الإسلامية و الحضارة بالأغواط (CRSIC) المرتبة الثالثة عشر بنسبة استجابة تقدر بـ (2.2%)، يتبعه مركز البحث في الفلاحة الرعوية (CRAPAST) بنسبة استجابة تقدر بـ (2.1%)، أما المرتبة الخامسة عشر والسادسة عشر والسابعة فكانت لكل من مركز تطوير التكنولوجيات المتقدمة (CDTA) ومركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل الطاقوية (CRTSE) وبنسب استجابة على التوالي تقدر بـ (1.9%) و (1.5%)، يليهم كلا مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية والثقافية (CRASC) ومركز البحث في البيئة (CRE) بنسبة استجابة على التوالي تقدر بـ (0.9%) و (0.6%) أما مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) فقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث استجابة أفراد العينة وبنسبة تقدر بـ (0.6%) بسبب عدم إجابة العاملين بتلك

المراكز (الباحثين الدائمين ومستخدمي دعم البحث) رغم تذكير الإدارة ومراسلتهم عدة مرات عبر البريد الإلكتروني لمديرية المراكز البحثية وأيضا بالتنقل الشخصي للباحث لبعض المراكز وتقديم الإستبيان بصيغته الورقية، وتركها فارغة عند إستلامها، بالإضافة للوضع السائدة آنذاك بسبب جائحة كوفيد 19 وعدم العمل عن بعد والعمل بنصف العد وايضا الاختلاف الحاصل في العدد الكلي للمستخدمين من مركز لآخر بسبب عدة أسباب منها حداثة بعض مراكز البحوث وتوقف عملية التوظيف ابتداء من سنة 2017 بسبب التجميد من طرف مصالح التوظيف العمومي بسبب قلة المناصب المالية نتيجة للأزمة الاقتصادية التي مر بها البلاد بدءا من سنة والشكل رقم (19) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب 2016.

الشكل رقم (19):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مركز البحث التابع له



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج JASP

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

4-3-2: عرض و تحليل آراء أفراد العينة حول فقرات محاور الدراسة

في إطار إثبات وجود متغيرات الدراسة على مستوى مراكز البحث العلمي محل الدراسة والتأكد من مستوى وعي أفراد العينة المدروسة بذلك قام الباحث بتحليل فقرات المحاور ودلالاتها من خلال النتائج الإحصائية المحصل عليها حيث قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة وفقراتها، وذلك على النحو التالي:

4-3-2-1: تحليل آراء أفراد العينة حول فقرات محور إدارة الموارد البشرية

إذ يستعرض هذا الجزء بيان إجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، إجراءات التوظيف (الإستقطاب، الإختيار والتعيين)، التدريب والتطوير، الحوافز، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية) كالآتي :

جدول رقم (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الموارد البشرية

الترتيب	ترتيب أبعاد إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	إجراءات التوظيف (الإستقطاب، الإختيار والتعيين)	3.568	0.833	مرتفعة
2	تخطيط الموارد البشرية	3.562	0.988	مرتفعة
3	تقييم الأداء	3.465	0.929	مرتفعة
4	الصحة والسلامة المهنية	3.428	1.069	مرتفعة
5	التدريب والتطوير	3.317	1.140	متوسطة
6	التحفيز	3.146	0.914	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.402	0.806	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يلاحظ من الجدول رقم (43) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الموارد البشرية كانت إيجابية بشكل عام مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.402) ويتضح من الجدول رقم (43) وجود تفاوت في تطبيق كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ جاء في المرتبة الأولى بعد إجراءات التوظيف (الإستقطاب، الإختيار والتعيين) بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.568) وبانحراف معياري (0.833) ، وجاء بعد تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.562) وبانحراف معياري (0.988)، بينما جاء بعدي تقييم الأداء والصحة والسلامة المهنية على التوالي في المرتبة الثالثة والرابعة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ لكليهما (3.465) و(3.428) وانحراف معياري يقدر بـ (0.988) و(1.069)، فيما تحصل بعد التدريب و التطوير على المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (3.146) وبانحراف معياري (0.914)، بينما جاء بعد الحوافز في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، إذ تتعارض نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (غانم، 2017) التي جاءت فيها ممارسات إدارة الموارد البشرية كلها بدرجة متوسط في المؤسسات المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة وتتوافق معها في بعدي

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

(التدريب والتطوير، الحوافز) قد جاءا بدرجة متوسطة في الدراسة الحالية وهذه النتيجة تعكس وضوح تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بمراكز البحث العلمي محل الدراسة. وسيتم فيمايلي تناول كل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية في مراكز البحث العلمي محل الدراسة بمزيد من التفصيل للتعرف على ما ورد في الفقرات التي تخص كل بعد .

4-3-2-1:البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية:

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (03) فقرات يبينها الجدول رقم (44) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات

جدول رقم (44): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تخطيط الموارد البشرية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
3	تؤدي كفاءة تخطيط الموارد البشرية إلى جذب واستقطاب ذوي الخبرات والكفاءات المتميزة	3.660	1.158	مرتفعة
2	تعتمد إدارة المركز التنسيق مع الدوائر والأقسام المختلفة كأساس في عملية تخطيط الموارد البشرية	3.533	1.089	مرتفعة
1	يحدد المركز احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية	3.493	1.127	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.562	0.988	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يتبين من الجدول رقم(44) أن متوسطات عبارات بعد تخطيط الموارد البشرية في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.493 – 3.660) وفق مقياس التدرج الخماسي إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.562) وبانحراف معياري (0.988) ،مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد تخطيط الموارد البشرية بدرجة مرتفعة.

وعند التدقيق في فقرات بعد تخطيط الموارد البشرية وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ" تؤدي كفاءة تخطيط الموارد البشرية إلى جذب واستقطاب ذوي الخبرات والكفاءات المتميزة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.660) و بدرجة مرتفعة، تتبعها فقرة " تعتمد إدارة المركز التنسيق مع الدوائر والأقسام المختلفة كأساس في عملية تخطيط الموارد البشرية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.533) بدرجة مرتفعة، في حين كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ" يحدد المركز احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (3.493) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (1.111).

كما جاءت متوسطات فقرات بعد تخطيط الموارد البشرية بدرجة مرتفعة، ويعزى هذا إلى أن مراكز البحث العلمي محل الدراسة تعتمد استراتيجياتها اتجاه تخطيط الموارد البشرية على توجيهات مختلف القوانين التوجيهية و البرامج الخماسية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لاسيما منها القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998 والذي جاء بستة مبادئ كبرى جاءت في مادته الأولى منها تدعيم القواعد العلمية والتكنولوجية العلمية للبلاد مع تحديد وتوفير الوسائل الضرورية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي (الجريدة الرسمية رقم 62، 1999) منها المورد البشري الكفؤ والمتميز، مع مراعاة أهمية التنسيق والتعاون مع مختلف المصالح والأقسام عند عملية تقدير المراكز البحثية قيد الدراسة لاحتياجاتها الفعلية لها للموارد، ويؤكد هذا مجئ العبارات " تؤدي كفاءة تخطيط الموارد البشرية إلى جذب واستقطاب ذوي الخبرات والكفاءات المتميزة " و " يحدد المركز احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

4-3-2-1-2: البعد الثاني: إجراءات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين):

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (03) فقرات يبينها الجدول رقم (45) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات

جدول رقم (45): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إجراءات التوظيف

(الاستقطاب، الاختيار والتعيين):

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
5	يعطي المركز أهمية لمقابلة التوظيف في عملية الاختيار والتعيين بالمركز	3.778	1.026	مرتفعة
4	يستقطب المركز الأفراد الذين يملكون مهارات في مجال تخصص المركز	3.725	1.090	مرتفعة
6	يستند المركز إلى معلومات عن المترشحين المتقدمين للتوظيف من مصادر أخرى غير المدرجة بالملف الإداري مثل (Google Scholar ; ResearchGate)	3.202	1.067	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.568	0.833	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يلاحظ من الجدول رقم (45) أن متوسطات عبارات بعد إجراءات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.202 - 3.778) وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.568) وبانحراف معياري (0.833)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد تخطيط الموارد البشرية بدرجة مرتفعة تتوافق نتائج الدراسة مع دراسة (Manzoor, Longbao, Tamás, Nurunnabi, & Qazi, 2019) التي أشارت إلى أن لإدارة الموارد البشرية دور كبير في تحسين أداء

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

المؤسسات على المدى الطويل لاسيما الاختيار العادل للموظفين لأن الاختيار يرتبطا إيجابا بالأداء الوظيفي للموظف.

وعند التدقيق في فقرات بعد إجراءات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " يعطي المركز أهمية لمقابلة التوظيف في عملية الاختيار والتعيين بالمركز " ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.778) وبدرجة مرتفعة ،تتبعها فقرة " يستقطب المركز الأفراد الذين يملكون مهارات في مجال تخصص المركز " ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.725) بدرجة مرتفعة، في حين كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ " يستند المركز إلى معلومات عن المترشحين المتقدمين للتوظيف من مصادر أخرى غير المدرجة بالملف الإداري مثل (Google Scholar ;ResearchGate)" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (3.202) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (1.067).

كما جاءت متوسطات فقرات بعد إجراءات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) بدرجة مرتفعة ، ويعزى هذا إلى أن مراكز البحث العلمي محل الدراسة إلى أنها مؤسسات ذات طابع علمي وتكنولوجي تابعة للوظيفة العمومية مما يلزمها ضرورة التقيد بمختلف المواد القانونية التي تحكم عملية التوظيف لاسيما منها المادة (75) من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والتي تنص إيلاء الأهمية القصوى للقدرات البدنية و الدهنية والمؤهلات المطلوبة عند اختيار المترشحين للتوظيف خاصة في مسابقات التوظيف على أساس الشهادة التي تمكن لجنة المقابلة من المواجهة المباشرة للمترشح للوظيفة لإنقاء أحسن متقدم للوظيفة من حيث القوة البدنية والدهنية و المهارات و القدرات العلمية (الجريدة الرسمية، رقم 75-2006) التي تتوافق واحتياجات مراكز البحوث العلمية ليتم في الأخير تعيين من تتوفر فيه تلك الشروط وفقا للشروط القانونية ، ويؤكد هذا مجئ العبارات " يعطي المركز أهمية لمقابلة التوظيف في عملية الاختيار والتعيين بالمركز " و " يستقطب المركز الأفراد الذين يملكون مهارات في مجال تخصص المركز " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد متوافقة مع دراسة (علي إدريس، 2020).

4-3-2-3:البعد الثالث: التدريب والتطوير:

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (03) فقرات يبينها الجدول رقم (46) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (46): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء حول التدريب والتطوير

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
7	يعقد المركز دورات تدريبية تمكن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة	3.480	1.275	مرتفعة
8	يطور المركز قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي	3.333	1.205	متوسطة
9	يتابع المركز الموظفين بعد انهاءهم الدورات التدريبية للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم	3.136	1.244	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.317	1.140	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يتضح من الجدول رقم (46) أن متوسطات عبارات بعد التدريب والتطوير في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.136 - 3.480) وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.317) وبانحراف معياري (1.140)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد التدريب والتطوير بدرجة متوسطة. وعند التدقيق في فقرات بعد التدريب والتطوير وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "يعقد المركز دورات تدريبية تمكن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.480) و بدرجة مرتفعة، في حين تتبعها فقرتي "يطور المركز قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي" و "يتابع المركز الموظفين بعد انهاءهم الدورات التدريبية للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم" بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (3.333) و (3.136) وبانحراف معياري (1.205) و (1.244).

كما جاءت متوسطات فقرات بعد التدريب والتطوير بدرجة متوسطة، ويعزى هذا إلى الظروف الاقتصادية التي مرت بها البلاد بداية سنة 2016 و تأثير ذلك على الإعتمادات المالية المخصصة لمراكز البحث لتدريب وتطوير الباحثين ومستخدمي دعم البحث، وتأثير جائحة كورونا خلال سنوات 2020، 2021، 2022 حركية التبرعات بالخارج، ويؤكد هذا مجيء العبارات "يطور المركز قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي" و "يتابع المركز الموظفين بعد انهاءهم الدورات التدريبية للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد كما تتوافق نتائج مع دراسة (جربي، 2017-2018، صفحة 219).

5-3-2-4: البعد الرابع: الحوافز:

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (04) فقرات يبينها الجدول رقم (47) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات

جدول رقم (47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
12	تتم عملية الترقية الوظيفية في المركز وفقا لمعايير إدارية واضحة	3.561	1.150	مرتفعة
13	يتم تقدير وتكريم الموظفين في حال قيامهم بعمل مميز	3.054	1.314	متوسطة
11	ترتبط المكافآت التي تمنح للأداء بالابتكار والإبداع الوظيفي	2.991	1.128	متوسطة
10	هناك تناسب بين الأجر الذي تتقاضاه وبين مهامك ومسؤولياتك داخل المركز	2.979	1.215	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.146	0.914	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يتضح من الجدول رقم (47) أن متوسطات عبارات بعد الحوافز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.561 – 3.979) وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.146) وبانحراف معياري (0.914)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد الحوافز بدرجة متوسطة.

وعند التدقيق في فقرات بعد الحوافز وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تتم عملية الترقية الوظيفية في المركز وفقا لمعايير إدارية واضحة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.561) و بدرجة مرتفعة، في حين جاءت باقي الفقرات "يتم تقدير وتكريم الموظفين في حال قيامهم بعمل مميز" و "ترتبط المكافآت التي تمنح للأداء بالابتكار والإبداع الوظيفي" و "هناك تناسب بين الأجر الذي تتقاضاه وبين مهامك ومسؤولياتك داخل المركز" بدرجة متوسطة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهم على التوالي (3.054) و (2.991) و (2.979) وبانحرافات معيارية (1.314) و (1.128) و (1.215).

كما جاءت متوسطات فقرات بعد الحوافز بدرجة متوسطة، ويعزى أيضا إلى أن مراكز البحث العلمي محل الدراسة إلى أنها مؤسسات ذات طابع علمي وتكنولوجي تابعة للوظيفة العمومية تلتزم بالقوانين التي تنظم تقدم الموظف في مساره الوظيفي و كيفية حصوله على التعويضات والمكافآت المالية التي تترتب على التوظيف والتعيين في منصب ما و هذا ما تؤكدته الفقرة "تتم عملية الترقية الوظيفية في المركز وفقا لمعايير إدارية واضحة" وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرات الباقية بدرجة متوسطة "يتم تقدير وتكريم الموظفين في حال قيامهم بعمل مميز" و "ترتبط المكافآت التي تمنح للأداء بالابتكار والإبداع الوظيفي" و "هناك تناسب بين الأجر الذي تتقاضاه وبين مهامك ومسؤولياتك داخل المركز" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد كما تتوافق نتائج مع دراسة (جربي، 2018-2017، الصفحات 221-222).

4-3-2-1-5: البعد الخامس: تقييم الأداء :

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (03) فقرات يبينها الجدول رقم (48) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (48): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقييم الأداء

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
16	يعتمد المركز على تقارير تقييم الأداء الوظيفي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين (الترسيم والتثبيت، المردودية، الترقية، التربصات إلخ)	3.662	1.053	مرتفعة
15	يولي المركز أهمية للإبداع والابتكار أثناء تقييم الأداء الوظيفي	3.497	1.130	مرتفعة
14	يضع المركز معايير تقييم للأداء الوظيفي المطلوب من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي	3.236	1.071	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.465	0.929	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يتضح من الجدول رقم (48) أن متوسطات عبارات بعد تقييم الأداء في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.236 - 3.662) وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.465) وانحراف معياري (0.929)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد تقييم الأداء بدرجة مرتفعة.

وعند التدقيق في فقرات بعد تقييم الأداء وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "يعتمد المركز على تقارير تقييم الأداء الوظيفي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين (الترسيم والتثبيت، المردودية، الترقية، التربصات إلخ)"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.662) و بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة "يولي المركز أهمية للإبداع والابتكار أثناء تقييم الأداء الوظيفي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.236) بينما جاءت الفقرة "يضع المركز معايير تقييم للأداء الوظيفي المطلوب من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.236) كما جاءت متوسطات فقرات بعد تقييم الأداء بدرجة مرتفعة، ويعزى هذا إلى طبيعة عمل مراكز البحث العلمي التي تسهر على تنفيذ الوطنية الوطنية للبحث والتطوير التكنولوجي و تبني مشاريع وبرامج بحث تستلزم عملية تنفيذها وتقييمها و متابعتها باستمرار، مما أدى إلى إرتباط تقييم الباحثين الدائمين و مستخدمي البحث بها وانعكاس ذلك على مساهمهم المهني من حيث الترقية أو التبرص أو علاوة المردودية إلخ و هذا ما تؤكد الفقرتين "يعتمد المركز على تقارير تقييم الأداء الوظيفي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين (الترسيم والتثبيت، المردودية، الترقية، التربصات إلخ)" و "يولي المركز أهمية للإبداع والابتكار أثناء

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

تقييم الأداء الوظيفي " وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة" يضع المركز معايير تقييم للأداء الوظيفي المطلوب من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي " في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا البعد .

4-3-2-1-6:البعد السادس: الصحة والسلامة المهنية:

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (04) فقرات يبينها الجدول رقم (49) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الصحة والسلامة المهنية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
18	يوفر المركز الوسائل اللازمة لضمان سلامة وصحة الموظفين	3.523	1.175	مرتفعة
17	يطبق المركز معايير الصحة والسلامة المهنية وهي موثقة بشكل كامل.	3.477	1.183	مرتفعة
19	أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المركز مفهومة لدى الموظفين	3.409	1.169	مرتفعة
20	تقوم إدارة المركز بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المركز وتحسينها باستمرار	3.303	1.155	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.428	1.069	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يتبين من الجدول رقم(49) أن متوسطات عبارات بعد الصحة والسلامة المهنية في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.303 - 3.523) وفق مقياس التدرج الخماسي ،إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.428) وبانحراف معياري (1.069) ،مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد الصحة والسلامة المهنية بدرجة مرتفعة.

وعند التدقيق في فقرات بعد الصحة والسلامة المهنية وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ" يوفر المركز الوسائل اللازمة لضمان سلامة وصحة الموظفين "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.523) و بدرجة مرتفعة ،تليها الفقرة " يطبق المركز معايير الصحة والسلامة المهنية " في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.477) بينما جاءت الفقرة " أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المركز مفهومة لدى الموظفين " في المرتبة الثالثة في حين احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة " تقوم إدارة المركز بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المركز وتحسينها باستمرار " وبمتوسط حسابي يقدر بـ (3.303) وبدرجة متوسطة.

كما جاءت متوسطات فقرات بعد الصحة والسلامة المهنية بدرجة مرتفعة، ويعزى هذا إلى توفر في أغلب مراكز البحث العلمي ضمن هياكلها التنظيمية مصلحة للأمن الداخلي وأخرى للجودة تسهران على مدى

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

الإلتزام بالإجراءات والنشاطات الإدارية المتعلقة بوقاية المورد البشري والوسائل والتجهيزات العلمية والتقنية من تعرضها للإصابات والحوادث والحرص على الإهتمام بصحة المورد البشري بتوقيع إتفاقيات مع مصالح طب العمل و التعااضديات العمالية التي تتوفر على مراكز صحية و هذا ما تؤكد " يوفر المركز الوسائل اللازمة لضمان سلامة وصحة الموظفين " و " يطبق المركز معايير الصحة والسلامة المهنية وهي موثقة بشكل كامل. " و " أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المركز مفهومة لدى الموظفين " وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة " تقوم إدارة المركز بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المركز وتحسينها باستمرار " في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا البعد، كما تتوافق نتائج هذا البعد مع دراسة (عمار سعد، 2021، الصفحات 149-150).

4-3-2: تحليل آراء أفراد العينة حول فقرات محور المناخ الأخلاقي

إذ يستعرض هذا الجزء بيان إجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور المناخ الأخلاقي (المناخ النفعي الذاتي، مناخ الرعاية والاهتمام، مناخ القواعد والمدونات، مناخ الاستقلالية، مناخ القوانين والتشريعات) كالآتي :

جدول رقم (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المناخ الأخلاقي

الترتيب	ترتيب أبعاد المناخ الأخلاقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
5	مناخ القوانين والتشريعات	3.734	0.798	مرتفعة
4	مناخ الاستقلالية	3.621	0.696	مرتفعة
3	مناخ القواعد والمدونات	3.611	0.841	مرتفعة
1	المناخ النفعي الذاتي	3.396	0.571	متوسطة
2	مناخ الرعاية والاهتمام	3.307	0.942	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.534	0.618	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يتضح من الجدول رقم (50) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى المناخ الأخلاقي السائد في مراكز البحث العلمية محل الدراسة كانت إيجابية بشكل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.534) كما وجد الباحث أن هناك تفاوت في مستوى المناخ الأخلاقي السائد في كل بعد من أبعاد المناخ الأخلاقي، وكان أعلاها بعد مناخ القوانين والتشريعات بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.734) وبانحراف معياري (0.618)، وجاء بعد مناخ الاستقلالية في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.621) وبانحراف معياري (0.696)، يتبها البعد مناخ القواعد والمدونات المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي (3.611) وبانحراف معياري (0.841)، بينما جاء على التوالي كلا من بعدي المناخ النفعي الذاتي و مناخ الرعاية والاهتمام بدرجة متوسطة وبمتوسطات حسابية تقدر بـ (3.396) و (3.307) وبانحرافات معيارية تقدر بـ (0.571) و (0.942)، وهذه النتيجة تعكس اتجاه إلى تفضيل

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

العمل في المناخ الأخلاقي الذي تسود فيه القوانين والتشريعات والعمل وفق القرارات والتعليمات والمعايير الأخلاقية التي تضعها مراكز البحث العلمي محل الدراسة لتوجيه السلوك وعدم الرضوخ لأي تأثير خارجي. وسيتم فيما يلي تناول كل بعد من أبعاد المناخ الأخلاقي في مراكز البحث العلمي محل الدراسة بمزيد من التفصيل للتعرف على ما ورد في الفقرات التي تخص كل بعد .

4-3-2-1:البعد الأول: المناخ النفعي الذاتي:

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (04) فقرات يبينها الجدول رقم (51) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (51): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المناخ النفعي الذاتي

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
24	يعمل موظفو المركز على تحقيق أهداف ومصالح المركز في المقام الأول	3.574	1.160	مرتفعة
22	تسود القيم الاخلاقية والمبادئ الشخصية عند العمل بالمركز	3.544	0.976	مرتفعة
23	يعتبر العمل مخالفا ودون المستوى المطلوب فقط عند إلحاق الضرر بمصالح المركز	3.404	0.976	مرتفعة
21	يهتم موظفو المركز بمصالحهم الخاصة دون أي اعتبار آخر داخل المركز	3.062	1.111	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.396	0.571	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يوضح الجدول رقم(51) أن متوسطات عبارات بعد المناخ النفعي الذاتي في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.574 - 3.062) وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.396) وبانحراف معياري (0.571)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى المناخ السائد كانت متباينة وبدرجة متوسطة.

وعند التدقيق في فقرات بعد المناخ النفعي الذاتي وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " يعمل موظفو المركز على تحقيق أهداف ومصالح المركز في المقام الأول "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.574) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة " تسود القيم الاخلاقية والمبادئ الشخصية عند العمل بالمركز " في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.477) بينما جاءت الفقرة " يعتبر العمل مخالفا ودون المستوى المطلوب فقط عند إلحاق الضرر بمصالح المركز " في المرتبة الثالثة في حين احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة " يهتم موظفو المركز بمصالحهم الخاصة دون أي اعتبار آخر داخل المركز " وبمتوسط حسابي يقدر بـ (3.396) وبدرجة متوسطة.

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

كما جاءت متوسطات فقرات بعد المناخ النفعي الذاتي بدرجة متوسطة، ويعزى هذا إلى مستخدمي البحث (الباحثين الدائمين ومستخدمي دعم البحث) في مراكز البحث العلمي لا يسعون لتحقيق مصالح شخصية وممارساتهم ليس فيها غاية ذاتية وشخصية بل يسعون لتحقيق الأهداف العامة، وأن هناك ميول لتدعيم المنفعة الذاتية على مستوى المنظمة وليس للفرد، وهذا ما تؤكد الفقرات " يعمل موظفو المركز على تحقيق أهداف ومصالح المركز في المقام الأول " و" تسود القيم الاخلاقية والمبادئ الشخصية عند العمل بالمركز " و" يعتبر العمل مخالفا ودون المستوى المطلوب فقط عند إلحاق الضرر بمصالح المركز " وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة " يهتم موظفو المركز بمصالحهم الخاصة دون أي اعتبار آخر داخل المركز " في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا البعد.

4-3-2-2: البعد الثاني: مناخ الرعاية والاهتمام :

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (04) فقرات يبينها الجدول رقم (52) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات

جدول رقم (52): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مناخ الرعاية والاهتمام :

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
27	يشجع المركز العمل الجماعي لتقوية روح الفريق أثناء العمل	3.531	1.191	مرتفعة
28	يستند الموظفون في تصرفاتهم على معايير القيم الخيرية والإحسان بالعمل	3.374	1.058	متوسطة
25	يوفر المركز الاهتمام الكافي لجميع الموظفين المركز	3.284	1.150	متوسطة
26	يهتم الموظفون بسعادة ورفاهية بعضهم البعض بصورة صادقة	3.039	1.124	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.307	0.942	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يوضح الجدول رقم (52) أن متوسطات عبارات بعد مناخ الرعاية والاهتمام في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.307 – 3.531) وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.307) وبانحراف معياري (0.942)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى المناخ السائد كانت متباينة وبدرجة متوسطة.

وعند التدقيق في فقرات بعد مناخ الرعاية والاهتمام وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " يشجع المركز العمل الجماعي لتقوية روح الفريق أثناء العمل "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.531) وبدرجة مرتفعة، تليها باقي الفقرات الثلاثة بدرجة متوسطة كما يلي " يستند الموظفون في تصرفاتهم على معايير القيم الخيرية والإحسان بالعمل " في المرتبة الثانية بمتوسط

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

الحسابي يقدر بـ (3.374) و الفقرة " يوفر المركز الإهتمام الكافي لجميع الموظفين المركز " في المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.039) في حين احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة " يهتم موظفو المركز بمصالحهم الخاصة دون أي اعتبار آخر داخل المركز " وبمتوسط حسابي يقدر بـ (3.396).

كما جاءت متوسطات فقرات بعد مناخ الرعاية والاهتمام بدرجة متوسطة، ويعزى هذا إلى أن مجال التعاون إلا في مجال العمل ضمن فرق البحث أو مشاريع البحث أو محيط العمل الذي ينتمون إليه كأنه موجه نحو ذلك من طرف مراكز البحث العملية محل الدراسة، وهذا ما تؤكد الفقرات " يشجع المركز العمل الجماعي لتقوية روح الفريق أثناء العمل "، فيما جاءت باقي الفقرات لتؤكد أن التعاون والإهتمام المتبادل بين مستخدمي البحث (باحثين دائمين و مستخدمي دعم البحث) كانت دون المستوى المطلوب ما أثر المستوى العام للمناخ السائد بهذا البعد مما سيؤثر ذلك على روح التعاون و التكامل الجماعي في تحقيق أهداف مراكز البحث العملية محل الدراسة وهذا ما تؤكد الفقرات يستند الموظفون في تصرفاتهم على معايير القيم الخيرية والإحسان بالعمل " و يوفر المركز الإهتمام الكافي لجميع الموظفين المركز " و " يهتم الموظفون بسعادة ورفاهية بعضهم البعض بصورة صادقة " وبدرجة متوسطة.

4-3-2-3: البعد الثالث: مناخ القواعد والمدونات:

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (04) فقرات يبينها الجدول رقم (53) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (53): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مناخ القواعد والمدونات

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
32	تلتزم مديرية المركز الموظفين على احترام أخلاقيات العمل والبحث العلمي	3.764	0.997	مرتفعة
30	يلتزم الموظفون بمعايير وأخلاقيات البحث العلمي والمهنة في أداء واجباتهم	3.697	0.970	مرتفعة
29	يلتزم الموظفون بالمركز بقواعد المهنة بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى.	3.563	0.979	مرتفعة
31	يضع المركز مدونة أخلاقية لسلوكيات الموظفين للالتزام بها	3.419	1.065	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.611	0.841	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يبين الجدول رقم (53) أن متوسطات عبارات بعد مناخ القواعد والمدونات في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.419 – 3.764) وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.611) وانحراف معياري (0.841)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى المناخ السائد يتميز بدرجة مرتفعة.

وعند التدقيق في فقرات بعد مناخ القواعد والمدونات وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " تلزم مديرية المركز الموظفين على احترام أخلاقيات العمل والبحث العلمي "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.764) و بدرجة مرتفعة ،تليها باقي الفقرات الثلاثة على التوالي أيضا بدرجة مرتفعة كما يلي " يلتزم الموظفون بمعايير واخلاقيات البحث العلمي والمهنة في أداء واجباتهم " في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.697) والفقرة " يلتزم الموظفون بالمركز بقواعد المهنة بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى" في المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.563) و الفقرة " يضع المركز مدونة أخلاقية لسلوكيات الموظفين للالتزام بها " وبمتوسط حسابي يقدر بـ (3.419) .

كما جاءت متوسطات فقرات بعد مناخ القواعد والمدونات بدرجة مرتفعة، ويعزى هذا إلى حرص مستخدمي البحث (باحثين دائمين و مستخدمي دعم البحث) لمراكز البحث العلمية محل الدراسة على أهمية الالتزام بأخلاقيات مهنة البحث العلمي مدعومين بقيادة أخلاقية تلزمهم على التصرف بأخلاقيات حميدة وفقا لمعايير وقواعد السلوك فيه المدرج بمدونات الأخلاقيات، وهذا ما تؤكد فقرات البعد إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تلزم مديرية المركز الموظفين على احترام أخلاقيات العمل والبحث العلمي " بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.764) وفي المرتبة الثانية الفقرة " يلتزم الموظفون بمعايير واخلاقيات البحث العلمي والمهنة " بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.697) وفي المرتبة الثالثة الفقرة " يلتزم الموظفون بمعايير واخلاقيات البحث العلمي والمهنة " بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.563) وفي المرتبة الرابعة الفقرة " يضع المركز مدونة أخلاقية لسلوكيات الموظفين للالتزام بها " بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.419).

4-2-2-3-4:البعد الرابع: مناخ الإستقلالية:

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (04) فقرات يبينها الجدول رقم (54) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (54): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مناخ الإستقلالية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
33	يتبع الموظفون في هذا المركز معتقداتهم الشخصية والأخلاقية	3.708	0.855	مرتفعة
34	يتحمل كل موظف في المركز مسؤولية تقرير الصواب والخطأ في سلوكه.	3.650	0.918	مرتفعة
35	يولي الموظفون بالمركز أهمية للرقابة الذاتية عند تنفيذ أعمالهم	3.591	0.951	مرتفعة
36	يتوافر الوازع الديني لدى الموظفين بالمركز أثناء ممارستهم لأعمالهم	3.535	0.973	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام لبعد مناخ الإستقلالية	3621	0.696	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يبين الجدول رقم(54) أن متوسطات عبارات بعد مناخ الإستقلالية في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.535 – 3.708) وفق مقياس التدرج الخماسي ،إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.621) وبانحراف معياري (0.696)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى المناخ السائد يتميز بدرجة مرتفعة.

وعند التدقيق في فقرات بعد مناخ الإستقلالية وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " يتبع الموظفون في هذا المركز معتقداتهم الشخصية والأخلاقية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.708) وبدرجة مرتفعة، تليها باقي الفقرات الثلاثة على التوالي أيضا بدرجة مرتفعة كما يلي " يتحمل كل موظف في المركز مسؤولية تقرير الصواب والخطأ في سلوكه " في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.650) والفقرة " يولي الموظفون بالمركز أهمية للرقابة الذاتية عند تنفيذ أعمالهم " في المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.591) والفقرة " يتوافر الوازع الديني لدى الموظفين بالمركز أثناء ممارستهم لأعمالهم " وبمتوسط حسابي يقدر بـ (3.535) .

كما جاءت متوسطات فقرات بعد مناخ الإستقلالية بدرجة مرتفعة، ويعزى هذا بالدرجة الأولى إلى الثقافة التنظيمية السائد بمراكز البحث العلمي التي تراعي القيم الدينية والأخلاقية عند تشكيلها تشبع مستخدمي البحث (باحثين دائمين و مستخدمين دعم البحث) بالقيم الأخلاقية والمبادرة بإتخاذ القرارات بناء على التقديرات الشخصية إلى جانب التعليمات الواردة للتنفيذ كنوع من الحرية في تنفيذ الأعمال والتسيير بالمشاركة في جميع المستويات التنظيمية مع تحمل المسؤولية كاملة، مما أدى إلى انتشار الرقابة الذاتية و انعكاس ذلك على تصرفاتهم والحكم عليها بأنفسهم إن كانت تصرفات صائبة أو خاطئة .

4-3-2-5:البعد الخامس: مناخ القوانين و التشريعات:

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (04) فقرات يبينها الجدول رقم (55) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (55): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مناخ القوانين و التشريعات

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
38	يتمسك الموظفون باللوائح المنظمة للعمل في المركز	3.924	0.878	مرتفعة
37	يهتم موظفي المركز بالقرارات التي تصدرها مديرية المركز ومصالحه من دوائر وأقسام	3.918	0.846	مرتفعة
39	الإعتبار الأول في اتخاذ أي قرار في المركز على أي مستوى هو الإلتزام بالقوانين الموضوعة	3.763	0.980	مرتفعة
40	يتوافر فهم واضح وصحيح لدي لموظفي المركز للقوانين واللوائح التي تنظم العمل	3.432	1.075	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.734	0.798	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

يبين الجدول رقم (55) أن متوسطات عبارات بعد مناخ القوانين و التشريعات في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.432 - 3.924) وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.734) وبانحراف معياري (0.798)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى المناخ السائد يتميز بدرجة مرتفعة.

وعند التدقيق في فقرات بعد مناخ القوانين و التشريعات وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " يتمسك الموظفون باللوائح المنظمة للعمل في المركز " ،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.924) و بدرجة مرتفعة ،تليها باقي الفقرات الثلاثة على التوالي أيضا بدرجة مرتفعة كما يلي " يهتم موظفي المركز بالقرارات التي تصدرها مديرية المركز ومصالحه من دوائر وأقسام " في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.918) و الفقرة " الإعتبار الأول في اتخاذ أي قرار في المركز على أي مستوى هو الإلتزام بالقوانين الموضوعة " في المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.763) والفقرة " يضع المركز مدونة أخلاقية لسلوكيات الموظفين للإلتزام بها " وبمتوسط حسابي يقدر بـ (3.432) .

كما جاءت متوسطات فقرات بعد مناخ القوانين و التشريعات بدرجة مرتفعة، ويعزى هذا إلى الأهمية الكبيرة التي يولها مستخدمي البحث (باحثين دائمين و مستخدمين دعم البحث) إلى القرارات الصادرة من المركز أو التعليمات الواردة للمركز من الوزارة الوصية والمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي أي الميول للعمل في المناخ الأخلاقي الذي تسود فيه القوانين والتشريعات و وفق القرارات والتعليمات والمعايير الأخلاقية المدرجة بالمدونات الأخلاقية التي تضعها مراكز البحث العلمي محل الدراسة لتوجيه السلوك.

4-3-2-3: تحليل آراء أفراد العينة حول فقرات محور الأداء المتميز

إذ يستعرض هذا الجزء بيان إجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور الأداء المتميز (القيادة، الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والشركات والموارد، النتائج) كالآتي :

جدول رقم (56): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء المتميز

الترتيب	ترتيب أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
3	إدارة الموارد البشرية	3.944	0.714	مرتفعة
5	العلاقات و الشركات والموارد	3.857	0.931	مرتفعة
6	النتائج	3.663	0.745	مرتفعة
2	الإستراتيجية	3.591	1.017	مرتفعة
4	إدارة العمليات	3.533	0.850	مرتفعة
1	القيادة	3.504	1.094	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.674	0.756	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يتبين من الجدول رقم (56) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء المتميز كانت إيجابية بشكل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.674) ويتضح من الجدول رقم (94) وجود تفاوت في تطبيق كل بعد من أبعاد الأداء المتميز، وكان أعلاها بعد إدارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.944) وبانحراف معياري (0.714)، وجاء بعد العلاقات و الشركات والموارد في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.857) وبانحراف معياري (0.931)، وجاء بعد النتائج في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.663) وبانحراف معياري (0.745)، كما جاء بعد الإستراتيجية في المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.591) وبانحراف معياري (1.017)، بعد إدارة العمليات في المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.533) وبانحراف معياري (0.850)، بينما جاء بعد القيادة في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.504) وانحراف معياري (1.094)، وهذه النتيجة تعكس وضوح تبني مرتكز البحث العلمي لأبعاد الأداء المتميز سعياً لتحقيق التميز في الأداء .

وسيتم فيما يلي تناول كل بعد من أبعاد الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة بمزيد من التفصيل للتعرف على ماورد في الفقرات التي تخص كل بعد .

4-3-2-3-1: البعد الأول: القيادة:

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (04) فقرات يبينها الجدول رقم (57) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (57): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القيادة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
44	تشجع القيادة بالمركز العمل الجماعي ضمن فرق باستمرار	3.690	1.173	مرتفعة
43	تسهل القيادة بالمركز الاتصالات بين جميع الأقسام والدوائر وجميع المستويات الإدارية بشكل منتظم	3.488	1.193	مرتفعة
42	تحفز القيادة بالمركز على التفكير الابتكاري الخلاق في إداء الأعمال	3.450	1.274	مرتفعة
41	تعتمد مديرية المركز على معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد مثلاً على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة... إلخ)	3.389	1.274	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.504	1.094	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يتبين من الجدول رقم (57) أن متوسطات عبارات بعد القيادة في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.389 - 3.690) وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.504) وبانحراف معياري (1.094)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد القيادة بدرجة مرتفعة.

وعند التدقيق في فقرات بعد القيادة وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقاً حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تشجع القيادة بالمركز العمل الجماعي ضمن فرق باستمرار"، حيث بلغ

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

المتوسط الحسابي لها (3.690) و بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة " تسهل القيادة بالمركز الاتصالات بين جميع الأقسام والدوائر وجميع المستويات الإدارية بشكل منتظم " في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.488) بينما جاءت الفقرة " تحفز القيادة بالمركز على التفكير الابتكاري الخلاق في إداء الأعمال " في المرتبة الثالثة في حين احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة " تعتمد مديرية المركز على معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد مثلاً على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة... إلخ) " بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.389) وبدرجة متوسطة.

كما جاءت متوسطات فقرات بعد القيادة بدرجة مرتفعة، ويعزى هذا إلى إجماع مراكز البحث العلمي على أن القيادة لها دور إيجابي و فعال ضمن أبعاد الأداء المتميز فمن خلالها يتم تحقيق وتعزيز الأداء المتميز بنشر العمل بروح الفريق و تفعيل الإتصال التفاعلي بين مختلف المستويات التنظيمية بمراكز البحث العلمي محل الدراسة، بالإضافة لخلق مناخ تنظيمي داعم للإبداع و التميز وعيا منها بحتمية تحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل بيئة سريعة التغير يتطلب منها امتلاك موارد بشرية ماهرة وذات كفاءة متميزة لتحقيق التفوق والتميز في الأداء يكون وفقاً للمعايير و القواعد الأخلاقية للبحث العلمي و هذا ما تؤكد الفقرات " تشجع القيادة بالمركز العمل الجماعي ضمن فرق باستمرار " وهي موثقة بشكل كامل. " و " تسهل القيادة بالمركز الاتصالات بين جميع الأقسام والدوائر وجميع المستويات الإدارية بشكل منتظم " و بدرجة مرتفعة، و " تحفز القيادة بالمركز على التفكير الابتكاري الخلاق في إداء الأعمال " وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة " تعتمد مديرية المركز على معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد مثلاً على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة... إلخ) " في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا البعد، كما تتوافق نتائج مع دراسة (الحرازين، 2019).

4-3-2-3-2: البعد الثاني: الإستراتيجية :

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (03) فقرات يبينها الجدول رقم (58) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (58): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإستراتيجية:

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
45	يمتلك المركز خطة استراتيجية معتمدة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي يسعى لتحقيقها وتنفيذها.	3.650	1.126	مرتفعة
46	تعتمد استراتيجيات المركز على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (موظفين، طلبة، أساتذة باحثين، القطاع الاقتصادي والإجتماعي).	3.596	1.104	مرتفعة
47	يعمل المركز على مراجعة وتكييف ونشر وتطبيق للإستراتيجيات بشكل دائم مع المتغيرات البيئة المحيطة الداخلية والخارجية	3.525	1.084	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.591	1.017	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يبين الجدول رقم(58) أن متوسطات عبارات بعد الإستراتيجية في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.525 – 3.650) وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.591) وبانحراف معياري (1.017)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الإستراتيجية كانت إيجابية و بدرجة مرتفعة. وعند التدقيق في فقرات بعد الإستراتيجية وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " يمتلك المركز خطة استراتيجية معتمدة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي يسعى لتحقيقها وتنفيذها "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.650) و بدرجة مرتفعة، تلبيها كلا من الفقرتين على التوالي أيضا بدرجة مرتفعة كما يلي " تعتمد استراتيجيات المركز على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (موظفين، طلبة، أساتذة باحثين، القطاع الاقتصادي والإجتماعي)" في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.596) والفقرة " يعمل المركز على مراجعة وتكييف ونشر وتطبيق للإستراتيجيات بشكل دائم مع المتغيرات البيئة المحيطة الداخلية والخارجية " في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.525) .

كما جاءت متوسطات فقرات بعد الإستراتيجية بدرجة مرتفعة، ويعزى هذا إلى خطة الطريق التي رسمتها الدولة في مجال البحث العلمي وتجسيدها في مختلف القوانين التوجيهية الخماسية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وإرتباط إستراتيجيات مراكز البحث العلمي محل الدراسة بالإستراتيجيات الوطنية الكبرى المستمدة من البرامج الوطنية للبحث كالأمن الغذائي وصحة المواطن والأمن الطاقوي والوزارة الوصية والمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي على تنفيذها من خلال دمجها ضمن الأولويات الإستراتيجية لمراكز البحث العلمية تحت وصايتها العلمي و هذا ما تؤكد كل فقرات بعد الإستراتيجية " يمتلك المركز خطة استراتيجية معتمدة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي يسعى لتحقيقها وتنفيذها " بدرجة مرتفعة وفقرة" تعتمد استراتيجيات المركز على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (موظفين، طلبة، أساتذة باحثين، القطاع الاقتصادي والإجتماعي) " بدرجة مرتفعة، و فقرة" يعمل المركز على مراجعة وتكييف ونشر وتطبيق للإستراتيجيات بشكل دائم مع المتغيرات البيئة المحيطة الداخلية والخارجية " بدرجة مرتفعة في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا البعد.

4-3-2-3:البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية:

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (05) فقرات يبينها الجدول رقم (59) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (59): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
48	ألتزم بالدقة أثناء أداء مهام المطلوبة مني	4.348	0.710	مرتفعة جدا
49	استعمل التجهيزات المتاحة بكفاءة وفعالية أثناء ممارسة نشاطاتي بالمركز	4.342	0.719	مرتفعة جدا
50	أطبق الأساليب المبتكرة في أداء مهامي	4.114	0.821	مرتفعة جدا
51	يتواصل المركز بفعالية مع جميع الموظفين	3.484	1.230	مرتفعة
52	تتضافر جهود جميع الموظفين لتطوير أداء المركز	3.434	1.180	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.944	0.714	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يبين الجدول رقم (59) أن متوسطات عبارات بعد إدارة الموارد البشرية في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.434 – 4.348) وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.944) وبانحراف معياري (0.714)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد إدارة الموارد البشرية كانت هناك موافقة بدرجة كبيرة و بدرجة مرتفعة جدا بشكل عام.

وعند التدقيق في فقرات بعد إدارة الموارد البشرية وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " ألتزم بالدقة أثناء أداء مهام المطلوبة مني"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.348) وبدرجة مرتفعة جدا، تليها فقرة استعمل التجهيزات المتاحة بكفاءة وفعالية أثناء ممارسة نشاطاتي بالمركز " في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي يقدر بـ (4.342) وبدرجة مرتفعة جدا ثم الفقرة " أطبق الأساليب المبتكرة في أداء مهامي " بمتوسط الحسابي يقدر بـ (4.114) و بدرجة مرتفعة جدا في المرتبة الثالثة، تليها وبدرجة مرتفعة كل من الفقرتين " يتواصل المركز بفعالية مع جميع الموظفين" في المرتبة الرابعة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.484) والفقرة " تتضافر جهود جميع الموظفين لتطوير أداء المركز " في المرتبة الخامسة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.434).

كما جاءت متوسطات فقرات بعد إدارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة، ويعزى هذا إلى إدراك مديريات مراكز البحث العلمي محل الدراسة إلى أهمية إستقطاب المورد البشري الواعي لطبيعة العمل بمؤسسات البحث العلمي يتطلب إتقان فنون الإتصال والتواصل سواء مابين الإدارة ومختلف المستويات الإدارية و بين مستخدمي البحث و رؤسائهم داخل مخابر البحث، مع إلتزام المورد البشري بالدقة و المهارة أثناء تنفيذ مختلف النشاطات و التجارب الحثية و المحافظة على التجهيزات العلمية و التقنية و بصيانتها دوريا، مع المبادرة بإنجاز الأنشطة و التجارب الحثية بطرق فريدة ومبتكرة لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة وصولاً للأداء العالي المستوى و المتميز و هذا ما تؤكد كل فقرات بعد إدارة الموارد البشرية" ألتزم بالدقة أثناء أداء مهام المطلوبة مني " بدرجة مرتفعة جدا و فقرة" استعمل التجهيزات المتاحة بكفاءة وفعالية أثناء ممارسة

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

نشاطاتي بالمركز " بدرجة مرتفعة جدا، و فقرة" أطبق الأساليب المبتكرة في أداء مهامي " بدرجة مرتفعة جدا، أما فقرة" يتواصل المركز بفعالية مع جميع الموظفين " فقد جاءت بدرجة مرتفعة، تليها في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا البعد فقرة " تتضافر جهود جميع الموظفين لتطوير أداء المركز " بدرجة مرتفعة .

4-3-2-3-4: البعد الرابع: إدارة العمليات:

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (04) فقرات يبينها الجدول رقم (60) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم رقم (60): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة العمليات

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
56	عمليات المركز موزعة في شكل فرق بحث ولجان عمل منظمة.	3.907	0.917	مرتفعة
55	يملك المركز برامج زمنية للعمل ويلتزم بها.	3.531	0.992	مرتفعة
53	يعمل المركز على إدارة العمليات من خلال نظام موحد وموثق ومطبق بصورة فعالة مثلا (مصلحة الجودة).	3.413	1.016	مرتفعة
54	يوفر المركز مطويات إرشادية وأدلة تعريفية بضرورة العمل والخدمات المقدمة.	3.282	1.090	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.533	0.850	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يتبين من الجدول رقم (60) أن متوسطات عبارات بعد إدارة العمليات في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.282 – 3.907) وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.533) وبانحراف معياري (0.850)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد إدارة العمليات بدرجة مرتفعة.

وعند التدقيق في فقرات بعد إدارة العمليات وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " عمليات المركز موزعة في شكل فرق بحث ولجان عمل منظمة " ،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.907) و بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة "يملك المركز برامج زمنية للعمل ويلتزم بها " في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.531) بينما جاءت الفقرة " يعمل المركز على إدارة العمليات من خلال نظام موحد وموثق ومطبق بصورة فعالة مثلا (مصلحة الجودة)" في المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.413)، في حين احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة يوفر المركز مطويات إرشادية وأدلة تعريفية بضرورة العمل والخدمات المقدمة " وبمتوسط حسابي يقدر بـ (3.282) وبدرجة متوسطة.

كما جاءت متوسطات فقرات بعد إدارة العمليات بدرجة مرتفعة ، ويعزى هذا امتلاك مراكز البحث العلمية محل الدراسة لهياكل تنظيمية تبرز و توضح مختلف المستويات الوظيفية والعمليات الإدارية الواجب

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

القيام بها وفقا لبرامج زمنية وتقنيات و معايير محددة، عبر نماذج تصميمية توثق العمليات الأساسية للبحث العلمي تسهر عليه مصلحة الجودة، رغبة لمراكز الأبحاث العلمية محل الدراسة في نمذجة كل العمليات للوصول إلى تحقيق الأداء المتميز بقياس الأداء الفعلي و إلغاء الإجراءات الروتينية غير المنتجة توفيراً للجهد والوقت والتكلفة، ومباشرة أغلب مراكز البحث العلمي محل الدراسة إجراءات الإشراف بالمطابقة والإعتماد من الهيئة الجزائرية للإعتماد (ألبيرك) ومرافقة هذه المراكز من طرف مكاتب دراسات مختصة و القيام بدورات تكوينية لمستخدمي البحث (باحثين دائمين ومستخدمي دعم البحث) من طرف المركز الوطني للمعايرة (أيانور) وفقا لإتفاقيات تعاون في هذا المجال (الموقع الإلكتروني CDER)، هذا ما تؤكدته الفقرات وهي موثقة بشكل كامل في الفقرة " عمليات المركز موزعة في شكل فرق بحث ولجان عمل منظمة " بدرجة مرتفعة والفقرة " يمتلك المركز برامج زمنية للعمل ويلتزم بها " بدرجة مرتفعة، والفقرة " يعمل المركز على إدارة العمليات من خلال نظام موحد وموثق ومطبق بصورة فعالة مثلا (مصلحة الجودة)" بدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة" يوفر المركز مطويات ارشادية وأدلة تعريفية بسيرورة العمل والخدمات المقدمة " في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا البعد بدرجة مرتفعة.

4-3-2-3-5:البعد الخامس: العلاقات و الشركات والموارد:

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (04) فقرات يبينها الجدول رقم (61) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (61): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العلاقات و الشركات والموارد

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
58	يعمل المركز على تنمية علاقاته مع جميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية، قطاع اقتصادي واجتماعي)	4.047	0.981	مرتفعة جدا
57	يحرص المركز على تعزيز علاقاته مع غيره من مراكز البحث الوطنية	3.938	0.976	مرتفعة
59	يستثمر المركز جميع موارده المتاحة لتعزيز البيئة المشجعة للبحث العلمي	3.751	1.113	مرتفعة
60	يهتم المركز بتوفير نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالاعتماد على التكنولوجيا	3.690	1.107	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.857	0.931	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يبين الجدول رقم(61) أن متوسطات عبارات بعد العلاقات والشركات والموارد في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.690 – 4.047) وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.857) وبانحراف معياري (0.931)، مما

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد العلاقات والشركات والموارد كانت هناك موافقة و بدرجة مرتفعة جدا .

وعند التدقيق في فقرات بعد العلاقات والشركات والموارد وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " يعمل المركز على تنمية علاقاته مع جميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية، قطاع اقتصادي واجتماعي)"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.047) و بدرجة مرتفعة جدا ،تليها فقرة " يحرص المركز على تعزيز علاقاته مع غيره من مراكز البحث الوطنية " في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.938) و بدرجة مرتفعة ثم الفقرة " يستثمر المركز جميع موارده المتاحة لتعزيز البيئة المشجعة للبحث العلمي " في المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.751) و بدرجة مرتفعة، تليها في الأخير وبدرجة مرتفعة الفقرة " يهتم المركز بتوفير نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالاعتماد على التكنولوجيا " في المرتبة الرابعة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.690) .

كما جاءت متوسطات فقرات بعد العلاقات والشركات والموارد بدرجة مرتفعة، ويعزى هذا إلى الدور الرائد و المتقدم لمراكز البحث العلمي في قيادة قاطرة السياسات والبرامج الوطنية للتنمية وأداة رئيسية لحل المشكلات للقطاع الإقتصادي والاجتماعي، وما جائحة كوفيد 19 لخير دليل على الدور المحوري الذي لعبته مراكز البحث الوطنية لمجابهتها من خلال وضع حلول لها موظفين مختلف نتائج ومجهودات و كفاءات البحث العلمي في خدمة المجتمع وتقديم عدة بدائل وخيارات كحلول ناجعة لها أو تصميم مواد و وضع نماذج أولية لتجهيزات قابلة للتصنيع تم تجسيدها في شكل مشاريع مبتكرة في اطار اتفاقيات تعاون بين مراكز البحث و المؤسسات الاقتصادية كمشروع مستشعر غاز أحادي أكسيد الكربون الذي تم تطويره من طرف كل من مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية و مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل الطاقوية (الملحق رقم 11)، و إمضاء اتفاقيات تعاون بين مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية ومركز البحث في البيوتكنولوجيا ومركز البحث في العلوم الصيدلانية ومجمع صيدال بتاريخ 25 جانفي 2024 بمقر الإدارة العامة لمجمع صيدال من أجل تثمين النباتات الطبية وتطوير طرق مراقبة جديدة و تركيب الجزيئات النشطة و تطوير مضاد للسرطان (الملحق رقم 12) وهذا ما تؤكدته كل فقرات بعد العلاقات والشركات والموارد منها الفقرة يعمل المركز على تنمية علاقاته مع جميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية، قطاع اقتصادي واجتماعي)" بدرجة مرتفعة جدا و الفقرة " يحرص المركز على تعزيز علاقاته مع غيره من مراكز البحث الوطنية " بدرجة مرتفعة، و الفقرة " يستثمر المركز جميع موارده المتاحة لتعزيز البيئة المشجعة للبحث العلمي " بدرجة مرتفعة، تليهم في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا البعد الفقرة " يهتم المركز بتوفير نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالاعتماد على التكنولوجيا " بدرجة مرتفعة.

4-3-2-3-6: البعد السادس: النتائج:

قام الباحث بقياس هذا البعد من خلال (19) فقرات قسمها الباحث ضمناً إلى أربع مجموعات فرعية لإبراز أي الفقرات لها تأثير على إتجاهات عينة الدراسة هي (نتائج العاملين، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) والجدول رقم (62) يستعرض ملخص لنتائج المجموعات الفرعية للنتائج (نتائج العاملين، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) وفقاً لدرجة التقدير كالآتي :

الجدول رقم (62): ملخص لنتائج المجموعات الفرعية لبعد النتائج

المجموعات الفرعية لبعد النتائج	رقم الفقرة	درجة التقدير
نتائج الأداء الرئيسية	75-74-73-72-71	مرتفعة جداً
	79-76	مرتفعة
	78-77	متوسطة
نتائج المجتمع	70-69-68	مرتفعة
نتائج العملاء	66-67-65	مرتفعة
نتائج العاملين	64-63-62-61	متوسطة
الدرجة الكلية لبعد النتائج		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يبين الجدول رقم (62) درجات التقدير لبعد النتائج حسب المجموعات الفرعية الأربعة المكونة له من (نتائج العاملين، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) إذ كانت أكثر الفقرات متوافقة مع آراء عينة الدراسة لصالح نتائج الأداء الرئيسية و المتكونة من (09) فقرات، منها (05) فقرات التالية (75-74-73-72-71) جاءت بدرجة موافقة مرتفعة جداً أما الفقرتين (79-76) فجاءتا بدرجة مرتفعة في حين الفقرتين (78-77) فقد كانت درجة تقديرهما متوسطة، كما جاءت جميع فقرات كلا نتائج المجتمع (70-69-68) و العملاء (67-66-65) بدرجة مرتفعة، في حين جاءت جميع فقرات نتائج العاملين (64-63-62-61) بدرجة تقدير متوسطة.

أما الجدول رقم (63) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النتائج كما يلي:

جدول رقم رقم (63): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النتائج

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
74	يشارك المركز في التظاهرات العلمية الوطنية.	4.243	0.772	مرتفعة جداً
75	ينشر المركز منشورات علمية بالمجلات المصنفة دولياً (SCOPUS web of science ELSEVIER)	4.086	0.878	مرتفعة جداً
72	يبرم المركز إتفاقيات تعاون وشراكة مع القطاع الاقتصادي والاجتماعي.	4.030	0.907	مرتفعة جداً
73	يشارك المركز في التظاهرات العلمية الدولية.	4.021	0.935	مرتفعة جداً
71	يعمل المركز على إنجاز وتنفيذ مشاريع بحث ضمن البرامج الوطنية لأنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي .	4.004	0.952	مرتفعة جداً

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

مرتفعة	0.919	3.935	يشارك المركز في حملات التوعية الخاصة بالثقافة المجتمعية باستخدام أساليب متنوعة (مؤتمرات، ندوات، وسائل التواصل الاجتماعي، أبواب مفتوحة، حصص تليفزيونية) .	70
مرتفعة	0.982	3.748	يساعد المركز المجتمع المحلي والوطني بخبرته ومعرفته ضمن مجال تخصص.	69
مرتفعة	0.918	3.727	هناك ارتفاع واضح سنويا للاستشهادات المتحصل عليها من نشر الأبحاث العلمية للمركز مثلا في (Citations reçues dans SCOPUS d'Elsevier)	76
مرتفعة	1.010	3.690	مخرجات البحث العلمي للمركز ذات أثر إيجابي على المجتمع والقطاع الاقتصادي والاجتماعي.	68
مرتفعة	0.999	3.643	يركز المركز على الوفاء بالجودة لجميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية، قطاع إقتصادي واجتماعي).	67
مرتفعة	0.998	3.555	يسعى المركز لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة من خلال منتجات علمية تلبي تلك الاحتياجات.	65
مرتفعة	1.010	3.540	يعالج المركز أسباب المشكلات التي تصادف جميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية، قطاع إقتصادي واجتماعي)	66
مرتفعة	1.047	3.514	ينجز المركز نماذج لمنتجات البحث العلمي أو مؤلفات قابلة للتسويق للقطاع الاقتصادي والاجتماعي	79
متوسطة	1.187	3.351	يعمل المركز على تحسين القدرة على التعلم لجميع موظفي المركز .	62
متوسطة	1.051	3.308	هناك ارتفاع واضح سنويا في براءات الاختراع المسجلة بالمركز .	77
متوسطة	1.119	3.314	يحرص المركز على السرعة والكفاءة في معالجة الشكاوى والمشكلات التي تواجه موظفي المركز .	61
متوسطة	1.196	3.314	نظم وسياسات المركز تتيح فرص التطور والإرتقاء بين جميع موظفي المركز .	63
متوسطة	1.045	3.316	يطور المركز برمجيات في مجال تخصص.	78
متوسطة	1.214	3.262	يعمل المركز على تبسيط إجراءات العمل والابتعاد على الروتين لتحسين بيئة العمل المركز .	64
مرتفعة	0.745	3.663	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات JASP.

يبين الجدول رقم(63) أن متوسطات عبارات بعد النتائج حول توفر متطلبات تحقيق الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.262 – 4.243) وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.663) وبانحراف معياري (0.745)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد النتائج كانت هناك موافقة و بدرجة مرتفعة.

وعند التدقيق في فقرات بعد النتائج وجد الباحث أن أكثر فقرة مضمونها كان مطبقا حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " يشارك المركز في التظاهرات العلمية الوطنية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.243) و بدرجة مرتفعة جدا، تليها فقرة " ينشر المركز منشورات علمية بالمجلات المصنفة دوليا (SCOPUS web of science ELSEVIER) " في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي يقدر بـ (4.086) و بدرجة مرتفع جدا ثم الفقرة " يبرم المركز إتفاقيات تعاون وشراكة مع القطاع الاقتصادي والاجتماعي " في المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (4.030) و بدرجة مرتفعة جدا ،تليها في المرتبة الرابعة وبدرجة مرتفعة جدا الفقرة يشارك المركز في التظاهرات العلمية الدولية" بمتوسط الحسابي يقدر بـ (4.021) ثم الفقرة " يعمل المركز على إنجاز وتنفيذ مشاريع بحث ضمن البرامج الوطنية لأنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي " في المرتبة الخامسة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (4.004) وبدرجة مرتفعة جدا. ثم الفقرة " يشارك المركز في حملات التوعية الخاصة بالثقافة المجتمعية باستخدام أساليب متنوعة (مؤتمرات ندوات وسائل التواصل الاجتماعي أبواب مفتوحة، حصص تليفزيونية) " في المرتبة السادسة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.935) وبدرجة مرتفعة ثم الفقرة " يساعد المركز المجتمع المحلي والوطني بخبرته ومعرفته ضمن مجال تخصص " في المرتبة السابعة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.748) و بدرجة مرتفعة ثم الفقرة " هناك ارتفاع واضح سنويا للاستشهادات المتحصل عليها من نشر الأبحاث العلمية للمركز مثلا في (Citations reçues dans SCOPUS d'Elsevier) " في المرتبة الثامنة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.727) و بدرجة مرتفعة ثم الفقرة " مخرجات البحث العلمي للمركز ذات أثر إيجابي على المجتمع والقطاع الاقتصادي والاجتماعي " في المرتبة التاسعة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.690) و بدرجة مرتفعة ثم الفقرة "يركز المركز على الوفاء بالجودة لجميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث ، مؤسسات عمومية، قطاع إقتصادي واجتماعي) " في المرتبة العاشرة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.643) و بدرجة مرتفعة ثم الفقرة " يسعى المركز لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة من خلال منتوجات علمية تلي تلك الاحتياجات " في المرتبة الحادي عشر بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.555) وبدرجة مرتفعة ثم الفقرة " يعالج المركز أسباب المشكلات التي تصادف جميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث ،مؤسسات عمومية، قطاع إقتصادي واجتماعي) " في المرتبة الثانية عشرة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.540) وبدرجة مرتفعة ثم الفقرة " ينجز المركز نماذج لمنتوجات البحث العلمي أو مؤلفات قابلة للتسويق للقطاع الاقتصادي والاجتماعي " في المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.514) وبدرجة مرتفعة ثم الفقرة " يعمل المركز على تحسين القدرة على التعلم لجميع موظفي المركز " في المرتبة الرابعة عشرة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.351) و بدرجة مرتفعة ثم الفقرة " هناك ارتفاع واضح سنويا في براءات الاختراع المسجلة بالمركز " في المرتبة الخامسة عشرة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.308) و بدرجة متوسطة ثم الفقرة " يحرص المركز على السرعة والكفاءة في معالجة الشكاوى والمشكلات التي تواجه

موظفي المركز " في المرتبة السادسة عشرة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3143) و بدرجة متوسطة ثم الفقرة " نظم وسياسات المركز تتيح فرص التطور والإرتقاء بين جميع موظفي المركز " في المرتبة السابعة عشرة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.314) و بدرجة متوسطة ثم الفقرة " يطور المركز برمجيات في مجال تخصص " في المرتبة الثامنة عشرة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.316) و بدرجة متوسطة ثم الفقرة " يعمل المركز على تبسيط إجراءات العمل والابتعاد على الروتين لتحسين بيئة العمل المركز " في المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي يقدر بـ (3.262) و بدرجة متوسطة.

كما جاءت متوسطات فقرات بعد النتائج بدرجة مرتفعة، ويعزى هذا لأهمية بعد النتائج في تحديد قدرة مراكز البحث العلمية محل الدراسة في امتلاكها لأنظمة القياس و التقييم لمراجعة تنفيذ مختلف انشطتها البحثية ودرجة اهتمامها بمواردها البشرية من خلال تحسين قدراتها المهنية والعلمية وتنمية مهاراتهم توجيههم نحو الابتكار والإبداع و النشر العلمي الدولي في المجالات الرصينة و مدى نجاعة مخرجاتها في تلبية احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية ، قطاع إقتصادي واجتماعي) ، إذ حققت مراكز البحث العلمي إنتقالة علمية مميزة بدخول أربعة مراكز بحث التصنيف العالمي لمراكز البحث شيمافو (SCImago) فهو من المؤشرات المهمة التي تعتمد في مقارنة أداء الجامعات ومراكز البحث، حيث يقوم هذا التصنيف الدولي بتصنيف الجامعات و مراكز البحث وفقاً لمؤشر مركب يجمع بين ثلاثة مؤشرات رئيسية مختلفة تستند إلى أداء البحث (50%) ومخرجات الابتكار (30%) والتأثير المجتمعي (20%) ويتضمن كل مؤشر رئيسي على العديد من المؤشرات الفرعية، حيث تم دخول هذا التصنيف لأول مرة سنة 2021 حيث احتل مركز البحث (CDER) المرتبة الأولى في حين جاء مركز البحث (CRTI) في المرتبة الثانية و مركز البحث (CDTA) في المرتبة الثالثة أما سنة 2022 فقد شهد خروج مركز البحث (CRTI) من التصنيف و تصدر مركز البحث (CDER) المرتبة الأولى و مركز البحث (CDTA) في المرتبة الثانية و بحلول سنة 2023 شهد أيضا دخول مركز البحث (CRAPC) التصنيف وتصدره الصدارة متبوع على التوالي بكل من مركز البحث (CDER) المرتبة الثانية و مركز البحث (CDTA) في المرتبة الثالث و عودة مركز البحث (CRTI) للتصنيف في المرتبة الرابعة كما حافظ المراكز الأربعة على بقاءهم ضمن تصنيف شيمافو لسنة 2024 إذ جاء مركز البحث (CDTA) في المرتبة الأولى و مركز البحث (CDER) في المرتبة الثانية و مركز البحث (CRAPC) في المرتبة الثالثة و مركز البحث (CRTI) في المرتبة الرابعة الملحق رقم(13)، وهذا ما تؤكد كل فقرات بعد النتائج في شقها نتائج الأداء الرئيسية التي جاءت بدرجة مرتفعة جدا منها الفقرة " يشارك المركز في التظاهرات العلمية الوطنية " و الفقرة " ينشر المركز منشورات علمية بالمجلات المصنفة دوليا(Scopus,Web of Science, Elsevier) " الفقرة "يرم المركز إتفاقيات تعاون وشراكة مع القطاع الاقتصادي والاجتماعي" الفقرة " يشارك المركز في التظاهرات العلمية الدولية " و الفقرة " يعمل المركز على إنجاز وتنفيذ مشاريع بحث ضمن البرامج الوطنية لأنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي " و بدرجة مرتفعة جاءت الفقرتين التاليتين " هناك ارتفاع واضح

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

سنويا للاستشهادات المتحصل عليها من نشر الأبحاث العلمية للمركز مثلا في (Citations reçues dans SCOPUS d'Elsevier) " و" ينجز المركز نماذج لمنتوجات البحث العلمي أو مؤلفات قابلة للتسويق للقطاع الاقتصادي والاجتماعي " ، أما فقرات نتائج المجتمع فقد جاءت كلها بدرجة مرتفعة أي حصولها على موافقة من جميع عينة الدراسة منها الفقرة" يساعد المركز المجتمع المحلي والوطني بخبرته ومعرفته ضمن مجال تخصص " و الفقرة" مخرجات البحث العلمي للمركز ذات أثر إيجابي على المجتمع والقطاع الاقتصادي والاجتماعي " والفقرة" يشارك المركز في حملات التوعية الخاصة بالثقافة المجتمعية باستخدام أساليب متنوعة (مؤتمرات ندوات وسائل التواصل الاجتماعي أبواب مفتوحة، حصص تليفزيونية)، كما تحصلت نتائج العملاء أيضا على الموافقة بالإجماع لفقراتها من طرف عينة الدراسة وبدرجة مرتفعة الفقرة " يركز المركز على الوفاء بالجودة لجميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية ، قطاع إقتصادي واجتماعي) " والفقرة" يسعى المركز لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة من خلال منتوجات علمية تلبى تلك الاحتياجات " الفقرة" يعالج المركز أسباب المشكلات التي تصادف جميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية، قطاع إقتصادي واجتماعي) ، في حين جاءت جميع فقرات نتائج العاملين بدرجة متوسطة ما يؤكد عدم إقتناع و رضى مستخدمي البحث (باحثين دائمين و مستخدمي دعم البحث) للنتائج التي تحققها مراكز البحث العلمي محل الدراسة لهم من جهة و عدم تلبية القوانين الأساسية للباحث الدائم و مستخدمي البحث دعم مطالبهم و الرقي بطموحاتهم المهنية و المالية خاصة و أن هذه القوانين لم يتم تحيينها منذ عشرة سنوات من صدورهما مما أصبحت لا تتماشى و الأدوار الحديثة لمستخدمي البحث بالإضافة إلى مشكلة بعض الرتب التي لم يتم ترقيةها منذ عشرة سنوات كمهندسي البحث و مشكلة العبور لمهندسي البحث من سلك دعم البحث إلى سلك الباحثين الدائمين بعد حصولهم على شهادة الدكتوراه وهذا على الأغلب ما أثر بشكل كبير على درجة التقدير نتائج العاملين .

4-4: تقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بتقييم نموذج الدراسة باتباع عدة مراحل للتأكد من الموثوقية و المصادقية من أجل الإنتقال لتقييم نتائج الدراسة و للكشف عن العلاقات واختبار الفرضيات كما يلي:

4-4-1: مراحل تقييم النموذج القياسي للدراسة

في هذا المطلب الباحث استعمل برنامج Smart PLS4 لتمثيل نموذج الدراسة الذي يدرس العلاقة الوسيطة لمتغير المناخ الأخلاقي بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز بإستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية والتي تقوم على افتراضين رئيسيين هما (ياسر، 2007):

1. تمثيل العلاقات السببية بين المتغيرات من خلال المعادلات البنائية (الإنحدارات).

2. العلاقات البنائية يتم نمذجتها بالرسم التصوري للمساعدة على الفهم الجيد و التصور الذهني

لنظريات البحث .

4-4-1-1: المراحل الأساسية لمنهجية النمذجة البنائية

إذ يمر تطبيق منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية في برنامج Smart PLS 4 SEM بثمانية مراحل أساسية كما هي موضحة بالجدول رقم (64) كما يلي:

الجدول رقم (64): المراحل الأساسية لمنهجية النمذجة البنائية

المرحلة	إسم المرحلة	متطلبات المرحلة
الأولى	تحديد النموذج الهيكلي	تحديد نموذج الدراسة وفقا للإطار النظري و الدراسات السابقة
الثانية	تحديد نماذج القياس	1. تحديد مؤشرات قياس متغير بالنموذج الهيكلي (وتمثل العبارات المكونة للإستبيان). 2. تحديد نوع نموذج القياس (عاكسة أو تكوينية)
الثالثة	جمع البيانات و فحصها	من خلال : 1. توزيع الإستبيان. 2. الجمع و الفحص.
الرابعة	تقدير نموذج PLS	يتم ذلك باستعمال برنامج SMART PLS 4 و بتشغيل خوارزمية PLS-SEM ورسم النموذج الهيكلي مع التركيز على استخراج: 1. التحييلات و الأوزان الخارجية لنموذج القياس. 2. معاملات مسار لعلاقات النموذج الهيكلي. 3. قيم R^2 و f^2 للمتغيرات (المباني الداخلية).
الخامسة	تقييم نتائج PLS-SEM	تقييم نتائج PLS-SEM وفقا لنماذج القياس العلمية للمؤشرات والمتغيرات (المباني) وما بين المتغيرات (المباني) فيما بينها ويتم ذلك عبر مرحلتين : 1. تقييم نتائج PLS-SEM لنماذج القياس العاكسة. 2. تقييم نتائج PLS-SEM لنماذج القياس التكوينية. وبما أن دراستنا تحتوي على نماذج القياس العاكسة فإن الأدوات المعتمدة في القياس تتمثل في : • المصادقية التقاربية Convergent validity : تعبر عن المدى الذي يربط المتغير المقاس بشكل ايجابي بمؤشراته حيث يتم تقييم المصادقية التقاربية باستخدام معيار 1. موثوقية المؤشرات Indicator Reliability 2. متوسط التباين المستخلص AVE. • موثوقية الإتساق الداخلي Consistency Reliability Internal : لإكتشاف تناسق وارتباط مؤشرات القياس ببعضها البعض نركز على المعايير التالية : 1. معيار ألفا كرونباخ Cronbach's α . 2. الموثوقية المركبة Composite Reliability. 3. متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted المصادقية التمايزية Discriminant validity : أن يكون المتغير متمایزا بالفعل عن المتغيرات الأخرى و لا تمثلها في النموذج وسوف نركز على المعايير التالية : 1. التحميلا المتقاطعة Gross loadings. 2. معيار فورنل لاركر Fornell-larcker criterion. 3. سمة الأحادية للإرتباطات Heterotrait-monotrait.
المرحلة السادسة	تقييم نتائج PLS-SEM للنموذج الهيكلي	بهدف استخلاص العلاقات بين المتغيرات من خلال خوارزمية PLS-SEM بالإعتماد على بعض الأدوات منها: 1. تقييم التداخل الخطي Variance inflation Factor. 2. معاملات مسار النموذج الهيكلي و دلالتها الإحصائية. 3. معامل التحديد R^2 . 4. تقييم حجم التأثير f^2 Effect size. 5. الملائمة التنبؤية Q^2 .

المرحلة السابعة	تحليلات PLS-SEM المتقدمة	تحليل النماذج المتقدمة المتعلقة بالوساطة والتأثير التحليل العاملي التوكيدي و غيرها.
المرحلة الثامنة	تفسير النتائج و تقرير الإستنتاجات	أي استخلاص النتائج وتفسيرها و مدى المطابقة بينها وبين الفرضيات التي تم صياغتها لبناء نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على (حمدي و آخرون، 2019): ، (ياسر، 2007)

(Hair J. F., 2009)، (Hair & al., 2014)، (Peter & Others, 2023)

(F, Hair Jr, & Others, 2016)، (Hair, Anderson, Tatham, & Grablowsky, 2006)

4-4-1-2: أنواع المتغيرات في المنهجية النمذجة البنائية

توجد عدة تصنيفات للمتغيرات في نمذجة المعادلات الهيكلية لخصها الباحث في الجدول رقم (65):

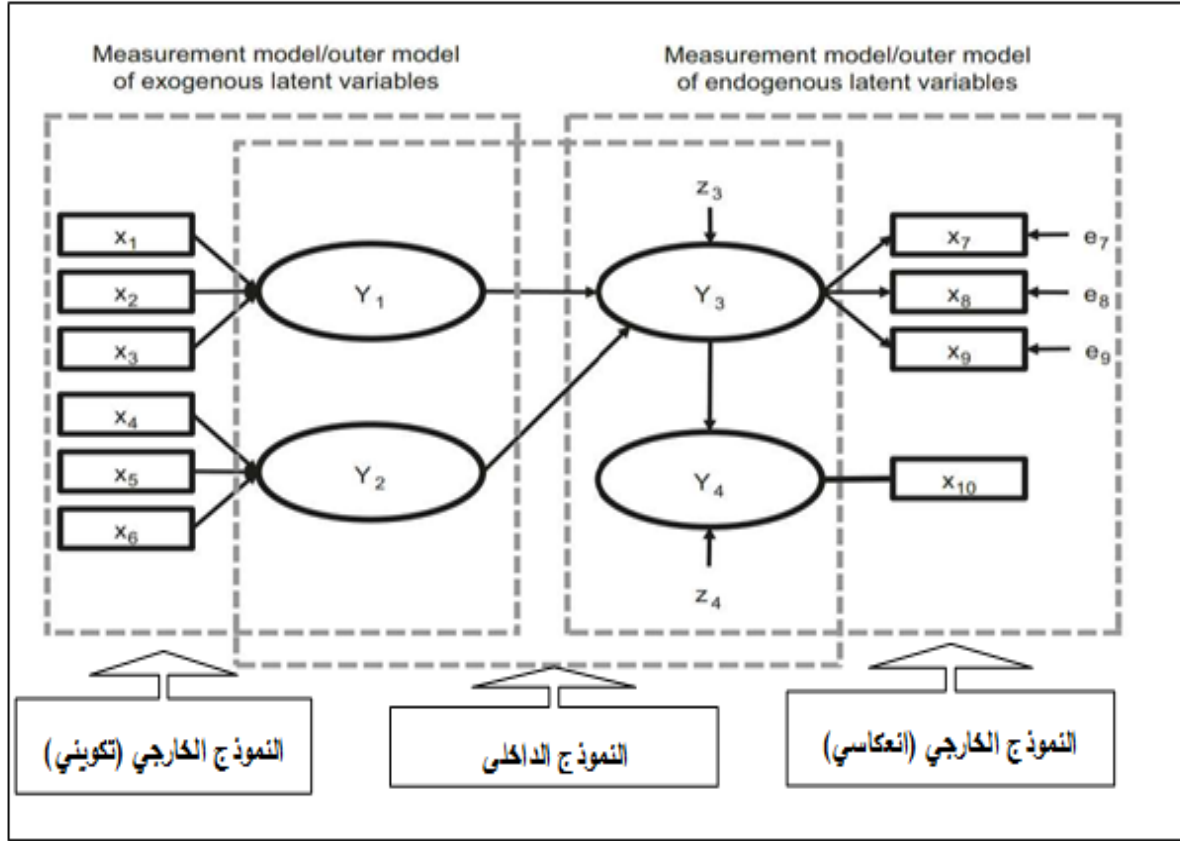
الجدول رقم (65): تصنيف المتغيرات في منهجية النمذجة البنائية

التصنيف	التسمية	الشرح
التصنيف الأول	المتغيرات الكامنة Latent Variable	هي متغيرات تتميز بكونها : 1. نظرية أو إفتراضية لا يمكن ملاحظتها مباشرة. 2. غير مقاسة و غير مشاهدة. 3. تقاس بواسطة المتغيرات الظاهرة 4. يعبر عنها في النمذجة البنائية بواسطة أشكال بيضوية أو دائرية
	المتغيرات الظاهرة Manifest Variable	هي متغيرات تتميز بكونها : 1. يمكن ملاحظتها مباشرة للإستدلال بها على المتغيرات الكامنة. 2. قابلة للقياس تعتبر كؤشرات خارجية للمتغيرات الكامنة. 3. يعبر عنها في النمذجة البنائية بواسطة مستطيلات
التصنيف الثاني	المتغيرات خارجية المنشأ Exogenous Variable	هي متغيرات تتميز بكونها : 1. متغيرات مستقلة بدون مسببات سابقة. 2. تفسر متغيرات كامنة أخرى 3. متغيرات تؤثر ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج.
	المتغيرات داخلية المنشأ Endogenous Variables	هي متغيرات تتميز بكونها : 1. هي كل المتغيرات التابعة و الوسيطة. 2. أي شكل في النموذج يتجه إليه سهم يعتبر داخلي المنشأ. 3. متغيرات تحتاج لمتغيرات لتفسيره.
التصنيف الثالث	المتغيرات ذات التأثير المباشر Direct Effect	هي متغيرات تتميز بكونها : 1. بتأثيرها المباشر في متغير آخر داخل النموذج.
	المتغيرات ذات التأثير غيرالمباشر Indirect Effect	هي متغيرات تتميز بكونها : 1. تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على:(F, Hair Jr, & Others, 2016)

كما تتشكل العلاقات بين المتغيرات في نمذجة المعادلات الهيكلية بشكلين من العلاقات تتمثل في النموذجين الخارجي و الداخلي كما يبينه الشكل رقم (20) التالي :

الشكل رقم (20) :العلاقة بين المتغيرات في النمذجة بالمعادلات الهيكلية



المصدر: من إعداد الباحث بتصرف بالاعتماد على:

(Marko, Christian M, & Others, 2014, p. ، (Hair, F, & Others, 2022, p. 13)

106)

حيث تمثل الأشكال و الأسهم اللغة الموحدة المتفق عليها في تصميم النماذج البنائية واختبارها كالآتي:

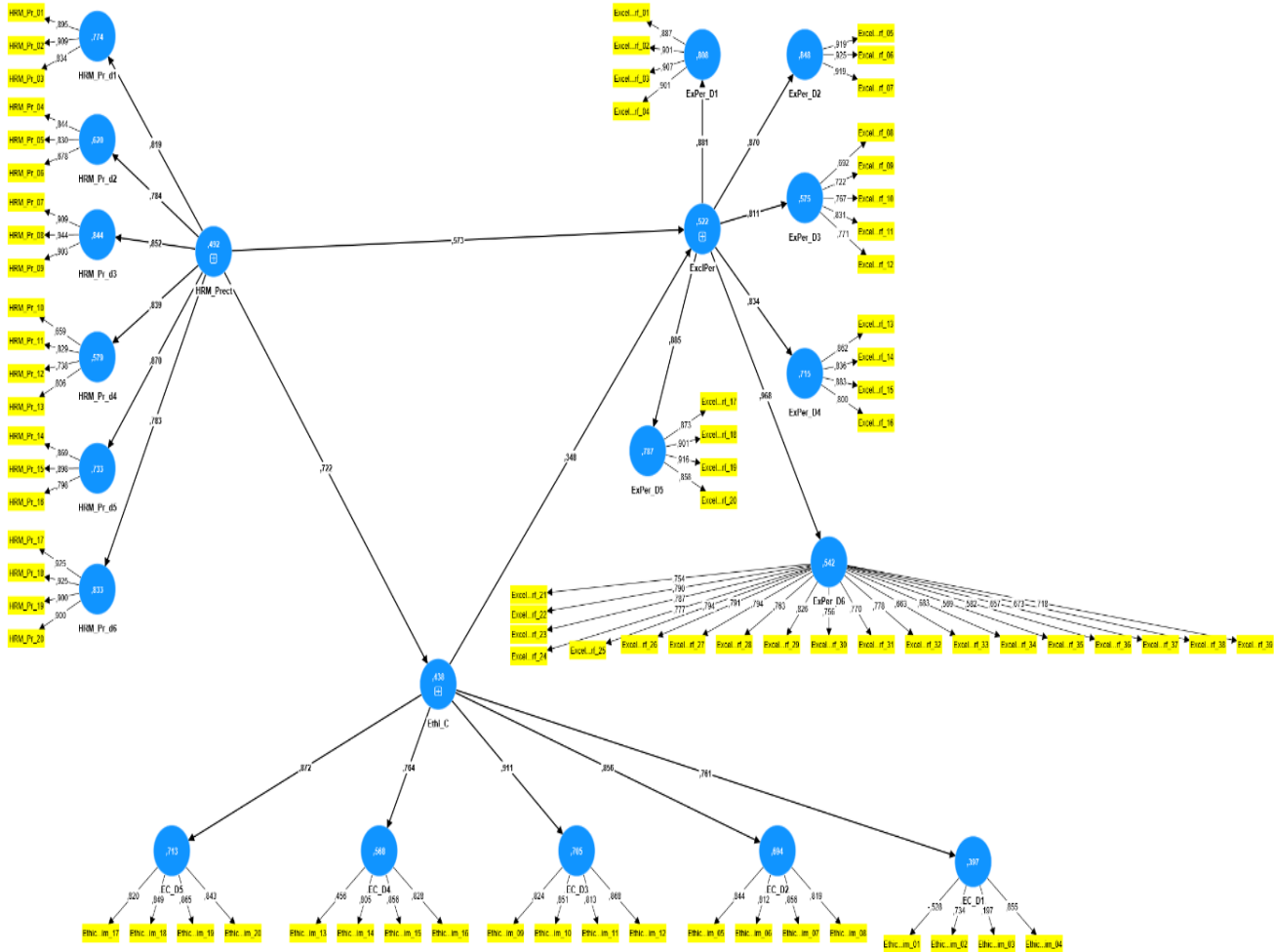
1. المتغيرات الكامنة. $Y_1 \dots y_4$
2. المتغيرات المشاهدة. $X_1 \dots x_{10}$
3. علاقة سببية (المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم) $\leftarrow$
4. علاقة ارتباطية. $\longleftrightarrow$
5. علاقة سببية تبادلية $\rightleftarrows$
6. خطأ البناء للمتغيرات الكامنة $\rightarrow$ $\bigcirc$
7. خطأ القياس للمتغيرات المشاهدة $\rightarrow$ $\square$

4-4-1-3:تقييم النموذج القياسي للدراسة

هنا سيقوم الباحث باستخدام برنامج Smart PLS 4 بإجراء عدة اختبارات إضافية توضح لنا أكثر صدق و ثبات نموذج القياس المعتمد في الدراسة الحالية، وذلك قبل البدء في عملية اختبار الفرضيات ،و الشكل رقم (21) النموذج الأولي للدراسة الحالية التي تدرس العلاقة الوسيطة للمناخ الأخلاقي بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز كما يلي:

الشكل رقم (21) : النموذج الأولي للدراسة الحالية التي تدرس العلاقة الوسيطة للمناخ الأخلاقي بين إدارة

الموارد البشرية و الأداء المتميز



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

4-4-1-3-1:معامل التحميل الخارجي (Factor Loading) :

الجدول التالي رقم (66) و رقم (67) و رقم (68) تبين التحميلات الخارجية لمؤشرات المتغيرات

(البناءات) الخاصة بنموذج الدراسة

أولاً:التحميلات الخارجية لمتغير إدارة الموارد البشرية (الممارسات):

لقد جاءت النتائج الخاصة بالتحميلات الخارجية لمتغير إدارة الموارد البشرية كما هي موضحة

في الجدول رقم (66) التالي:

يوضح الجدول رقم (66) التحميلات الخارجية لمتغير إدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	معامل التشبع
البعد 01 : تخطيط الموارد البشرية		
1	يحدد المركز احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية	0.895
2	تعتمد إدارة المركز التنسيق مع الدوائر والأقسام المختلفة كأساس في عملية تخطيط الموارد البشرية	0.909
3	تؤدي كفاءة تخطيط الموارد البشرية إلى جذب واستقطاب ذوي الخبرات والكفاءات المتميزة	0.834
البعد 02: إجراءات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين)		
4	يستقطب المركز الأفراد الذين يملكون مهارات في مجال تخصص المركز	0.844
5	يعطي المركز أهمية لمقابلة التوظيف في عملية الاختيار والتعيين بالمركز	0.830
6	يستند المركز إلى معلومات عن المترشحين المتقدمين للتوظيف من مصادر أخرى غير المدرجة بالملف الإداري مثل (Google Scholar ;ResearchGate)	0.678
البعد 03 : التدريب والتطوير		
7	يعقد المركز دورات تدريبية تمكن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة	0.909
8	يطور المركز قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي	0.944
9	يتابع المركز الموظفين بعد انهاءهم الدورات التدريبية للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم	0.903
البعد 04: الحوافز		
10	هناك تناسب بين الأجر الذي تتقاضاه وبين مهامك ومسؤولياتك داخل المركز	0.659
11	ترتبط المكافآت التي تمنح للأداء بالابتكار والإبداع الوظيفي	0.829
12	تتم عملية الترقية الوظيفية في المركز وفقاً لمعايير إدارية واضحة	0.738
13	يتم تقدير وتكريم الموظفين في حال قيامهم بعمل مميز	0.806
البعد 05 : تقييم الأداء		
14	يضع المركز معايير تقييم للأداء الوظيفي المطلوب من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي	0.869
15	يولي المركز أهمية للإبداع والابتكار أثناء تقييم الأداء الوظيفي	0.898
16	يعتمد المركز على تقارير تقييم الأداء الوظيفي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين (الترسيم والتثبيت، المردودية، الترقية، التبرعات إلخ)	0.798
البعد 06 : الصحة والسلامة المهنية		
17	يطبق المركز معايير الصحة والسلامة المهنية وهي موثقة بشكل كامل.	0.925
18	يوفر المركز الوسائل اللازمة لضمان سلامة وصحة الموظفين	0.925
19	أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المركز مفهومة لدى الموظفين	0.900
20	تقوم إدارة المركز بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المركز وتحسينها باستمرار	0.900

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

يتبين من الجدول رقم (66) أن أغلبية معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات قياس متغير إدارة الموارد البشرية (الممارسات) أكبر من (0.700) وهي قيم مقبولة، أي أن الأسئلة المطروحة على عينة الدراسة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله، باستثناء سؤال الفقرة (06) "يستند المركز إلى معلومات عن المترشحين المتقدمين للتوظيف من مصادر أخرى غير المدرجة بالملف الإداري مثل (GoogleScholar,ResearchGate)" من بعد إجراءات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) وقدر معامل التحميل الخارجي لها بـ (0.678) و سؤال الفقرة (10) "هناك تناسب بين الأجر الذي تتقاضاه وبين

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

مهامك ومسؤولياتك داخل المركز" من بعد الحوافز قدر معامل التحميل الخارجي لها ب (0.659) ، و كل معاملات تحميلهم أقل من (0.700)، وعليه قام الباحث بحذفهما من النموذج .

ثانيا:التحميلات الخارجية لمتغير المناخ الأخلاقي:

لقد جاءت النتائج الخاصة بالتحميلات الخارجية لمتغير المناخ الأخلاقي كما هي موضحة في الجدول

رقم (67) التالي: يوضح الجدول رقم (67) التحميلات الخارجية لمتغير المناخ الأخلاقي

الرقم	الفقرات	معامل التشبع
البعد 01 : المناخ النفعي الذاتي		
21	يهتم موظفو المركز بمصالحهم الخاصة دون أي اعتبار آخر داخل المركز	-0.528
22	تسود القيم الأخلاقية والمبادئ الشخصية عند العمل بالمركز	0.734
23	يعتبر العمل مخالفا ودون المستوى المطلوب فقط عند إلحاق الضرر بمصالح المركز	0.197
24	يعمل موظفو المركز على تحقيق أهداف ومصالح المركز في المقام الأول	0.855
البعد 02: مناخ الرعاية والاهتمام		
25	يوفر المركز الإهتمام الكافي لجميع الموظفين المركز	0.844
26	يهتم الموظفون بسعادة ورفاهية بعضهم البعض بصورة صادقة	0.812
27	يشجع المركز العمل الجماعي لتقوية روح الفريق أثناء العمل	0.856
28	يستند الموظفون في تصرفاتهم على معايير القيم الخيرية والإحسان بالعمل	0.819
البعد 03 : مناخ القواعد والمدونات		
29	يلتزم الموظفون بالمركز بقواعد المهنة بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى.	0.824
30	يلتزم الموظفون بمعايير وأخلاقيات البحث العلمي والمهنة في أداء واجباتهم	0.851
31	يضع المركز مدونة أخلاقية لسلوكيات الموظفين للالتزام بها	0.831
32	تلتزم مديرية المركز الموظفين على احترام أخلاقيات العمل والبحث العلمي	0.868
البعد 04: مناخ الاستقلالية		
33	يتبع الموظفون في هذا المركز معتقداتهم الشخصية والأخلاقية	0.456
34	يتحمل كل موظف في المركز مسؤولية تقرير الصواب والخطأ في سلوكه.	0.805
35	يولي الموظفون بالمركز أهمية للرقابة الذاتية عند تنفيذ أعمالهم	0.856
36	يتوافر الوازع الديني لدى الموظفين بالمركز أثناء ممارستهم لأعمالهم	0.828
البعد 05: مناخ القوانين والتشريعات		
37	يهتم موظفي المركز بالقرارات التي تصدرها مديرية المركز ومصلحه من دوائر وأقسام	0.820
38	يتمسك الموظفون باللوائح المنظمة للعمل في المركز	0.849
39	الإعتبار الأول في اتخاذ أي قرار في المركز على أي مستوى هو الإلتزام بالقوانين الموضوعه	0.865
40	يتوافر فهم واضح وصحيح لدي لموظفي المركز للقوانين واللوائح التي تنظم العمل	0.843

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

يتبين من الجدول رقم (67) أن أغلبية معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات قياس متغير المناخ الأخلاقي أكبر من (0.700) وهي قيم مقبولة، أي أن الأسئلة المطروحة على عينة الدراسة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله، باستثناء سؤال الفقرة (21) " يهتم موظفو المركز بمصالحهم الخاصة دون أي اعتبار آخر داخل المركز " قدر معامل التحميل الخارجي لها ب (-0.528) و سؤال الفقرة (23) " يعتبر العمل مخالفا ودون المستوى المطلوب فقط عند إلحاق الضرر بمصالح المركز" قدر معامل التحميل الخارجي

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

لها ب (0.197) من بعد المناخ النفعي الذاتي، و سؤال الفقرة (33) "يتبع الموظفون في هذا المركز معتقداتهم الشخصية والأخلاقية " قدر معامل التحميل الخارجي لها ب (0.456) من بعد مناخ الإستقلالية، و كانت معاملات تحميلهم أقل من (0.700)، وعليه قام الباحث بحذفهم من النموذج الأولي

ثالثاً:التحميلات الخارجية لمتغير الأداء المتميز:

لقد جاءت النتائج الخاصة بالتحميلات الخارجية لمتغير الأداء المتميز كما هي موضحة في الجدول رقم (68) التالي:

يوضح الجدول رقم (68) التحميلات الخارجية لمتغير الأداء المتميز

الرقم	الفقرات	معامل التشبع
البعد 01 : القيادة		
41	تعتمد مديرية المركز على معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد مثلاً على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة...إلخ).	0.887
42	تحفز القيادة بالمركز على التفكير الابتكاري الخلاق في إداء الأعمال.	0.901
43	تسهل القيادة بالمركز الاتصالات بين جميع الأقسام والدوائر وجميع المستويات الإدارية بشكل منتظم.	0.907
44	تشجع القيادة بالمركز العمل الجماعي ضمن فرق باستمرار.	0.901
البعد 02 : الإستراتيجية		
45	يمتلك المركز خطة استراتيجية معتمدة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي يسعى لتحقيقها وتنفيذها.	0.919
46	تعتمد استراتيجيات المركز على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (موظفين، طلبة، أساتذة باحثين، القطاع الاقتصادي والاجتماعي).	0.925
47	يعمل المركز على مراجعة وتكييف ونشر وتطبيق للإستراتيجيات بشكل دائم مع المتغيرات البيئية المحيطة الداخلية والخارجية.	0.919
البعد 03 : إدارة المورد البشري:		
48	ألتزم بالدقة أثناء أداء مهام المطلوبة مني.	0.692
49	استعمل التجهيزات المتاحة بكفاءة وفعالية أثناء ممارسة نشاطاتي بالمركز.	0.722
50	أطبق الأساليب المبتكرة في أداء مهامي .	0.767
51	يتواصل المركز بفعالية مع جميع الموظفين.	0.831
52	تتضافر جهود جميع الموظفين لتطوير أداء المركز.	0.771
البعد 04 : إدارة العمليات:		
53	يعمل المركز على إدارة العمليات من خلال نظام موحد وموثق ومطبق بصورة فعالة مثلاً (مصلحة الجودة).	0.862
54	يوفر المركز مطويات إرشادية وأدلة تعريفية بسيرورة العمل والخدمات المقدمة.	0.836
55	يمتلك المركز برامج زمنية للعمل ويلتزم بها.	0.883
56	عمليات المركز موزعة في شكل فرق بحث ولجان عمل منظمة.	0.800

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

البعد 05 : العلاقات والشراكات والموارد:	
0.873	57 يحرص المركز على تعزيز علاقاته مع غيره من مراكز البحث الوطنية.
0.901	58 يعمل المركز على تنمية علاقاته مع جميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية، قطاع اقتصادي واجتماعي).
0.916	59 يستثمر المركز جميع موارده المتاحة لتعزيز البيئة المشجعة للبحث العلمي
0.858	60 يهتم المركز بتوفير نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالاعتماد على التكنولوجيا.
البعد 06 : النتائج	
0.754	61 يحرص المركز على السرعة والكفاءة في معالجة الشكاوى والمشكلات التي تواجه موظفي المركز .
0.790	62 يعمل المركز على تحسين القدرة على التعلم لجميع موظفي المركز .
0.787	63 نظم وسياسات المركز تتيح فرص التطور والإرتقاء بين جميع موظفي المركز .
0.777	64 يعمل المركز على تبسيط إجراءات العمل والابتعاد على الروتين لتحسين بيئة العمل المركز .
0.794	65 يسعى المركز لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة من خلال منتجات علمية تلبي تلك الاحتياجات.
0.791	66 يعالج المركز أسباب المشكلات التي تصادف جميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية، قطاع إقتصادي واجتماعي)
0.794	67 يركز المركز على الوفاء بالجودة لجميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية، قطاع إقتصادي واجتماعي)
0.763	68 مخرجات البحث العلمي للمركز ذات أثر إيجابي على المجتمع والقطاع الاقتصادي والاجتماعي.
0.826	69 يساعد المركز المجتمع المحلي والوطني بخبرته ومعرفته ضمن مجال تخصص.
0.756	70 يشارك المركز في حملات التوعية الخاصة بالثقافة المجتمعية باستخدام أساليب متنوعة (مؤتمرات ندوات وسائل التواصل الاجتماعي أبواب مفتوحة،..حصص تليفزيونية)
0.770	71 يعمل المركز على إنجاز وتنفيذ مشاريع بحث ضمن البرامج الوطنية لأنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
0.778	72 يبرم المركز إتفاقيات تعاون وشراكة مع القطاع الاقتصادي والاجتماعي.
0.663	73 يشارك المركز في التظاهرات العلمية الدولية.
0.683	74 يشارك المركز في التظاهرات العلمية الوطنية.
0.569	75 ينشر المركز منشورات علمية بالمجلات المصنفة دوليا (SCOPUS web of science ELSEVIER).
0.582	76 هناك ارتفاع واضح سنويا للاستشهادات المتحصل عليها من نشر الأبحاث العلمية للمركز مثلا في (Citations reçues dans SCOPUS d'Elsevier).
0.657	77 هناك ارتفاع واضح سنويا في براءات الاختراع المسجلة بالمركز
0.673	78 يطور المركز برمجيات في مجال تخصص
0.718	79 ينجز المركز نماذج لمنتجات البحث العلمي أو مؤلفات قابلة للتسويق للقطاع الاقتصادي والاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

يتبين من الجدول رقم (68) أن أغلبية معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات قياس متغير الأداء المتميز أكبر من (0.700) وهي قيم مقبولة، أي أن الأسئلة المطروحة على عينة الدراسة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله، باستثناء سؤال الفقرة (48) "ألتزم بالدقة أثناء أداء مهام المطلوبة مني" قدر معامل التحميل الخارجي لها بـ (0.692) من بعد النتائج والخاص بنتائج المورد البشري وأسئلة الفقرات من بعد النتائج والخاصة بنتائج الأداء الرئيسية منها الفقرة (73) "يشارك المركز في التظاهرات العلمية الدولية" قدر معامل التحميل الخارجي لها بـ (0.663) و الفقرة (74) "يشارك المركز في التظاهرات العلمية الوطنية" قدر معامل التحميل الخارجي لها بـ (0.683) و الفقرة (75) " ينشر المركز منشورات علمية بالمجلات المصنفة دولياً (SCOPUS web of science ELSEVIER)" قدر معامل التحميل الخارجي لها بـ (0.569) و الفقرة (76) "هناك ارتفاع واضح سنوياً للاستشهادات المتحصل عليها من نشر الأبحاث العلمية للمركز مثلاً في (Citations reçues dans SCOPUS d'Elsevier)" قدر معامل التحميل الخارجي لها بـ (0.582) و الفقرة (77) "هناك ارتفاع واضح سنوياً في براءات الاختراع المسجلة بالمركز" قدر معامل التحميل الخارجي لها بـ (0.657) و الفقرة (78) "يتبع الموظفون في هذا المركز معتقداتهم الشخصية والأخلاقية" قدر معامل التحميل الخارجي لها بـ (0.673)، وكانت معاملات تحميلهم أقل من (0.700)، وعليه قام الباحث بحذفهم من النموذج.

4-4-3-2: موثوقية الإتساق الداخلي:

سيقوم الباحث من التأكد من موثوقية الإتساق الداخلي بالإعتماد على عدة إختبارات من خلال برنامج Smart PLS 4 سنجزها فيما يلي:

أولاً: دراسة ثبات عينة الدراسة :

توصل الباحث إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (69) التالي :

الجدول رقم (69) : قيمة مؤشر ألفا كرونباخ لعينة الدراسة

المحاور	المتغيرات الكامنة	ألفا كرونباخ
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	0.854
	إجراءات التوظيف (الإستقطاب، الاختيار والتعيين)	0.689
	التدريب والتطوير	0.907
	التحفيز	0.757
	تقييم الأداء	0.817
	الصحة والسلامة المهنية	0.933
المناخ الأخلاقي	المناخ النفعي الذاتي	0.223
	مناخ الرعاية و الإهتمام	0.853
	مناخ القواعد و المدونات	0.860
	مناخ الإستقلالية	0.741
	مناخ القوانين و التشريعات	0.866

0.921	القيادة	الأداء المتميز
0.910	الإستراتيجية	
0.823	إدارة الموارد البشرية	
0.867	إدارة العمليات	
0.910	العلاقات والشركات والموارد	
0.952	النتائج	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

يبين الجدول رقم (69) أن كل معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة و هي أكبر من (0.700)، بإستثناء بعد إجراءات التوظيف (الإستقطاب،الاختيار والتعيين) و بعد المناخ النفعي الذاتي ،حيث جاءت قيمهم أقل من (0.700) وعليه فهي قيم غير مقبولة من الناحية الإحصائية مما يتطلب التعديل على النموذج القياسي للدراسة الحالية.

ثانيا:قيمة مؤشر Rho De Jareskog لعينة الدراسة :

توصل الباحث إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (70) التالي:

الجدول رقم (70): قيمة مؤشر Rho De Jareskog لعينة الدراسة

Rho De Jareskog	المتغيرات الكامنة	المحاور
0.858	تخطيط الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
0.706	إجراءات التوظيف (الإستقطاب،الاختيار والتعيين)	
0.908	التدريب والتطوير	
0.775	التحفيز	
0.826	تقييم الأداء	
0.933	الصحة والسلامة المهنية	
0.623	المناخ النفعي الذاتي	المناخ الأخلاقي
0.853	مناخ الرعاية و الإهتمام	
0.861	مناخ القواعد و المدونات	
0.807	مناخ الإستقلالية	
0.867	مناخ القوانين و التشريعات	
0.922	القيادة	الأداء المتميز
0.911	الإستراتيجية	
0.847	إدارة الموارد البشرية	
0.871	إدارة العمليات	
0.915	العلاقات والشركات والموارد	
0.956	النتائج	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

يبين الجدول رقم (70) أن كل قيمة مؤشر Rho De Jareskog كانت مرتفعة و هي أكبر من (0.700) ، بإستثناء بعد المناخ النفعي الذاتي ،حيث جاءت قيمتها أقل من (0.700) وعليه فهي قيمة غير مقبولة من الناحية الإحصائية مما يتطلب التعديل على النموذج القياسي للدراسة الحالية.

ثالثا:الموثوقية المركبة **Composite Reliability (CR)** لعينة الدراسة :

توصل الباحث إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (71) التالي:

الجدول رقم (71): قيمة مؤشر الموثوقية المركبة (CR) لعينة الدراسة

المحاور	المتغيرات الكامنة	الموثوقية المركبة
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	0.911
	إجراءات التوظيف (الإستقطاب،الاختيار والتعيين)	0.829
	التدريب والتطوير	0.942
	التحفيز	0.845
	تقييم الأداء	0.891
	الصحة والسلامة المهنية	0.952
المناخ الأخلاقي	المناخ النفعي الذاتي	0.396
	مناخ الرعاية و الإهتمام	0.901
	مناخ القواعد و المدونات	0.905
	مناخ الإستقلالية	0.834
	مناخ القوانين و التشريعات	0.908
	القيادة	0.944
الأداء المتميز	الإستراتيجية	0.944
	إدارة الموارد البشرية	0.871
	إدارة العمليات	0.909
	العلاقات والشركات والموارد	0.937
	النتائج	0.957

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

يبين الجدول رقم (71) أن كل قيمة مؤشر الموثوقية المركبة كانت مرتفعة و هي أكبر من (0.700) ، بإستثناء بعد المناخ النفعي الذاتي ، حيث جاءت قيمتها أقل من (0.700) وعليه فهي قيمة غير مقبولة من الناحية الإحصائية مما يتطلب التعديل على النموذج القياسي للدراسة الحالية.

رابعا:قيمة متوسط التباين المستخلص **Average Variance Extracted (AVE)** لعينة الدراسة:

توصل الباحث إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (72) التالي:

الجدول رقم (72) قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) لعينة الدراسة

المحاور	المتغيرات الكامنة	متوسط التباين المستخلص
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	0.774
	إجراءات التوظيف (الإستقطاب،الاختيار والتعيين)	0.620
	التدريب والتطوير	0.844
	التحفيز	0.579
	تقييم الأداء	0.733
	الصحة والسلامة المهنية	0.833
المناخ الأخلاقي	المناخ النفعي الذاتي	0.397
	مناخ الرعاية و الإهتمام	0.694
	مناخ القواعد و المدونات	0.705
	مناخ الإستقلالية	0.568
	مناخ القوانين و التشريعات	0.713
الأداء المتميز	القيادة	0.808
	الإستراتيجية	0.848
	إدارة الموارد البشرية	0.575
	إدارة العمليات	0.715
	العلاقات والشركات والموارد	0.787
	النتائج	0.542

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

يبين الجدول رقم (72) أن كل قيمة قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) كانت مرتفعة و هي أكبر من (0.500) مما يدل على أن هناك توافق بين الأسئلة ببعضها البعض، بإستثناء بعد المناخ النفعي الذاتي، حيث جاءت قيمتها أقل من (0.500) بالإضافة إلى كلا من محور إدارة الموارد البشرية ومحور المناخ الأخلاقي وعليه يستلزم على الباحث التعديل في النموذج القياسي للدراسة من خلال حذف المؤشرات التي كانت السبب في جعل النموذج القياسي غير صالح للتقييم لعدم توفرها على مستويات كافية من المصادقية .

4-4-1-4:تقييم النموذج القياسي المعدل للدراسة

بعدما قام الباحث بحذف معاملات التحميل الخاصة بمؤشرات الأبعاد و المحاور المدرجة بالجدول رقم (73) والتي كانت العائق في تشكيل بناء النموذج القياسي الأولي للدراسة الذي يمثل العلاقة الوسيطة للمناخ الأخلاقي بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز توصل الباحث إلى تقدير النموذج القياسي المعدل للدراسة بعد حذف فقرات أبعاد المتغيرات التي كانت السبب في ذلك و الشكل رقم (22) يوضح ذلك.

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

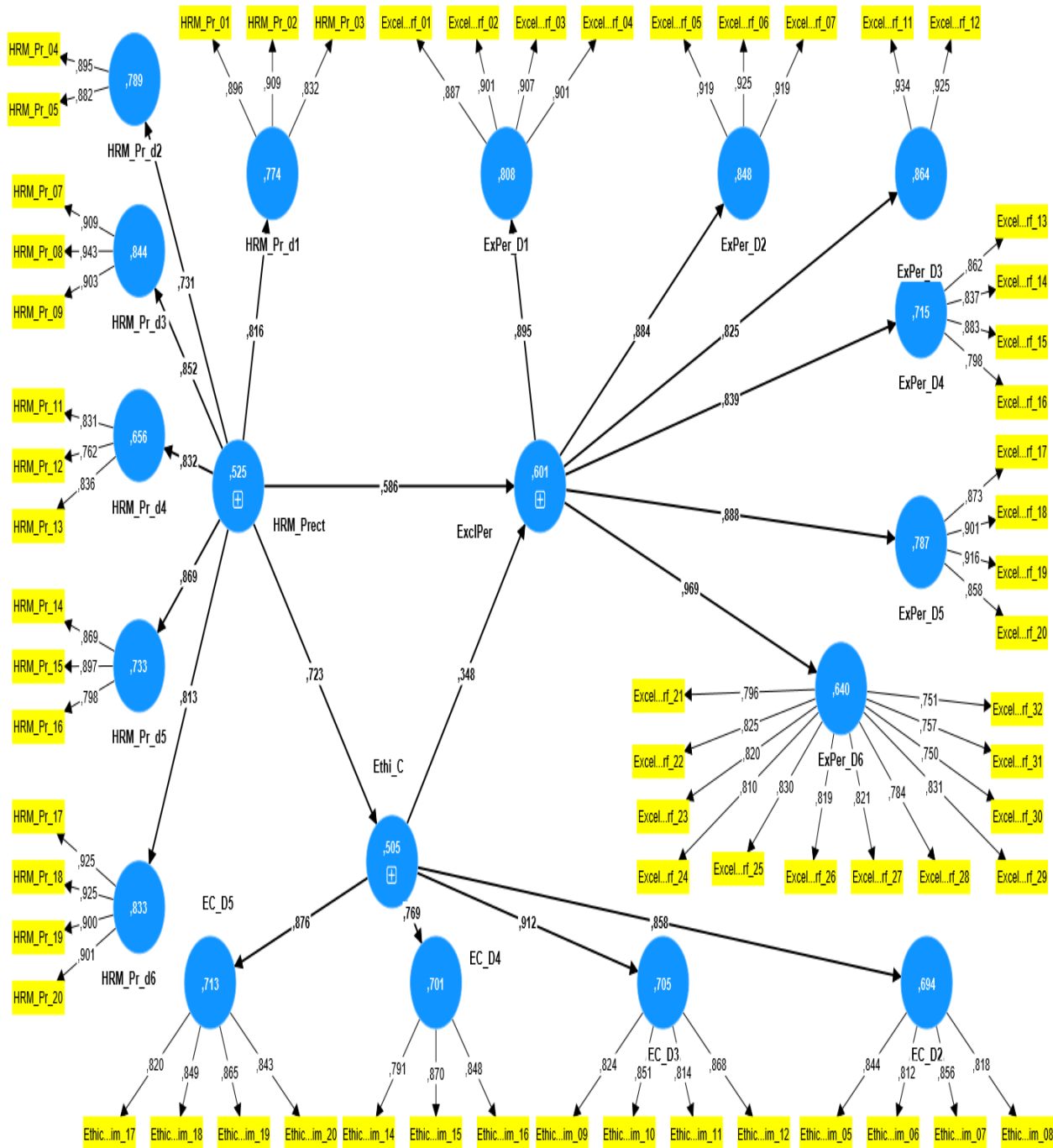
الجدول رقم (73): العبارات التي تم حذفها حسب نتائج موثوقية الإتساق الداخلي و المصادقية التقاربية

الرقم	الفقرات	معامل التشبع
البعد 02: إجراءات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين)		
6	يستند المركز إلى معلومات عن المترشحين المتقدمين للتوظيف من مصادر أخرى غير المدرجة بالملف الإداري مثل (Google Scholar, ResearchGate)	0.678
البعد 04: الحوافز		
10	هناك تناسب بين الأجر الذي تتقاضاه وبين مهامك ومسؤولياتك داخل المركز	0.659
البعد 01 : المناخ النفسي الذاتي		
21	يهتم موظفو المركز بمصالحهم الخاصة دون أي اعتبار آخر داخل المركز	-0.528
22	تسود القيم الاخلاقية والبادئ الشخصية عند العمل بالمركز	0.734
23	يعتبر العمل مخالفا ودون المستوى المطلوب فقط عند إلحاق الضرر بمصالح المركز	0.197
24	يعمل موظفو المركز على تحقيق أهداف ومصالح المركز في المقام الأول	0.855
البعد 04: مناخ الاستقلالية		
33	يتبع الموظفون في هذا المركز معتقداتهم الشخصية والأخلاقية	0.456
البعد 03 : إدارة المورد البشري		
48	ألتزم بالدقة أثناء أداء مهام المطلوبة مني	0.692
49	استعمل التجهيزات المتاحة بكفاءة وفعالية أثناء ممارسة نشاطاتي بالمركز	0.722
50	أطبق الأساليب المبتكرة في أداء مهامي	0.767
البعد 06 : النتائج		
73	يشارك المركز في التظاهرات العلمية الدولية	0.663
74	يشارك المركز في التظاهرات العلمية الوطنية	0.683
75	ينشر المركز منشورات علمية بالمجلات المصنفة دوليا (SCOPUS web of science ELSEVIER)	0.569
76	هناك ارتفاع واضح سنويا للاستشهادات المتحصل عليها من نشر الأبحاث العلمية للمركز مثلا في (Citations reçues dans SCOPUS d'Elsevier)	0.582
77	هناك ارتفاع واضح سنويا في براءات الاختراع المسجلة بالمركز	0.657
78	يطور المركز برمجيات في مجال تخصص	0.673
79	ينجز المركز نماذج لمنتجات البحث العلمي أو مؤلفات قابلة للتسويق للقطاع الاقتصادي والاجتماعي	0.718

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

أما الشكل رقم (22) يوضح النموذج القياسي المعدل للدراسة الحالية التي تدرس العلاقة الوسيطة للمناخ الأخلاقي بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز كما يلي:

الشكل رقم (22) : النموذج القياسي المعدل للدراسة الحالية التي تدرس العلاقة الوسيطة للمناخ الأخلاقي بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

1-4-1-4-4: معامل التحميل الخارجي (Factor Loading)

الجدول التالي رقم (74) و رقم (75) و رقم (76) تبين التحميلات الخارجية لمؤشرات المتغيرات (البناءات) الخاصة بنموذج الدراسة المعدل:

أولاً: التحميلات الخارجية لمتغير إدارة الموارد البشرية:

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

لقد جاءت النتائج الخاصة بالتحميلات الخارجية لمتغير إدارة الموارد البشرية كما هي موضحة في الجدول رقم (74) التالي:

يوضح الجدول رقم (74): التحميلات الخارجية لمتغير إدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	معامل التشبع
البعد 01 : تخطيط الموارد البشرية		
1	يحدد المركز احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.	0.896
2	تعتمد إدارة المركز التنسيق مع الدوائر والأقسام المختلفة كأساس في عملية تخطيط الموارد البشرية.	0.909
3	تؤدي كفاءة تخطيط الموارد البشرية إلى جذب واستقطاب ذوي الخبرات والكفاءات المتميزة.	0.832
البعد 02: إجراءات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين)		
4	يستقطب المركز الأفراد الذين يملكون مهارات في مجال تخصص المركز .	0.895
5	يعطي المركز أهمية لمقابلة التوظيف في عملية الاختيار والتعيين بالمركز .	0.882
البعد 03 : التدريب والتطوير		
7	يعقد المركز دورات تدريبية تمكن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة.	0.909
8	يطور المركز قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي.	0.943
9	يتابع المركز الموظفين بعد انهاءهم الدورات التدريبية للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم	0.903
البعد 04: الحوافز		
11	ترتبط المكافآت التي تمنح للأداء بالابتكار والإبداع الوظيفي.	0.831
12	تتم عملية الترقية الوظيفية في المركز وفقا لمعايير إدارية واضحة .	0.762
13	يتم تقدير وتكريم الموظفين في حال قيامهم بعمل مميز .	0.836
البعد 05 : تقييم الأداء		
14	يضع المركز معايير تقييم للأداء الوظيفي المطلوب من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي.	0.869
15	يولي المركز أهمية للإبداع والابتكار أثناء تقييم الأداء الوظيفي.	0.897
16	يعتمد المركز على تقارير تقييم الأداء الوظيفي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين (التدريب والتثبيت، المردودية، الترقية، الترقيات إلخ)	0.798
البعد 06 : الصحة والسلامة المهنية		
17	يطبق المركز معايير الصحة والسلامة المهنية وهي موثقة بشكل كامل.	0.925
18	يوفر المركز الوسائل اللازمة لضمان سلامة وصحة الموظفين.	0.925
19	أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المركز مفهومة لدى الموظفين.	0.900
20	تقوم إدارة المركز بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المركز وتحسينها باستمرار.	0.901

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SMART PLS 4

يتبين من الجدول رقم (74) أن كل معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات قياس متغير إدارة الموارد البشرية أكبر من (0.700) وهي قيم مقبولة، لذلك تم الاحتفاظ بجميع المؤشرات، كما أن كل الفقرات تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله .

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

ثانيا: التحميلات الخارجية لمتغير المناخ الأخلاقي:

لقد جاءت النتائج الخاصة بالتحميلات الخارجية لمتغير المناخ الأخلاقي كما هي موضحة في الجدول رقم (75) التالي:

يوضح الجدول رقم (75): التحميلات الخارجية لمتغير المناخ الأخلاقي

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

الرقم	الفقرات	معامل التشبع
البعد 02: مناخ الرعاية والاهتمام		
25	يوفر المركز الإهتمام الكافي لجميع الموظفين المركز	0.844
26	يهتم الموظفون بسعادة ورفاهية بعضهم البعض بصورة صادقة	0.812
27	يشجع المركز العمل الجماعي لتقوية روح الفريق أثناء العمل	0.856
28	يستند الموظفون في تصرفاتهم على معايير القيم الخيرية والإحسان بالعمل	0.818
البعد 03 : مناخ القواعد والمدونات		
29	يلتزم الموظفون بالمركز بقواعد المهنة بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى.	0.824
30	يلتزم الموظفون بمعايير وأخلاقيات البحث العلمي والمهنة في أداء واجباتهم	0.851
31	يضع المركز مدونة أخلاقية لسلوكيات الموظفين للالتزام بها	0.814
32	تلزم مديرية المركز الموظفين على احترام أخلاقيات العمل والبحث العلمي	0.868
البعد 04: مناخ الاستقلالية		
34	يتحمل كل موظف في المركز مسؤولية تقرير الصواب والخطأ في سلوكه.	0.791
35	يولي الموظفون بالمركز أهمية للرقابة الذاتية عند تنفيذ أعمالهم	0.870
36	يتوافر الوازع الديني لدى الموظفين بالمركز أثناء ممارستهم لأعمالهم	0.848
البعد 05: مناخ القوانين والتشريعات		
37	يهتم موظفي المركز بالقرارات التي تصدرها مديرية المركز ومصالحه من دوائر وأقسام	0.820
38	يتمسك الموظفون باللوائح المنظمة للعمل في المركز	0.849
39	الإعتبار الأول في اتخاذ أي قرار في المركز على أي مستوى هو الإلتزام بالقوانين الموضوعة	0.865
40	يتوافر فهم واضح وصحيح لدي لموظفي المركز للقوانين واللوائح التي تنظم العمل	0.843

يتبين من الجدول رقم (75) أن كل معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات قياس متغير المناخ الأخلاقي أكبر من (0.700) وهي قيم مقبولة ،لذلك تم الإحتفاظ بجميع المؤشرات، كما أن كل الفقرات تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله .

ثالثا:التحميلات الخارجية لمتغير الأداء المتميز:

لقد جاءت النتائج الخاصة بالتحميلات الخارجية لمتغير الأداء المتميز كما هي موضحة في الجدول رقم (76) التالي:

يوضح الجدول رقم (76): التحميلات الخارجية لمتغير الأداء المتميز

الرقم	الفقرات	معامل التشبع
البعد 01 : القيادة		
41	تعتمد مديرية المركز على معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد مثلاً على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة...إلخ).	0.887
42	تحفز القيادة بالمركز على التفكير الابتكاري الخلاق في إداء الأعمال.	0.901
43	تسهل القيادة بالمركز الاتصالات بين جميع الأقسام والدوائر وجميع المستويات الإدارية بشكل منتظم.	0.907
44	تشجع القيادة بالمركز العمل الجماعي ضمن فرق باستمرار.	0.901
البعد 02 : الإستراتيجية		
45	يملك المركز خطة استراتيجية معتمدة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي يسعى لتحقيقها وتنفيذها.	0.919
46	تعتمد استراتيجيات المركز على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (موظفين، طلبة، أساتذة باحثين، القطاع الاقتصادي والاجتماعي)	0.925
47	يعمل المركز على مراجعة وتكييف ونشر وتطبيق للإستراتيجيات بشكل دائم مع المتغيرات البيئة المحيطة الداخلية والخارجية.	0.919
البعد 03 : إدارة المورد البشري:		
51	يتواصل المركز بفعالية مع جميع الموظفين.	0.934
52	تتضافر جهود جميع الموظفين لتطوير أداء المركز.	0.925
البعد 04 : إدارة العمليات:		
53	يعمل المركز على إدارة العمليات من خلال نظام موحد وموثق ومطبق بصورة فعالة مثلاً (مصلحة الجودة).	0.862
54	يوفر المركز مطويات ارشادية وأدلة تعريفية بسيرورة العمل والخدمات المقدمة.	0.837
55	يملك المركز برامج زمنية للعمل ويلتزم بها.	0.883
56	عمليات المركز موزعة في شكل فرق بحث ولجان عمل منظمة.	0.789
البعد 05 : العلاقات والشراكات والموارد:		
57	يحرص المركز على تعزيز علاقاته مع غيره من مراكز البحث الوطنية	0.873
58	يعمل المركز على تنمية علاقاته مع جميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية، قطاع اقتصادي واجتماعي).	0.901
59	يستثمر المركز جميع موارده المتاحة لتعزيز البيئة المشجعة للبحث العلمي.	0.916
60	يهتم المركز بتوفير نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالاعتماد على التكنولوجيا.	0.858
البعد 06 : النتائج		
61	يحرص المركز على السرعة والكفاءة في معالجة الشكاوى والمشكلات التي تواجه موظفي المركز .	0.796
62	يعمل المركز على تحسين القدرة على التعلم لجميع موظفي المركز .	0.825
63	نظم وسياسات المركز تتيح فرص التطور والإرتقاء بين جميع موظفي المركز .	0.820

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

0.810	يعمل المركز على تبسيط إجراءات العمل والابتعاد على الروتين لتحسين بيئة العمل المركز .	64
0.830	يسعى المركز لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة من خلال منتجات علمية تلبي تلك الاحتياجات.	65
0.819	يعالج المركز أسباب المشكلات التي تصادف جميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية، قطاع إقتصادي واجتماعي).	66
0.821	يركز المركز على الوفاء بالجودة لجميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية، قطاع إقتصادي واجتماعي).	67
0.784	مخرجات البحث العلمي للمركز ذات أثر إيجابي على المجتمع والقطاع الاقتصادي والاجتماعي	68
0.831	يساعد المركز المجتمع المحلي والوطني بخبرته ومعرفته ضمن مجال تخصص.	69
0.750	يشارك المركز في حملات التوعية الخاصة بالثقافة المجتمعية باستخدام أساليب متنوعة (مؤتمرات ندوات وسائل التواصل الاجتماعي أبواب مفتوحة، حصص تليفزيونية).	70
0.757	يعمل المركز على إنجاز وتنفيذ مشاريع بحث ضمن البرامج الوطنية لأنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.	71
0.751	يبرم المركز إتفاقيات تعاون وشراكة مع القطاع الاقتصادي والاجتماعي.	72

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

يتبين من الجدول رقم (76) أن كل معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات قياس متغير المناخ الأخلاقي أكبر من (0.700) وهي قيم مقبولة، لذلك تم الإحتفاظ بجميع المؤشرات، كما أن كل الفقرات تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله .

4-4-1-4-2: موثوقية الإتساق الداخلي:

سيقوم الباحث من التأكد من موثوقية الإتساق الداخلي بالإعتماد على عدة إختبارات من خلال برنامج SMART PLS 4 سنوجزها فيما يلي:

أولاً: دراسة ثبات عينة الدراسة للنموذج المعدل :

توصل الباحث إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (77) أسفله:

الجدول رقم (77) قيمة مؤشر ألفا كرونباخ لعينة الدراسة للنموذج المعدل

المحاور	المتغيرات الكامنة	ألفا كرونباخ
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	0.854
	إجراءات التوظيف (الإستقطاب،الاختيار والتعيين)	0.733
	التدريب والتطوير	0.907
	الحوافز	0.737
	تقييم الأداء	0.817
	الصحة والسلامة المهنية	0.933
المناخ الأخلاقي	مناخ الرعاية و الإهتمام	0.853
	مناخ القواعد و المدونات	0.860
	مناخ الإستقلالية	0.787
	مناخ القوانين و التشريعات	0.866

0.921	القيادة	الأداء المتميز
0.910	الإستراتيجية	
0.843	إدارة الموارد البشرية	
0.867	إدارة العمليات	
0.910	العلاقات والشركات والموارد	
0.949	النتائج	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

يبين الجدول رقم (77) أن كل معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة و هي أكبر من (0.700)، إذ تراوحت بين (0.733 و 0.976) وبالتالي فهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية. ثانيا: قيمة مؤشر Rho De Jareskog لعينة الدراسة للنموذج المعدل: توصل الباحث إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (78) التالي:

الجدول رقم (78): قيمة مؤشر Rho De Jareskog لعينة الدراسة للنموذج المعدل

المحاور	المتغيرات الكامنة	Rho De Jareskog
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	0.859
	إجراءات التوظيف (الإستقطاب، الاختيار والتعيين)	0.734
	التدريب والتطوير	0.908
	الحوافز	0.741
	تقييم الأداء	0.825
	الصحة والسلامة المهنية	0.933
المناخ الأخلاقي	مناخ الرعاية و الإهتمام	0.853
	مناخ القواعد و المدونات	0.861
	مناخ الإستقلالية	0.797
	مناخ القوانين و التشريعات	0.867
الأداء المتميز	القيادة	0.922
	الإستراتيجية	0.910
	إدارة الموارد البشرية	0.846
	إدارة العمليات	0.872
	العلاقات والشركات والموارد	0.915
	النتائج	0.950

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

يبين الجدول رقم (78) أن كل قيمة مؤشر Rho De Jareskog مرتفعة و هي أكبر من (0.700)، إذ تراوحت بين (0.734 و 0.950) وبالتالي فهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية.

ثالثا:الموثوقية المركبة (CR) Composite Réliability لعينة الدراسة للنموذج المعدل :

توصل الباحث إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (79) التالي :

الجدول رقم (79) قيمة مؤشر الموثوقية المركبة (CR) لعينة الدراسة للنموذج المعدل

المحاور	المتغيرات الكامنة	الموثوقية المركبة
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	0.911
	إجراءات التوظيف (الإستقطاب،الاختيار والتعيين)	0.882
	التدريب والتطوير	0.942
	الحوافز	0.851
	تقييم الأداء	0.891
	الصحة والسلامة المهنية	0.952
المناخ الأخلاقي	مناخ الرعاية و الإهتمام	0.901
	مناخ القواعد و المدونات	0.905
	مناخ الإستقلالية	0.875
	مناخ القوانين و التشريعات	0.908
الأداء المتميز	القيادة	0.944
	الإستراتيجية	0.944
	إدارة الموارد البشرية	0.927
	إدارة العمليات	0.909
	العلاقات والشركات والموارد	0.937
	النتائج	0.955

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

يبين الجدول رقم (79) أن كل قيمة مؤشر الموثوقية المركبة كانت مرتفعة و هي أكبر من (0.700)

، إذ تراوحت بين (0.851 و 0.955) وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

رابعا:قيمة متوسط التباين المستخلص(AVE) لعينة الدراسة للنموذج المعدل:

توصل الباحث إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (80) التالي:

الجدول رقم (80) قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) لعينة الدراسة للنموذج المعدل

المحاور	المتغيرات الكامنة	متوسط التباين المستخلص
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	0.774
	إجراءات التوظيف (الإستقطاب، الاختيار والتعيين)	0.789
	التدريب والتطوير	0.844
	الحوافز	0.656
	تقييم الأداء	0.733
	الصحة والسلامة المهنية	0.833
المناخ الأخلاقي	مناخ الرعاية و الإهتمام	0.694
	مناخ القواعد و المدونات	0.705
	مناخ الإستقلالية	0.701
	مناخ القوانين و التشريعات	0.713
الأداء المتميز	القيادة	0.808
	الإستراتيجية	0.848
	إدارة الموارد البشرية	0.864
	إدارة العمليات	0.715
	العلاقات والشركات والموارد	0.787
	النتائج	0.640

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

يبين الجدول رقم (80) أن كل قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) كانت مرتفعة و هي أكبر من (0.500) مما يدل على أن هناك توافق بين الأسئلة ببعضها البعض وبالتالي فالنموذج القياس يتوفر على المصادقية التقاربية .

4-4-1-3: المصادقية التمايزية Discriminant Validity:

من أجل قياس المصادقية التمايزية استخدم الباحث ثلاثة مؤشرات أساسية و هم : معيار التباين بين الفقرات (Gross Loadings)، و معيار التداخل فورنل لاركر (Fornell-Larcker Criterion)، و معيار نسبة سمة الأحادية للإرتباطات (Heterotrait-Monotrait HTMT) :

أولاً: معيار أو محك التداخل (Fornell-Larcker Criterion) :

يركز هذا المحك عند إثبات الصدق التمايزي على مقارنة قيمة الجذر التربيعي لقيمة التباين المستخلص AVE لكل بعد بحيث تكون أكبر من قيم معاملات ارتباط بين هذا البعد و الأبعاد الأخرى أي الحكم على أي فقرة بأنها تمثل نفسها أكثر من أي فقرة أخرى والجدول رقم (81) يوضح نتائج هذا الصدق:

يوضح الجدول رقم (81): معيار التداخل فورنل لاركر (Fornell-Larcker Criterion).

	EC_D2	EC_D3	EC_D4	EC_D5	ExPer_D1	ExPer_D2	ExPer_D3	ExPer_D4	ExPer_D5	ExPer_D6	HRM_Pr_d1	HRM_Pr_d2	HRM_Pr_d3	HRM_Pr_d4
EC_D2	0.833	0.724	0.550	0.627	0.742	0.656	0.713	0.669	0.655	0.731	0.597	0.533	0.668	0.659
EC_D3		0.839	0.619	0.751	0.629	0.600	0.639	0.611	0.575	0.662	0.501	0.468	0.579	0.576
EC_D4			0.837	0.627	0.454	0.407	0.497	0.409	0.406	0.471	0.301	0.316	0.325	0.410
EC_D5				0.844	0.576	0.549	0.606	0.576	0.521	0.611	0.472	0.376	0.521	0.510
ExPer_D1					0.899	0.782	0.743	0.696	0.751	0.823	0.641	0.591	0.674	0.669
ExPer_D2						0.921	0.683	0.703	0.764	0.823	0.624	0.537	0.637	0.623
ExPer_D3							0.930	0.667	0.683	0.772	0.557	0.498	0.617	0.600
ExPer_D4								0.846	0.703	0.769	0.599	0.519	0.622	0.597
ExPer_D5									0.887	0.829	0.629	0.540	0.629	0.588
ExPer_D6										0.800	0.617	0.557	0.696	0.672
HRM_Pr_d1											0.880	0.652	0.636	0.601
HRM_Pr_d2												0.888	0.562	0.562
HRM_Pr_d3													0.919	0.678
HRM_Pr_d4														0.810
HRM_Pr_d5														
HRM_Pr_d6														

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

HRM_Pr_d5	0.646	0.612	0.365	0.517	0.678	0.680	0.600	0.654	0.642	0.687	0.640	0.599	0.683	0.715	0.856
HRM_Pr_d6	0.599	0.542	0.312	0.466	0.614	0.598	0.572	0.595	0.599	0.616	0.544	0.447	0.597	0.588	0.643
															0.913

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

يبين لنا الجدول رقم (81) أن مصفوفة أبعاد الدراسة مبينة فيها جميع قيم ارتباطات كل بعد (مبنى) من النموذج مع باقي الأبعاد (المباني) الأخرى في نفس النموذج من أجل مقارنتها مع قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين للبعد نفسه (Shehnaz, Sulaiman, & Others, 2017, p. 50)، فالنتائج تبين أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لبعد الحوافز يساوي 0.810، وقيمه أكبر من قيم ارتباطه مع المباني الأخرى في نفس العمود و نفس السطر للمباني (المضلة بالأخضر في الجدول رقم (81) : مناخ الرعاية والإهتمام، مناخ القواعد والمدونات، مناخ الإستقلالية، مناخ القوانين والتشريعات، القيادة، الإستراتيجية، إدارة الموارد البشري، إدارة العمليات، العلاقات والشركات و الموارد، النتائج، تقييم الأداء والصحة والسلامة المهنية على التوالي، فبمقارنة هذه القيم كلها مع قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لبعد الحوافز نجدها أقل منه أي أقل من القيمة 0.810، و نفس الشيء بالنسبة لقيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لباقي الأبعاد مع قيم ارتباطها فيما بينها، و بالتالي فالمتغيرات الكامنة مستقلة و لا يوجد تداخل بين مباني (أبعاد) نموذج القياس.

ثانيا: معيار نسبة سمة الأحادية للإرتباطات (Heterotrait–Monotrait HTMT):

يركز هذا المعيار على التقدير الحقيقي للإرتباط بين بعدين على أن لا تفوق نسبته 0.900 فإن تحقق ذلك دل على وجود مصداقية تمايزية، أما إن وجدت فهذا يدل على وجود مباني متشابهة نظريا و الجدول رقم(82) يبين نتائج النتائج المتحصل عليها:

يوضح الجدول رقم (82): معيار نسبة سمة الأحادية للإرتباطات (HTMT):

	EC_D2	EC_D3	EC_D4	EC_D5	ExPer_D1	ExPer_D2	ExPer_D3	ExPer_D4	ExPer_D5	ExPer_D6	HRM_Pr_d1	HRM_Pr_d2	HRM_Pr_d3	HRM_Pr_d4	HRM_Pr_d5	HRM_Pr_d6
EC_D2																
EC_D3	0.846															
EC_D4	0.666	0.747														
EC_D5	0.728	0.869	0.754													

ExPer_D1	0.835	0.742	0.839	0.775	0.734	0.809	0.696	0.673	0.758	0.828	0.771	0.669
ExPer_D2	0.705	0.678	0.751	0.703	0.643	0.732	0.583	0.589	0.654	0.723	0.732	0.606
ExPer_D3	0.532	0.478	0.608	0.486	0.470	0.542	0.363	0.418	0.381	0.535	0.457	0.361
0.643	0.616	0.708	0.659	0.579	0.672	0.545	0.471	0.585	0.638	0.613	0.518	
	0.853	0.842	0.776	0.814	0.879	0.722	0.720	0.737	0.815	0.777	0.661	
		0.779	0.789	0.833	0.885	0.706	0.657	0.701	0.761	0.785	0.648	
			0.776	0.769	0.860	0.652	0.633	0.702	0.760	0.720	0.643	
				0.784	0.844	0.691	0.651	0.698	0.744	0.774	0.660	
				0.887	0.709	0.658	0.686	0.711	0.737	0.645		
					0.681	0.667	0.747	0.802	0.778	0.653		
						0.826	0.721	0.756	0.763	0.606		
							0.688	0.767	0.773	0.539		
								0.827	0.789	0.648		
									0.908	0.708		
										0.736		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

يبين لنا الجدول رقم (82) أن كل قيم الارتباطات الحقيقية بين بعدين (مبنيين) إثنين من مباني نموذج القياس لسمة الأحادية للارتباطات (HTMT:Heterotrait-Monotrait) كانت أقل من 0.900 (Shehnaz, Sulaiman, & Others, 2017, p. 51)، مما يدل على وجود مصداقية تمايزية فمثلا يقدر الارتباط الحقيقي بين بعدي (النتائج - تخطيط الموارد البشرية) بـ 0.681 وعليه لا يوجد تداخل ما بين البعدين.

ثالثا: معيار التباين بين الفقرات (Gross Loadings):

ترتكز فكرة معيار التباين بين الفقرات على معرفة ما إذا كانت تحميلات مؤشرات القياس في مبناه أكبر من قيمة تحميلها في المباني الأخرى للنموذج مما سيساعد على استنتاج صدق تميز الفقرات باتجاه المجال الذي تنشعب عليه الفقرات بصورة أكبر من غيره، و الجدول رقم(83) يبين نتائج النتائج المتحصل عليها:

يوضح الجدول رقم (83): معيار التباين بين الفقرات (Gross Loadings)

EC_D2	Ethic_Clim_05	0.844	Ethic_Clim_06	0.812	Ethic_Clim_07	0.856	Ethic_Clim_08	0.818	Ethic_Clim_09	0.546	Ethic_Clim_10	0.606	Ethic_Clim_11	0.645	Ethic_Clim_12	0.634	Ethic_Clim_14	0.382	Ethic_Clim_15	0.471
EC_D3	0.605	0.579	0.610	0.618	0.824	0.851	0.814	0.868	0.445	0.535	0.413	0.449	0.421	0.549	0.566	0.540	0.471	0.700	0.632	0.672
EC_D4	0.413	0.449	0.421	0.549	0.566	0.529	0.464	0.519	0.791	0.870	0.640	0.450	0.644	0.492	0.423	0.431	0.439	0.515	0.543	0.294
EC_D5	0.540	0.471	0.549	0.527	0.618	0.634	0.579	0.688	0.448	0.566	0.540	0.471	0.549	0.527	0.563	0.569	0.290	0.353	0.398	0.368
ExPer_D1	0.700	0.470	0.715	0.580	0.439	0.498	0.576	0.595	0.353	0.398	0.640	0.450	0.569	0.609	0.280	0.372	0.640	0.450	0.644	0.492
ExPer_D2	0.632	0.376	0.638	0.531	0.418	0.464	0.563	0.569	0.290	0.368	0.640	0.450	0.569	0.609	0.280	0.372	0.640	0.450	0.644	0.492
ExPer_D3	0.672	0.494	0.630	0.575	0.521	0.527	0.527	0.569	0.356	0.437	0.640	0.450	0.569	0.609	0.280	0.372	0.640	0.450	0.644	0.492
ExPer_D4	0.640	0.450	0.644	0.492	0.423	0.431	0.439	0.515	0.543	0.294	0.640	0.450	0.569	0.609	0.280	0.372	0.640	0.450	0.644	0.492
ExPer_D5	0.656	0.380	0.641	0.498	0.431	0.439	0.515	0.543	0.294	0.349	0.640	0.450	0.569	0.609	0.280	0.372	0.640	0.450	0.644	0.492
ExPer_D6	0.712	0.469	0.684	0.565	0.490	0.529	0.580	0.622	0.341	0.426	0.640	0.450	0.569	0.609	0.280	0.372	0.640	0.450	0.644	0.492
HRM_Pr_d1	0.597	0.384	0.580	0.422	0.320	0.366	0.495	0.499	0.233	0.237	0.640	0.450	0.569	0.609	0.280	0.372	0.640	0.450	0.644	0.492
HRM_Pr_d2	0.503	0.337	0.529	0.403	0.330	0.373	0.430	0.438	0.276	0.275	0.640	0.450	0.569	0.609	0.280	0.372	0.640	0.450	0.644	0.492
HRM_Pr_d3	0.702	0.452	0.629	0.439	0.409	0.450	0.538	0.545	0.237	0.307	0.640	0.450	0.569	0.609	0.280	0.372	0.640	0.450	0.644	0.492
HRM_Pr_d4	0.629	0.443	0.584	0.532	0.426	0.446	0.545	0.516	0.304	0.378	0.640	0.450	0.569	0.609	0.280	0.372	0.640	0.450	0.644	0.492
HRM_Pr_d5	0.619	0.431	0.606	0.492	0.427	0.455	0.567	0.604	0.296	0.314	0.640	0.450	0.569	0.609	0.280	0.372	0.640	0.450	0.644	0.492
HRM_Pr_d6	0.574	0.394	0.535	0.486	0.373	0.411	0.547	0.490	0.216	0.277	0.640	0.450	0.569	0.609	0.280	0.372	0.640	0.450	0.644	0.492

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.

Ethic_Clim_16	Ethic_Clim_17	Ethic_Clim_18	Ethic_Clim_19	Ethic_Clim_20	Excel_Perf_01	Excel_Perf_02	Excel_Perf_03	Excel_Perf_04	Excel_Perf_05	Excel_Perf_06	Excel_Perf_07	Excel_Perf_11	Excel_Perf_12	Excel_Perf_13
0.518	0.494	0.492	0.574	0.554	0.626	0.665	0.666	0.711	0.595	0.581	0.637	0.685	0.640	0.617
0.564	0.590	0.628	0.668	0.648	0.531	0.566	0.579	0.583	0.555	0.525	0.577	0.582	0.608	0.579
0.848	0.488	0.544	0.523	0.560	0.389	0.428	0.417	0.399	0.371	0.338	0.415	0.425	0.502	0.394
0.550	0.820	0.849	0.865	0.843	0.512	0.512	0.522	0.525	0.506	0.480	0.532	0.547	0.580	0.532
0.388	0.462	0.399	0.577	0.500	0.887	0.901	0.907	0.901	0.707	0.726	0.725	0.708	0.672	0.608
0.359	0.426	0.375	0.560	0.487	0.678	0.722	0.694	0.715	0.919	0.925	0.919	0.652	0.618	0.622
0.448	0.472	0.446	0.559	0.563	0.637	0.675	0.682	0.676	0.614	0.631	0.643	0.934	0.925	0.654
0.366	0.462	0.414	0.561	0.502	0.596	0.606	0.652	0.648	0.656	0.639	0.649	0.638	0.602	0.862
0.369	0.433	0.373	0.519	0.431	0.640	0.672	0.684	0.703	0.671	0.713	0.724	0.662	0.605	0.643
0.409	0.504	0.428	0.597	0.528	0.704	0.748	0.750	0.756	0.750	0.756	0.767	0.747	0.687	0.694
0.283	0.372	0.353	0.469	0.397	0.591	0.589	0.580	0.544	0.561	0.593	0.570	0.553	0.480	0.559
0.248	0.321	0.258	0.380	0.308	0.551	0.543	0.503	0.530	0.485	0.522	0.476	0.484	0.440	0.462
0.268	0.400	0.374	0.511	0.467	0.599	0.637	0.587	0.602	0.588	0.598	0.575	0.623	0.521	0.590
0.342	0.404	0.371	0.482	0.461	0.610	0.625	0.572	0.602	0.551	0.574	0.595	0.586	0.528	0.569
0.308	0.428	0.373	0.514	0.425	0.591	0.628	0.594	0.624	0.630	0.620	0.628	0.590	0.524	0.603
0.283	0.366	0.338	0.446	0.420	0.509	0.564	0.565	0.568	0.526	0.562	0.564	0.567	0.494	0.553

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.

Excel_Perf _14	Excel_Perf _15	Excel_Perf _16	Excel_Perf _17	Excel_Perf _18	Excel_Perf _19	Excel_Perf _20	Excel_Perf _21	Excel_Perf _22	Excel_Perf _23	Excel_Perf _24	Excel_Perf _25	Excel_Perf _26	Excel_Perf _27	Excel_Perf _28
0.536	0.598	0.506	0.486	0.506	0.682	0.628	0.658	0.676	0.699	0.664	0.554	0.551	0.567	0.549
0.492	0.578	0.406	0.431	0.432	0.590	0.567	0.561	0.554	0.603	0.558	0.495	0.484	0.514	0.561
0.306	0.400	0.270	0.279	0.295	0.405	0.442	0.374	0.389	0.410	0.358	0.380	0.368	0.363	0.435
0.464	0.553	0.387	0.382	0.388	0.552	0.505	0.505	0.518	0.546	0.494	0.473	0.453	0.479	0.517
0.514	0.648	0.576	0.589	0.624	0.738	0.696	0.665	0.723	0.722	0.688	0.649	0.673	0.666	0.600
0.546	0.650	0.553	0.597	0.631	0.736	0.729	0.619	0.680	0.684	0.658	0.719	0.718	0.724	0.612
0.522	0.601	0.468	0.482	0.521	0.703	0.689	0.695	0.732	0.707	0.699	0.606	0.601	0.591	0.609
0.837	0.883	0.798	0.559	0.590	0.691	0.640	0.661	0.648	0.688	0.647	0.602	0.605	0.640	0.559
0.514	0.617	0.595	0.873	0.901	0.916	0.858	0.624	0.693	0.687	0.675	0.679	0.692	0.734	0.595
0.587	0.697	0.612	0.654	0.690	0.817	0.764	0.796	0.825	0.820	0.810	0.830	0.819	0.821	0.784
0.446	0.531	0.482	0.515	0.521	0.610	0.574	0.520	0.555	0.561	0.568	0.487	0.525	0.527	0.405
0.389	0.451	0.449	0.423	0.477	0.520	0.486	0.491	0.484	0.530	0.489	0.421	0.429	0.477	0.377
0.522	0.542	0.442	0.468	0.507	0.642	0.595	0.624	0.672	0.659	0.665	0.551	0.533	0.557	0.459
0.503	0.504	0.441	0.436	0.466	0.578	0.588	0.563	0.587	0.653	0.621	0.538	0.531	0.505	0.488
0.518	0.570	0.515	0.500	0.522	0.630	0.612	0.554	0.580	0.636	0.637	0.547	0.548	0.561	0.464
0.501	0.504	0.451	0.462	0.485	0.600	0.562	0.522	0.538	0.610	0.554	0.505	0.507	0.521	0.416

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.

Excel_Perf_29	Excel_Perf_30	Excel_Perf_31	Excel_Perf_32	HRM_Pr_01	HRM_Pr_02	HRM_Pr_03	HRM_Pr_04	HRM_Pr_05	HRM_Pr_07	HRM_Pr_08	HRM_Pr_09	HRM_Pr_11	HRM_Pr_12	HRM_Pr_13
0.557	0.506	0.526	0.491	0.555	0.547	0.468	0.490	0.457	0.567	0.634	0.637	0.541	0.500	0.558
0.563	0.502	0.491	0.467	0.466	0.443	0.410	0.450	0.380	0.472	0.559	0.561	0.490	0.435	0.473
0.410	0.350	0.338	0.341	0.324	0.254	0.210	0.301	0.260	0.219	0.329	0.343	0.365	0.303	0.326
0.520	0.478	0.434	0.442	0.479	0.424	0.336	0.354	0.313	0.407	0.490	0.535	0.437	0.415	0.389
0.652	0.609	0.622	0.618	0.601	0.559	0.529	0.539	0.511	0.601	0.630	0.626	0.506	0.574	0.551
0.633	0.599	0.635	0.607	0.588	0.561	0.494	0.498	0.455	0.559	0.604	0.592	0.488	0.500	0.526
0.580	0.524	0.543	0.504	0.545	0.493	0.425	0.437	0.448	0.503	0.579	0.614	0.488	0.474	0.496
0.620	0.585	0.566	0.543	0.583	0.527	0.465	0.436	0.487	0.537	0.585	0.589	0.519	0.424	0.505
0.645	0.636	0.645	0.650	0.591	0.540	0.526	0.473	0.486	0.571	0.596	0.567	0.455	0.452	0.520
0.831	0.750	0.757	0.751	0.595	0.537	0.492	0.497	0.492	0.620	0.667	0.629	0.529	0.540	0.565
0.465	0.435	0.441	0.409	0.896	0.909	0.832	0.586	0.573	0.567	0.592	0.592	0.468	0.457	0.533
0.418	0.404	0.421	0.393	0.574	0.582	0.567	0.895	0.882	0.490	0.529	0.529	0.417	0.499	0.453
0.490	0.470	0.499	0.469	0.592	0.575	0.507	0.516	0.481	0.909	0.943	0.903	0.547	0.495	0.602
0.517	0.495	0.459	0.476	0.549	0.540	0.495	0.506	0.491	0.588	0.635	0.644	0.831	0.762	0.836
0.532	0.518	0.506	0.500	0.601	0.571	0.515	0.546	0.518	0.596	0.654	0.632	0.605	0.514	0.614
0.450	0.436	0.414	0.420	0.537	0.488	0.403	0.424	0.369	0.525	0.556	0.563	0.506	0.445	0.476

HRM_Pr_1 4	0.553	0.514	0.314	0.448	0.578	0.625	0.535	0.552	0.539	0.575	0.583	0.519	0.616	0.636	0.869	0.556
HRM_Pr_1 5	0.610	0.539	0.318	0.458	0.666	0.622	0.550	0.603	0.622	0.643	0.575	0.550	0.639	0.642	0.897	0.587
HRM_Pr_1 6	0.491	0.522	0.308	0.421	0.487	0.490	0.451	0.522	0.482	0.543	0.482	0.466	0.490	0.555	0.798	0.506
HRM_Pr_1 7	0.533	0.489	0.279	0.423	0.548	0.542	0.503	0.524	0.551	0.539	0.501	0.407	0.538	0.558	0.588	0.925
HRM_Pr_1 8	0.534	0.471	0.256	0.405	0.569	0.536	0.513	0.530	0.540	0.549	0.478	0.382	0.549	0.542	0.571	0.925
HRM_Pr_1 9	0.549	0.520	0.318	0.464	0.540	0.529	0.519	0.529	0.539	0.563	0.480	0.406	0.523	0.519	0.586	0.900
HRM_Pr_2 0	0.568	0.501	0.286	0.411	0.583	0.576	0.554	0.588	0.558	0.598	0.525	0.436	0.569	0.527	0.604	0.901

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart PLS 4

يبين لنا الجدول رقم (83) أن قيم تحميلات مؤشرات القياس في مبانيتها وهي المضللة بالأزرق بالجدول رقم (83) أكبر من تحميلاتها في المباني الأخرى لنفس نموذج القياس، فمثلاً تحميل مؤشر القياس للفقرة (Ethic_Clim_07) "يشجع المركز العمل الجماعي لتقوية روح الفريق أثناء العمل" في البعد الخاص بمناخ الرعاية والاهتمام يقدر بـ 0.856 أكبر من قيمة تحميله في مباني النموذج الأخرى (كما هي مضللة بالأخضر بالجدول رقم (83)) في الأبعاد : مناخ القواعد و المدونات، مناخ الإستقلالية، مناخ القوانين والتشريعات، القيادة، الإستراتيجية، إدارة الموارد البشري، إدارة العمليات، العلاقات والشركات والموارد، النتائج، تخطيط الموارد البشرية، إجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، الحوافز، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية على التوالي، ونفس الشيء بالنسبة لباقي المتغيرات الكامنة مع فقراتها وعليه يمكن القول أن جميع مؤشرات القياس في مبانيتها أفضل من وجودها في أي مبنى آخر.

بعدما قام البحث من التأكد من أن النموذج القياسي للدراسة يتمتع بالموثوقية و المصادقية من حيث مؤشرات القياس والمباني، ننتقل إلى تقييم نتائج Smart PLS 4 للنموذج البنائي من أجل الكشف عن العلاقات بين المباني (المتغيرات الكامنة) و دراسة القدرات التنبؤية، واختبار الفرضيات بحساب تقديرات العلاقات باستخدام أسلوب " البوسترايين Boostraping " للنموذج البنائي و التي تمثل العلاقات المتوقعة بين البناءات.

4-4-2: تقييم النموذج البنائي

يعتمد تقييم نتائج Smart PLS 4 للنموذج البنائي على طرق إستخلاص بعض النتائج بالإعتماد على بعض المؤشرات منها تقييم التداخل الخطي (Variance Inflation Factor)، معاملات مسار النموذج الهيكلي ودلالاتها الإحصائية، معامل التحديد R^2 ، تقييم حجم التأثير F^2 Effect size، الملائمة التنبؤية.

4-4-2-1: تقييم التضخم الخطي (Variance Inflation Factor)

هنا يتم فحص كل مجموعة من مباني التنبؤ بشكل منفصل لكل جزء منفصل من النموذج البنائي للمتغيرات الكامنة المستقلة التي تقيس نفس المتغير الكامن التابع لها، بحيث يجب أن تكون قيم التضخم الخطي (Variance Inflation Factor) أقل من (5) وعليه يتم معالجة التداخل الخطي بإزالة المباني أو دمجها في مبنى واحد.

يوضح الجدول رقم (84) التضخم الخطي في النموذج البنائي (عامل تضخم التباين VIF)

ExclPer	
2,098	Ethi_C
2,098	HRM_Prect

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

يبين الجدول رقم (84) أن قيم عامل تضخم التباين (VIF) لإدارة الموارد البشرية و المناخ الأخلاقي تساوي 2.098 و هي قيمة أقل بكثير من 5 وهذا يدل على أنه لا توجد مستويات حرجية من التداخل للتضخم الخطي للمباني المفسرة لإدارة الموارد البشرية و المناخ الأخلاقي وعليه يمكننا مواصلة عملية التحليل.

4-4-2-2: معاملات مسار النموذج الهيكلي و دلالتها الإحصائية

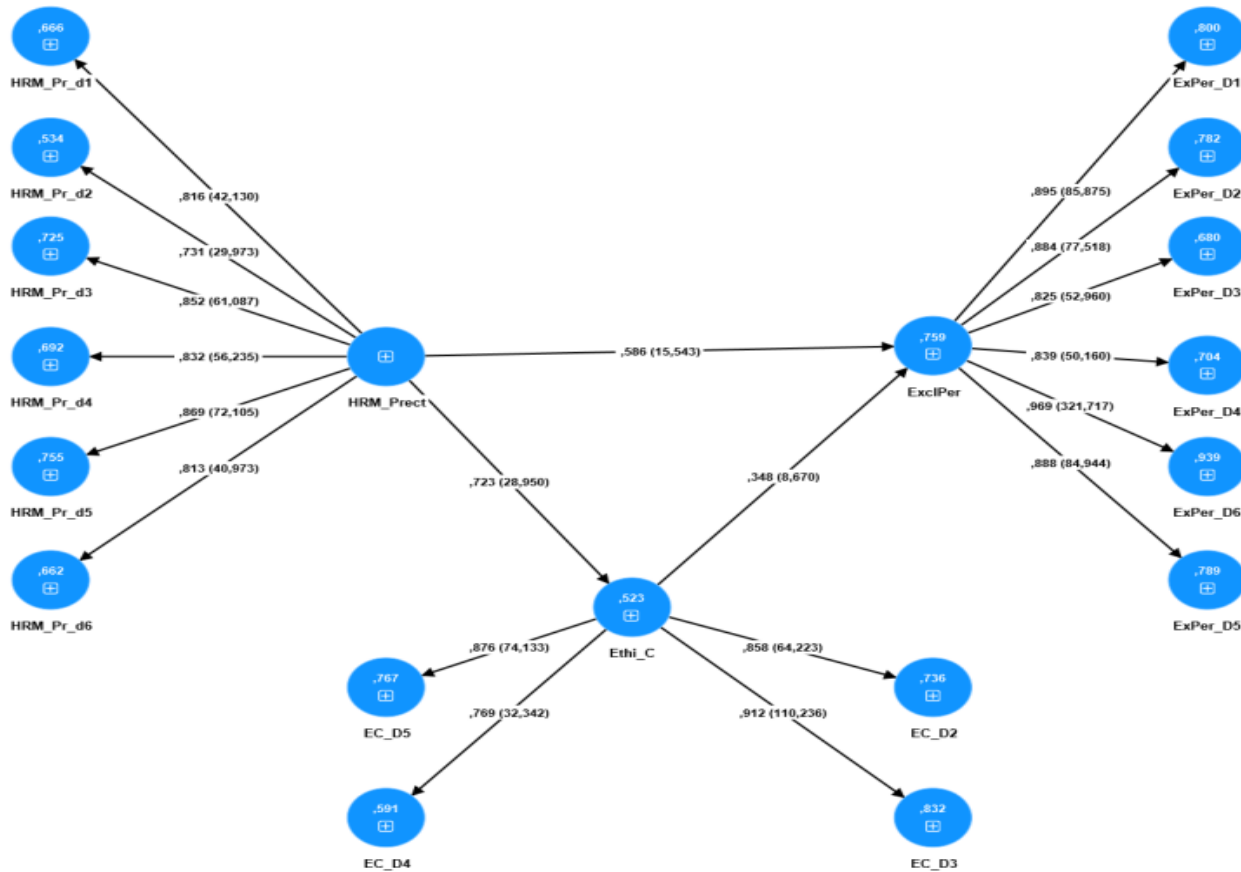
لقد مكننا استخدام المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة الهيكلية من خلال استعمال برنامج Smart PLS 4 من الحصول على معاملات المسارات المبينة في الشكل رقم (22) مرفقة بقيم دلالتها الإحصائية (T-value) التي حصلنا عليها بعد تطبيق أسلوب "البوسترايين Boostraping"، و كما هو معلوم أن القيمة المعيارية لمعاملات المسارات تكون محصورة بين 1 و +1 كمايلي :

- كلما اقتربت من +1 العلاقة تكون موجبة
- كلما اقتربت من -1 العلاقة تكون سلبية
- كلما اقتربت من 0 العلاقة تكون ضعيفة

كما أن المسارات تكون معنوية إذا كانت:

- قيمة خطأ القياس (P-values) بقيم أقل من قيمة الخطأ المسموح به (5%).
- قيمة (t-values) أكبر من القيمة الحرجة (Critical values) المقدرة ب(1.96) بمستوى دلالة (5%).

يوضح الشكل رقم (23) التأثيرات المباشرة لتحليل مسارات النموذج الهيكلي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

و كانت نتائج معاملات المسار للنموذج الهيكلي كما هي موضحة بالجدول رقم (85) أدناه:

يوضح الجدول رقم (85) نتائج اختبار الدلالة الإحصائية لمعاملات مسار النموذج الهيكلي

Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	P values<0.005
Ethi_C -> EC_D2	0.858	0.013	64.223	0.000	معنوي
Ethi_C -> EC_D3	0.912	0.008	110.236	0.000	معنوي
Ethi_C -> EC_D4	0.769	0.024	32.342	0.000	معنوي
Ethi_C -> EC_D5	0.876	0.012	74.133	0.000	معنوي
Ethi_C -> ExclPer	0.348	0.040	8.670	0.000	معنوي
ExclPer -> ExPer_D1	0.895	0.010	85.875	0.000	معنوي
ExclPer -> ExPer_D2	0.884	0.011	77.518	0.000	معنوي
ExclPer -> ExPer_D3	0.825	0.016	52.960	0.000	معنوي

معنوي	0.000	50.160	0.017	0.839	0.839	ExclPer -> ExPer_D4
معنوي	0.000	84.944	0.010	0.889	0.888	ExclPer -> ExPer_D5
معنوي	0.000	321.717	0.003	0.969	0.969	ExclPer -> ExPer_D6
معنوي	0.000	28.950	0.025	0.724	0.723	HRM_Prect -> Ethi_C
معنوي	0.000	15.543	0.038	0.586	0.586	HRM_Prect -> ExclPer
معنوي	0.000	42.130	0.019	0.816	0.816	HRM_Prect -> HRM_Pr_d1
معنوي	0.000	29.973	0.024	0.731	0.731	HRM_Prect -> HRM_Pr_d2
معنوي	0.000	61.087	0.014	0.852	0.852	HRM_Prect -> HRM_Pr_d3
معنوي	0.000	56.235	0.015	0.832	0.832	HRM_Prect -> HRM_Pr_d4
معنوي	0.000	72.105	0.012	0.869	0.869	HRM_Prect -> HRM_Pr_d5
معنوي	0.000	40.973	0.020	0.813	0.813	HRM_Prect -> HRM_Pr_d6

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

يبين الجدول رقم (85) أن مسارات النموذج الهيكلي المعتمدة في دراستنا الحالية و المتعلقة بمراكز البحث الجزائرية لها مستويات خطأ أقل من (5%) مبينة كما يلي:

1. المسار الأول: المناخ الأخلاقي <----> مناخ الرعاية و الإهتمام:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن المناخ الأخلاقي ومناخ الرعاية والإهتمام، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (64.223) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.858) وهي موجبة، وأن التغير في المناخ الأخلاقي بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في مناخ الرعاية و الإهتمام بمقدار (0.858).

2. المسار الثاني: المناخ الأخلاقي <----> مناخ القواعد و المدونات:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن المناخ الأخلاقي و مناخ القواعد و المدونات، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (110.236) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.912) وهي موجبة، وأن التغير في المناخ الأخلاقي بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في مناخ القواعد و المدونات بمقدار (0.912).

3. المسار الثالث: المناخ الأخلاقي <----> مناخ الإستقلالية:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن المناخ الأخلاقي ومناخ الإستقلالية ، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (32.342) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

قيمة معامل المسار قدرت بـ (0.769) وهي موجبة، وأن التغير في المناخ الأخلاقي بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في مناخ الإستقلالية بمقدار (0.769).

4. المسار الثاني: المناخ الأخلاقي ----> القوانين و التشريعات:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن المناخ الأخلاقي ومناخ الإستقلالية ، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (74.133) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.876) وهي موجبة، وأن التغير في المناخ الأخلاقي بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير القوانين و التشريعات بمقدار (0.876).

5. المسار الخامس: المناخ الأخلاقي ----> الأداء المتميز:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن المناخ الأخلاقي والأداء المتميز، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (8.670) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.348) وهي موجبة، وأن التغير في المناخ الأخلاقي بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في الأداء المتميز بمقدار (0.348).

6. المسار السادس: الأداء المتميز ----> القيادة:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن الأداء المتميز و القيادة، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (85.875) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.895) وهي موجبة، وأن التغير في الأداء المتميز بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في القيادة بمقدار (0.895).

7. المسار السابع: الأداء المتميز ----> الإستراتيجية:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن الأداء المتميز و الإستراتيجية، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (77.518) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.884) وهي موجبة، وأن التغير في الأداء المتميز بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في الإستراتيجية بمقدار (0.884).

8. المسار الثامن: الأداء المتميز ----> إدارة الموارد البشرية:

من الجدول رقم (105) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن الأداء المتميز و إدارة الموارد البشرية، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (52.960) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.825) وهي موجبة، وأن التغير في الأداء المتميز بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في الإستراتيجية بمقدار (0.825).

9. المسار التاسع: الأداء المتميز ----> إدارة العمليات:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن الأداء المتميز و إدارة العمليات ، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (50.160) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.839) وهي موجبة، وأن التغير في الأداء المتميز بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في إدارة العمليات بمقدار (0.839).

10. المسار العاشر: الأداء المتميز ----> العلاقات و الشركات و الموارد:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن الأداء المتميز و العلاقات و الشركات و الموارد ، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (84.944) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.888) وهي موجبة، وأن التغير في الأداء المتميز بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في العلاقات والشركات والموارد بمقدار (0.888).

11. المسار الحادي عشر: الأداء المتميز ----> النتائج:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن الأداء المتميز و النتائج ، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (321.717) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.969) وهي موجبة، وأن التغير في الأداء المتميز بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في النتائج بمقدار (0.969).

12. المسار الثالث عشر: إدارة الموارد البشرية ----> المناخ الأخلاقي:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية و المناخ الأخلاقي ، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (28.950) وهي أكبر من القيمة الحرجة

(1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.723) وهي موجبة ، وأن التغير في الأداء المتميز بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في النتائج بمقدار (0.724).

13. المسار الثالث عشر: إدارة الموارد البشرية ----> الأداء المتميز :

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز ، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (15.543) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.586) وهي موجبة ، وأن التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في الأداء المتميز بمقدار (0.586).

14. المسار الرابع عشر: إدارة الموارد البشرية ----> تخطيط الموارد البشرية:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية و تخطيط الموارد البشرية، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (42.130) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.816) وهي موجبة، وأن التغير في إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في تخطيط الموارد البشرية بمقدار (0.816).

15. المسار الخامس عشر: إدارة الموارد البشرية ----> إجراءات التوظيف:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية و إجراءات التوظيف، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (29.973) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.731) وهي موجبة، وأن التغير في إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في إجراءات التوظيف بمقدار (0.731).

16. المسار السادس عشر: إدارة الموارد البشرية ----> التدريب و التطوير:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية و التدريب والتطوير، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (61.087) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.852) وهي موجبة، وأن التغير في إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في التدريب والتطوير بمقدار (0.852).

17. المسار السابع عشر: إدارة الموارد البشرية ----> الحوافز:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية و الحوافز، كما

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (56.235) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.832) وهي موجبة، وأن التغير في إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في الحوافز بمقدار (0.832).

18. المسار الثامن عشر: إدارة الموارد البشرية <----> تقييم الأداء :

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية و تقييم الأداء، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (40.973) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.869) وهي موجبة، وأن التغير في إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في تقييم الأداء بمقدار (0.869).

19. المسار التاسع عشر: إدارة الموارد البشرية <----> الصحة والسلامة المهنية:

من الجدول رقم (85) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر (0.000) و هي أقل من (0.05) مما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية و الصحة والسلامة المهنية، كما قدرت قيمة (T) لهذا المسار تساوي (40.973) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار قدرت (0.813) وهي موجبة، وأن التغير في إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة ينشأ عنه تغير في الصحة والسلامة المهنية بمقدار (0.813).

4-4-3: معامل التحديد R^2 و معامل التحديد المعدل R^2 Adjusted

من أجل اختبار صلاحية النموذج الداخلي و قياس القوة التنبؤية له تم حساب معامل التحديد R^2 القائم مابين القيم الفعلية للمتغير الكامن الداخلي المحدد والمتغير الكامن المتنبئ به و من أجل تقادي التحيز اتجه النماذج المعقدة تم حساب أيضا معامل التحديد المعدل R^2 Adjusted (Chin, 1998) حيث تتراوح قوة التأثير لقيم R^2 كما يلي :

- قيمة R^2 أكبر من 0.75 له قوة تنبؤية كبيرة
- قيمة R^2 محصور بين (0.25 - 0.50) له قوة تنبؤية متوسطة
- قيمة R^2 أقل من 0.25 له قوة تنبؤية ضعيفة

يوضح الجدول رقم (86) معامل التحديد R^2 و معامل التحديد المعدل R^2 Adjusted

حجم الأثر	R-square adjusted	R-square	
كبير	0,736	0,736	EC_D2
كبير	0,832	0,832	EC_D3
كبير	0,59	0,591	EC_D4

كبير	0,767	0,767	EC_D5
كبير	0,522	0,523	Ethi_C
كبير	0,8	0,8	ExPer_D1
كبير	0,781	0,782	ExPer_D2
كبير	0,679	0,68	ExPer_D3
كبير	0,704	0,704	ExPer_D4
كبير	0,789	0,789	ExPer_D5
كبير	0,939	0,939	ExPer_D6
كبير	0,758	0,759	ExclPer
كبير	0,665	0,666	HRM_Pr_d1
كبير	0,533	0,534	HRM_Pr_d2
كبير	0,725	0,725	HRM_Pr_d3
كبير	0,691	0,692	HRM_Pr_d4
كبير	0,754	0,755	HRM_Pr_d5
كبير	0,661	0,662	HRM_Pr_d6

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

يبين الجدول رقم (86) أن قيم معامل التحديد و معامل التحديد المعدل كانت قيمها جميعا في الفئة الكبيرة، بحيث تفسر أبعاد كل من المناخ الأخلاقي والأداء المتميز ما مقداره على الترتيب (0.522) أي 52.2% و (0.758) أي 75.8% وهي قيم كبيرة، و دليل على وجود مستويات عالية من القوة التنبؤية، كما أن قيم معامل التحديد R^2 لكل من لأبعاد إدارة الموارد البشرية والمناخ الأخلاقي و الأداء المتميز، كلها جاءت في الفئة الكبيرة إذ تراوحت بين (0.523 – 0.939)، وهذا يدل على القوة التنبؤية الكبيرة لها، كما يوجد تقارب بين قيم معامل التحديد و قيم معامل التحديد المعدل بفارق طفيف بين جميع أبعاد المتغيرات.

4-4-2-4: تقييم حجم التأثير f^2 Effect size

إن الهدف الأساسي من حساب حجم التأثير F^2 Effect size هو معرفة قيمة التغير في معامل التحديد عد حذف أحد المتغيرات الكامنة الخارجية المفسرة للمتغير الكامن الداخل و الكشف عن حجم التأثير الحاصل حيث يقسم حجم التأثير f^2 Effect size كالآتي :

- $f^2 \geq 0.35$ حجم تأثير كبير
- $0.15 \leq f^2 < 0.35$ حجم تأثير متوسط

- $0.02 \leq f^2 < 0.15$ حجم تأثير ضعيف
- $f^2 < 0.02$ لا يوجد تأثير

يوضح الجدول رقم (87) تقييم حجم التأثير f^2 Effect size

الجدول رقم (87) تقييم حجم التأثير f^2 Effect size

	Ethi_C	ExclPer	HRM_Pract
EC_D2	2,792		
EC_D3	4,960		
EC_D4	1,446		
EC_D5	3,300		
Ethi_C			1,098
ExPer_D1		4,004	
ExPer_D2		3,582	
ExPer_D3		2,124	
ExPer_D4		2,380	
ExPer_D5		3,741	
ExPer_D6		15,393	
ExclPer	0,240		0,680
HRM_Pr_d1			1,991
HRM_Pr_d2			1,147
HRM_Pr_d3			2,640
HRM_Pr_d4			2,245
HRM_Pr_d5			3,078
HRM_Pr_d6			1,956
HRM_Pract			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SMART PLS 4

يبين الجدول رقم (87) أن كل قيم حجم التأثير f^2 Effect size كانت قيمها جميعا في الفئة الكبيرة إذ تراوحت ما بين (0.680 – 4.960) أي أن حجم تأثير كل من إدارة الموارد البشرية و المناخ الأخلاقي و الأداء المتميز على أبعادهم كان كبيرا ما عدا قيمة ضعيفة لمتغير المناخ الأخلاقي تقدر بـ (0.240) .

4-4-2-5: معيار الملائمة التنبؤية Q^2

إن الهدف الأساسي من حساب معيار الملائمة التنبؤية Q^2 إلى قياس القوة التنبؤية للنموذج خارج العينة أو الملائمة التنبؤية إذ يشير معيار الملائمة التنبؤية إلى البيانات التي لم تدرج بالنموذج الداخلي ، فقيمة معيار الملائمة التنبؤية Q^2 التي تكون أكبر من الصفر لمتغير كامن عاكس إلى ملائمة تنبئية لنموذج المسار لمتغير كامن .

يوضح الجدول رقم (88) : معيار الملائمة التنبؤية Q^2

النتيجة	$Q^2 = (1 - SSE/SSO)$	
ملائمة تنبؤية كبيرة	0.548	EC_D2
ملائمة تنبؤية كبيرة	0.444	EC_D3
ملائمة تنبؤية كبيرة	0.141	EC_D4
ملائمة تنبؤية كبيرة	0.338	EC_D5
ملائمة تنبؤية كبيرة	0.520	Ethi_C

ExPer_D1	0.612	ملائمة تنبؤية كبيرة
ExPer_D2	0.566	ملائمة تنبؤية كبيرة
ExPer_D3	0.492	ملائمة تنبؤية كبيرة
ExPer_D4	0.533	ملائمة تنبؤية كبيرة
ExPer_D5	0.545	ملائمة تنبؤية كبيرة
ExPer_D6	0.611	ملائمة تنبؤية كبيرة
ExclPer	0.701	ملائمة تنبؤية كبيرة
HRM_Pr_d1	0.665	ملائمة تنبؤية كبيرة
HRM_Pr_d2	0.532	ملائمة تنبؤية كبيرة
HRM_Pr_d3	0.725	ملائمة تنبؤية كبيرة
HRM_Pr_d4	0.691	ملائمة تنبؤية كبيرة
HRM_Pr_d5	0.754	ملائمة تنبؤية كبيرة
HRM_Pr_d6	0.661	ملائمة تنبؤية كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

يبين الجدول رقم (88) أن كل الوحدات التنبؤية جاءت أكبر من الصفر تماما، مما يؤكد ان جميع المتغيرات الكامنة الداخلية للنموذج تتميز بقدرة تنبؤية أي أن الإعتماد على المتغيرات الخارجة في التنبؤ بالمتغيرات الداخلة.

4-4-3: إختبار الأثر بين فرضيات الدراسة

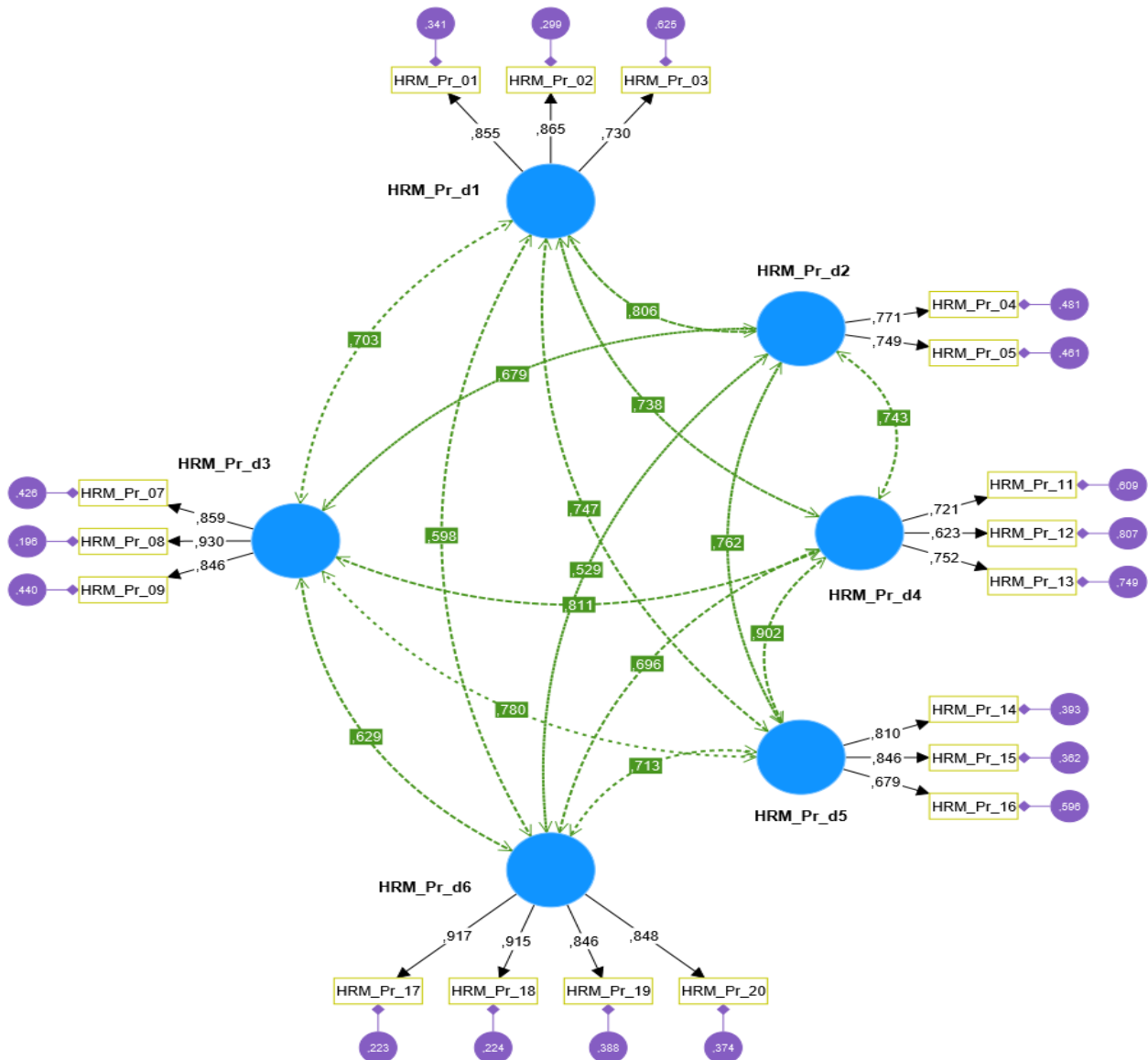
سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بعد إجراء التحليل العاملي من الدرجة الأولى للبيانات من أجل اختبار الفرضيات لإثبات وجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات و العوامل الكامنة وذلك بواسطة برنامج Smart PLS 4 من خلال منهجية CB-SEM.

4-4-3-1: إختبار الفرضيات المتعلقة بالتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى

4-4-3-1-1: اختبار فرضية بنية إدارة الموارد البشرية:

يتضمن المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية لمراكز البحث الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من ستة أبعاد هي : تخطيط الموارد البشرية، إجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، الحوافز، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية تم إختبارها بالتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى على بيانات الدراسة باستخدام برنامج Smart PLS 4 من خلال منهجية CB-SEM، و فيما يلي عرض للنموذج العاملي التوكيدي سداسي الأبعاد للمتغير الكامن إدارة الموارد البشرية لمراكز البحث الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي قبل و بعد التعديل، حيث كان الشكل قبل وبعد التعديل كما يلي:

يوضح الشكل رقم (24) : التحليل العاملي التوكيدي لإدارة الموارد البشرية قبل التعديل

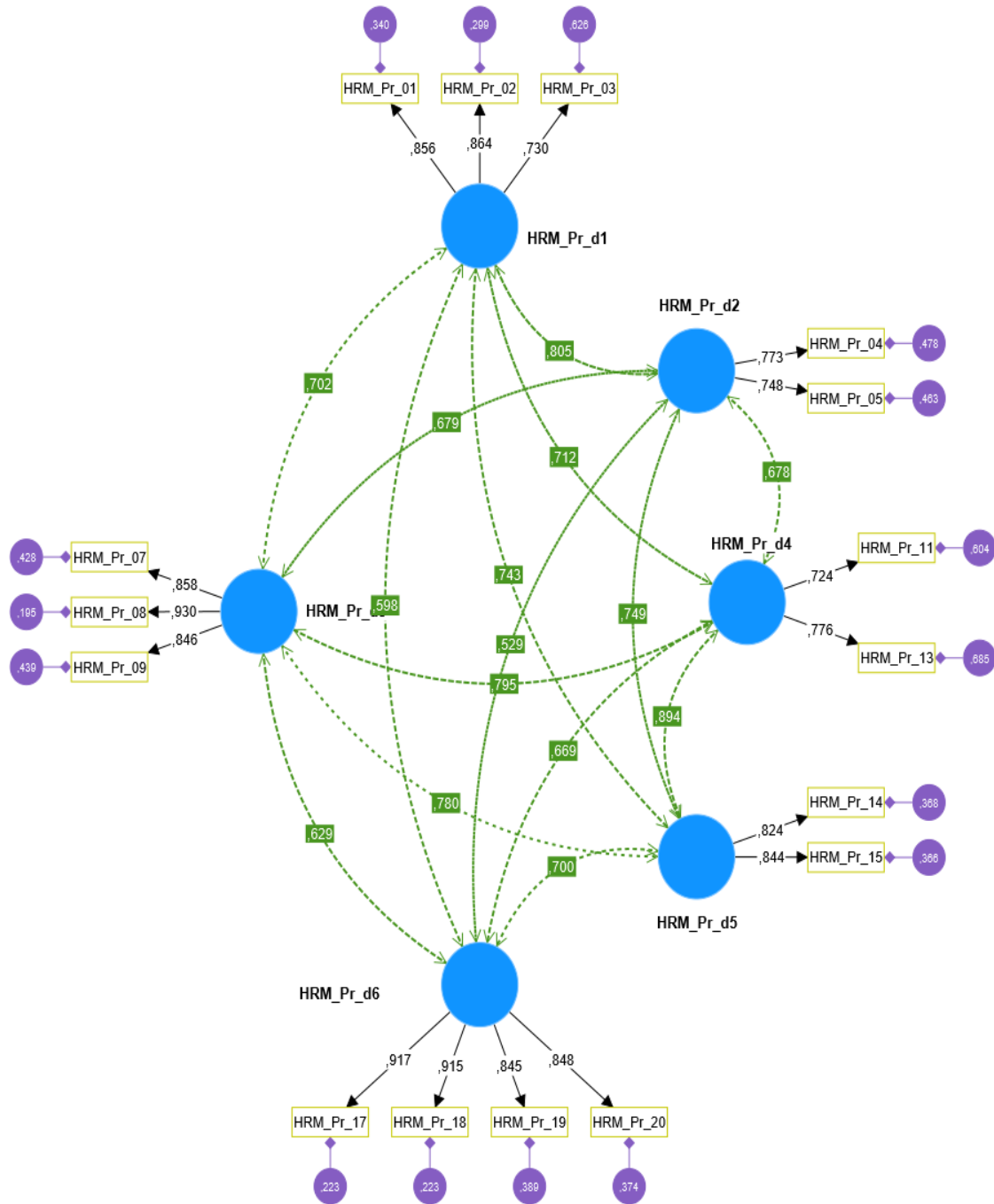


المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

بعد أن تم إخضاع النموذج للتحليل العاملي التوكيدي سداسي الأبعاد للمتغير الكامن إدارة الموارد البشرية لمراكز البحث الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بينت لنا النتائج أن معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات قياس بعد تخطيط الموارد البشرية للفقرة رقم (12) " تتم عملية الترقية الوظيفية في المركز وفقا لمعايير إدارية واضحة " تقدر بـ (0.623) و الفقرة رقم (16) " يعتمد المركز على تقارير تقييم الأداء الوظيفي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين (الترسيم والتنشيط، المردودية، الترقية، الترقيات إلخ) " تقدر بـ (0.679) وهي أقل من (0.700) وعليه قام الباحث بحذفها لتأثيرهما على موثوقية الإتساق الداخلي و انعكاس ذلك على قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) إذ قدرت قيمته بـ (0.491) و هي أقل من (0.500) ، بالرغم من توفر مطابقة مقبولة للنموذج المقترح لقياس إدارة الموارد البشرية إلا أن ما قام به الباحث من تعديل على النموذج تم تحسين النموذج والوصول مؤشرات جودة مطابقة جيدة.

والشكل رقم (25) : يبين بنية النموذج القياسي للتحليل العاملي التوكيدي لإدارة الموارد البشرية بعد

التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

يبين الشكل رقم (25) أن كل معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات قياس المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية جاءت عالية، وتحسن جودة المطابقة للنموذج و الجدول رقم(89) يلخص و يقارن أهم مؤشرات جودة المطابقة قبل وبعد التعديل.

يوضح الجدول رقم (89) مؤشرات المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لنموذج إدارة الموارد البشرية

القياس نموذج	Chi-square, X ²	SRMR	GFI	RMSEA	TLI	CFI	NFI	X ² / df
الإصلاح	كاي مربع	مربع جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	مؤشر حسن جودة المطابقة	الجزء الترتيبي لمتوسط خطأ الإقتران	مؤشر تاكر-لويس	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المعياري	مربع كاي المعياري
محك القبول	كلما كانت أقل أفضل	SRMR ≤ 0.08	GFI ≥ 0.9	RMSEA ≤ 0.08	TLI ≥ 0.9	CFI ≥ 0.9	NFI ≥ 0.9	من 1 إلى 5
الأصلي	331.269	0.32	0.936	0.057	0.961	0.969	0.953	2.761
المعدل	183.169	0.027	0.955	0.052	0.974	0.981	0.970	2.443
الحكم	جيد	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق

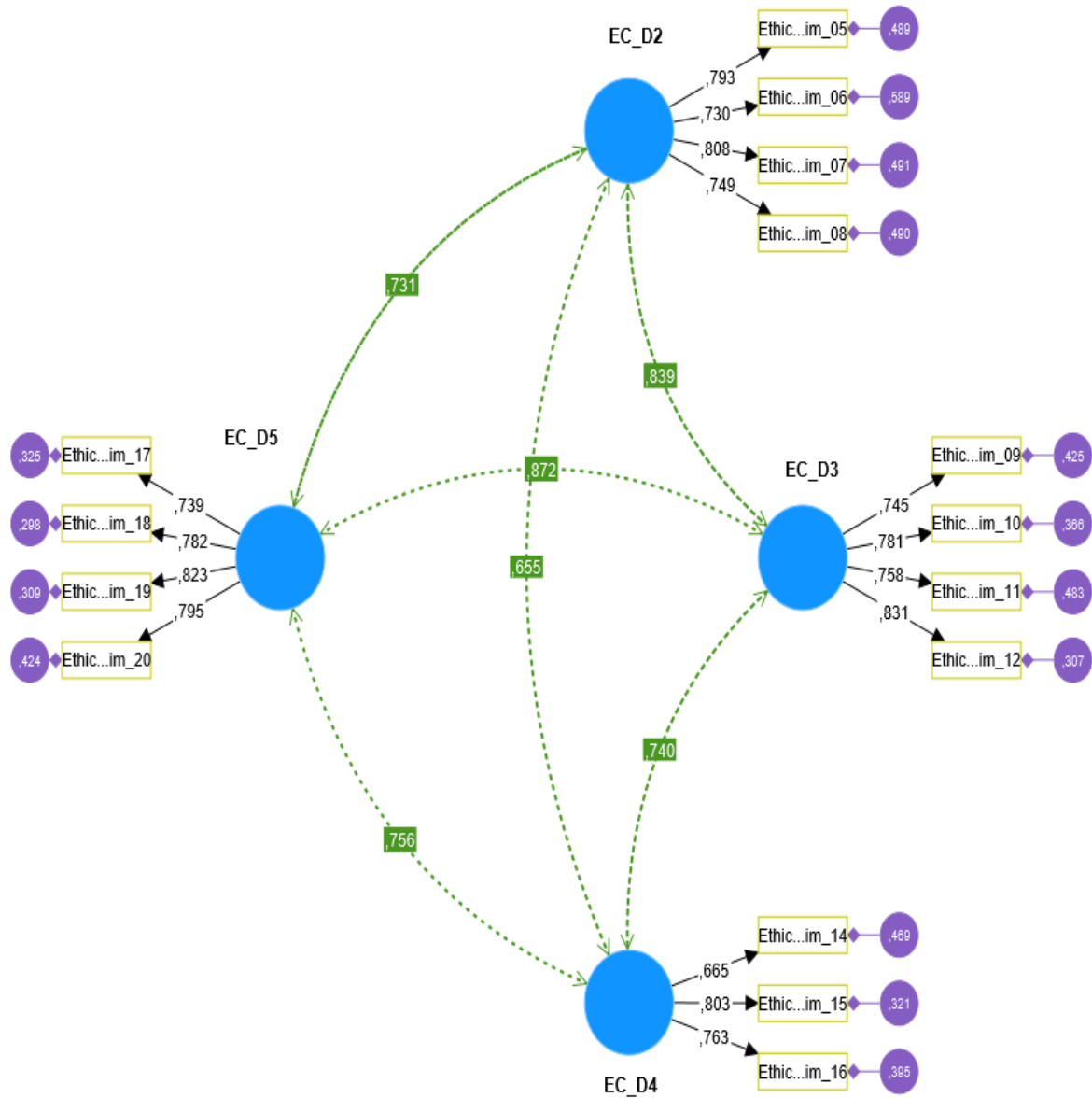
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

يبين الجدول رقم (89) أن كل قيم مؤشرات جودة المطابقة قد تحسنت وحققت مطابقة جيدة لنموذج القياس بعد التعديلات التي قام بها الباحث على نموذج القياس المعدل للمتغير الكامن لإدارة الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية القائلة بأن: يتضمن المتغير الكامن لإدارة الموارد البشرية لمراكز البحث الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ستة أبعاد هي: تخطيط الموارد البشرية، إجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، الحوافز، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية و هذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسة (Chumpon, Anunya, & Tawatchai, 2020) فيما يخص بعض أبعاد إدارة الموارد البشرية التي إثبت بالتحليل العاملي التوكيدي.

4-4-3-2: اختبار فرضية بنية المناخ الأخلاقي:

يتضمن المتغير الكامن المناخ الأخلاقي السائد بمراكز البحث الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من أربعة أبعاد هي مناخ الرعاية والإهتمام، مناخ القواعد والمدونات، مناخ الإستقلالية، مناخ القوانين والتشريعات، تم إختبارها بالتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى على بيانات الدراسة باستخدام برنامج SMART PLS 4 من خلال منهجية CB-SEM، وفيما يلي عرض للنموذج العاملي التوكيدي الرباعي الأبعاد للمتغير الكامن المناخ الأخلاقي السائد بمراكز البحث الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي قبل و بعد التعديل، حيث كان الشكل قبل وبعد التعديل كما هو مبين بالشكل رقم (26) التالي:

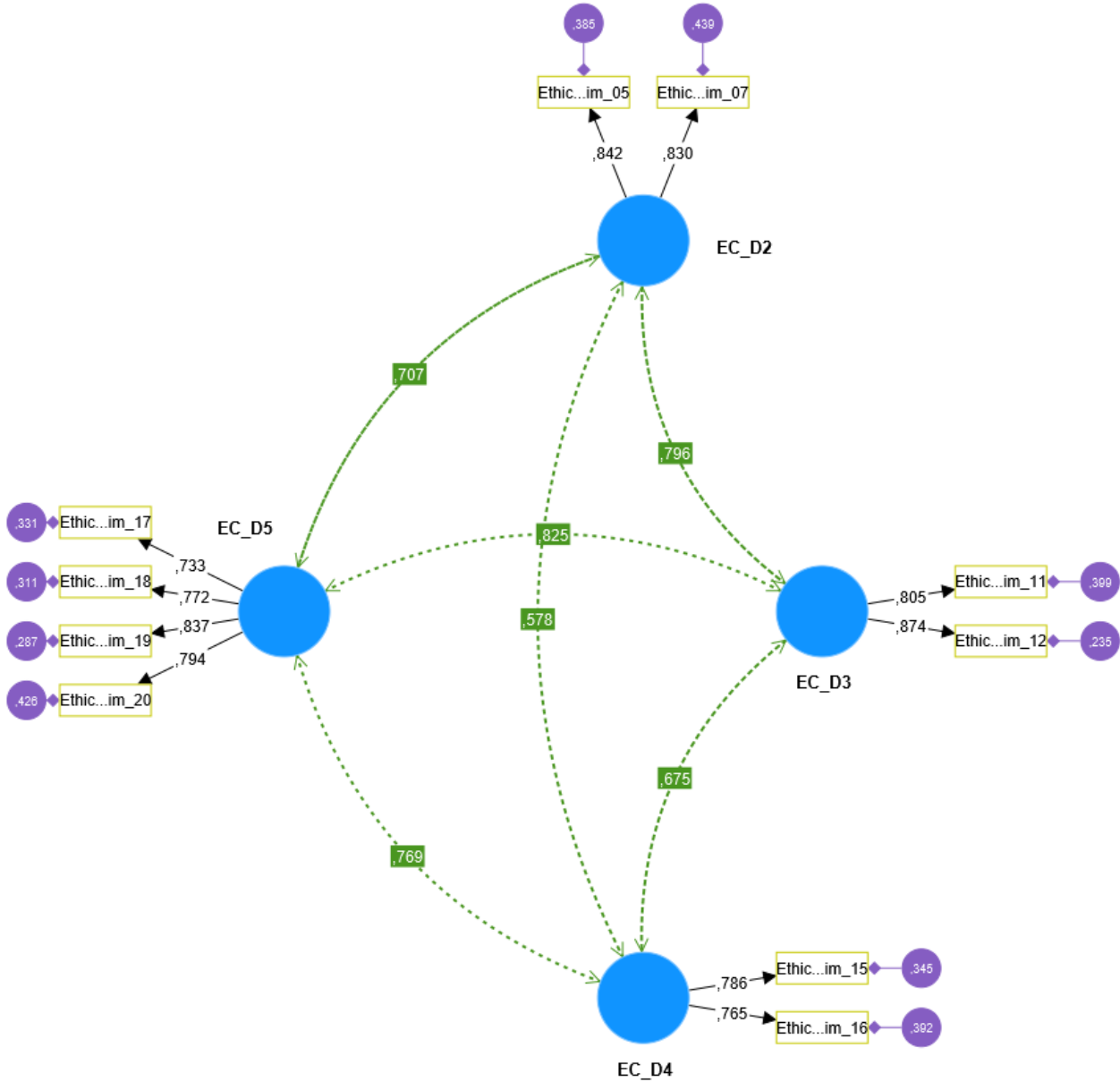
يوضح الشكل رقم (26): التحليل العاملي التوكيدي للمناخ الأخلاقي قبل التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SMART PLS 4

بعد أن تم إخضاع النموذج للتحليل العاملي التوكيدي رباعي الأبعاد للمتغير الكامن المناخ الأخلاقي السائد بمراكز البحث الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بينت لنا النتائج أن معاملات التحميل الخارجية لمؤشر قياس بعد مناخ الإستقلالية للفقرة رقم (34) " يتحمل كل موظف في المركز مسؤولية تقرير الصواب والخطأ في سلوكه " يقدر بـ (0.665) وهي قيمة أقل من (0.700) وعليه قام الباحث بحذفها لتأثيرها على جودة مطابقة النموذج، وعدم تحقق مطابقة مقبولة للنموذج المقترح لقياس المتغير الكامن المناخ الأخلاقي وتأثير ذلك على الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتران حيث قدر بـ (0.081) و هي قيمة أكبر من (0.080).

والشكل رقم (27) : يبين بنية النموذج القياسي للتحليل العاملي التوكيدي للمناخ الأخلاقي بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

يبين الشكل رقم (27) أن كل معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات قياس للتحليل العاملي التوكيدي رباعي الأبعاد للمتغير الكامن المناخ الأخلاقي السائد بمراكز البحث الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي جاءت عالية، وتحسن جودة المطابقة للنموذج وهذا بعد حذف الباحث كلا من الفقرة رقم (26) يهتم الموظفون بسعادة ورفاهية بعضهم البعض بصورة صادقة " و الفقرة رقم (28) "يستند الموظفون في تصرفاتهم على معايير القيم الخيرية والإحسان بالعمل" و الفقرة رقم (29) "يلتزم الموظفون بالمركز بقواعد المهنة بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى" و الفقرة رقم (30) "يلتزم الموظفون بمعايير واخلاقيات البحث العلمي والمهنة في أداء واجباتهم" و الجدول رقم (90) يلخص و يقارن أهم مؤشرات جودة المطابقة قبل وبعد التعديل.

يوضح الجدول رقم (90) مؤشرات المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لنموذج المناخ الأخلاقي

القياس نموذج	Chi-square, X ²	SRMR	GFI	RMSEA	TLI	CFI	NFI	X ² / df
الإصلاح	كاي مربع	مربع جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	مؤشر حسن جودة المطابقة	الجزء الترتيبي لمتوسط خطأ الإقتران	مؤشر تاكر - لويس	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المعيارية	مربع كاي المعياري
محك القبول	كلما كانت أقل أفضل	SRMR ≤ 0.08	GFI ≥ 0.9	RMSEA ≤ 0.08	TLI ≥ 0.9	CFI ≥ 0.9	NFI ≥ 0.9	من 1 إلى 5
الأصلي	375.672	0.042	0.898	0.081	0.924	0.939	0.923	4.472
المعدل	102.819	0.028	0.963	0.069	0.962	0.975	0.966	3.545
الحكم	جيد	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق

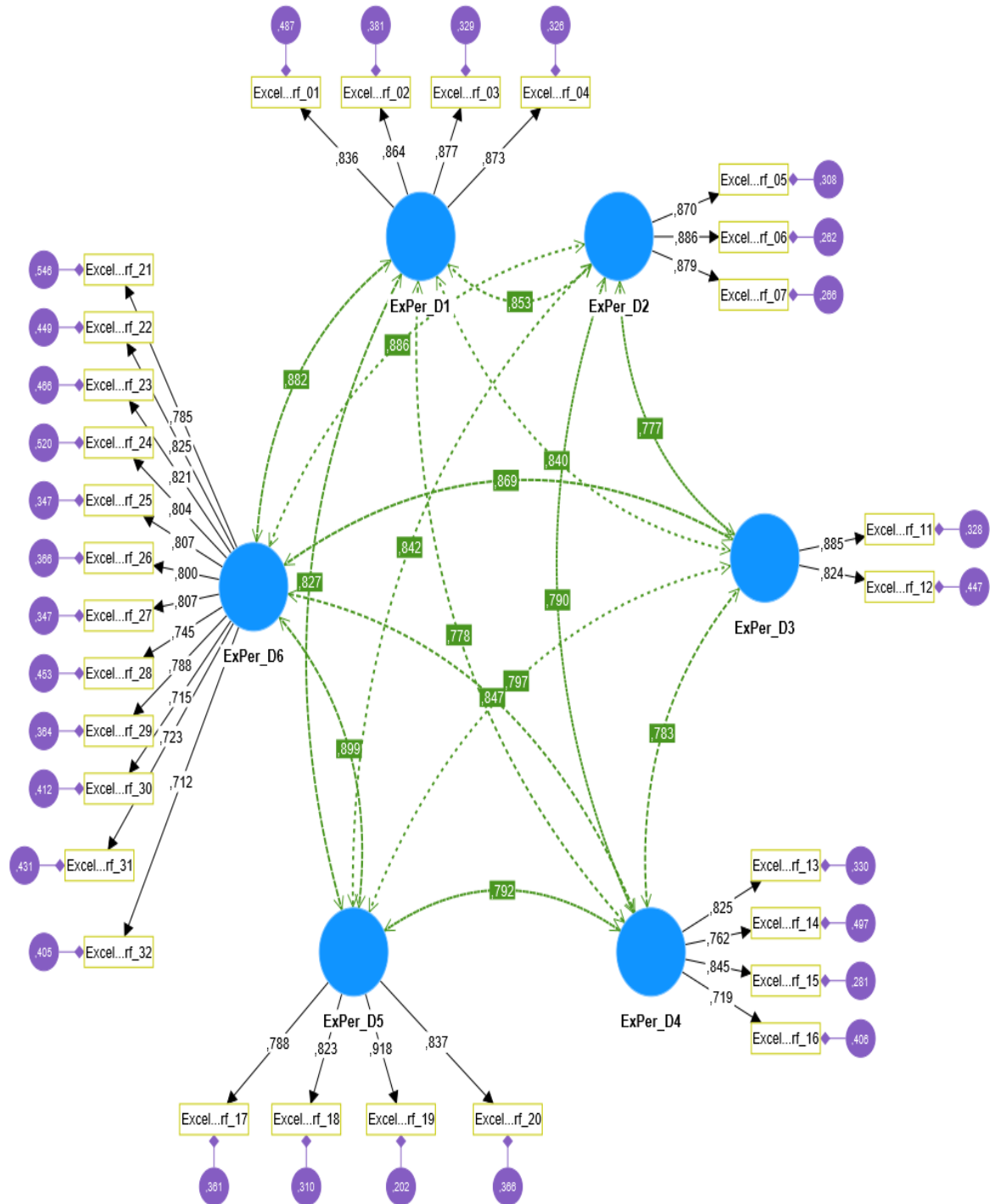
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

يبين الجدول رقم (90) أن كل قيم مؤشرات جودة المطابقة قد تحسنت وحققت مطابقة جيدة لنموذج القياس بعد التعديلات التي قام بها الباحث على نموذج القياس المعدل للمتغير الكامن المناخ الأخلاقي، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية القائلة بأن: يتضمن المتغير الكامن المناخ الأخلاقي السائد بمراكز البحث الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي أربعة أبعاد هي مناخ الرعاية، الإهتمام، مناخ القواعد والمدونات، مناخ الإستقلالية، مناخ القوانين والتشريعات.

4-4-3-1: اختبار فرضية بنية الأداء المتميز:

يتضمن المتغير الكامن الأداء المتميز لمراكز البحث الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من أربعة أبعاد هي القيادة، الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والشركات والموارد، النتائج، تم إختبارها بالتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى على بيانات الدراسة باستخدام برنامج Smart PLS 4 من خلال منهجية CB-SEM، وفيما يلي عرض للنموذج العاملي التوكيدي السداسي لأبعاد للمتغير الكامن الأداء المتميز لمراكز البحث الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي قبل و بعد التعديل، حيث كان الشكل قبل وبعد التعديل كما هو مبين بالشكل رقم (28) التالي:

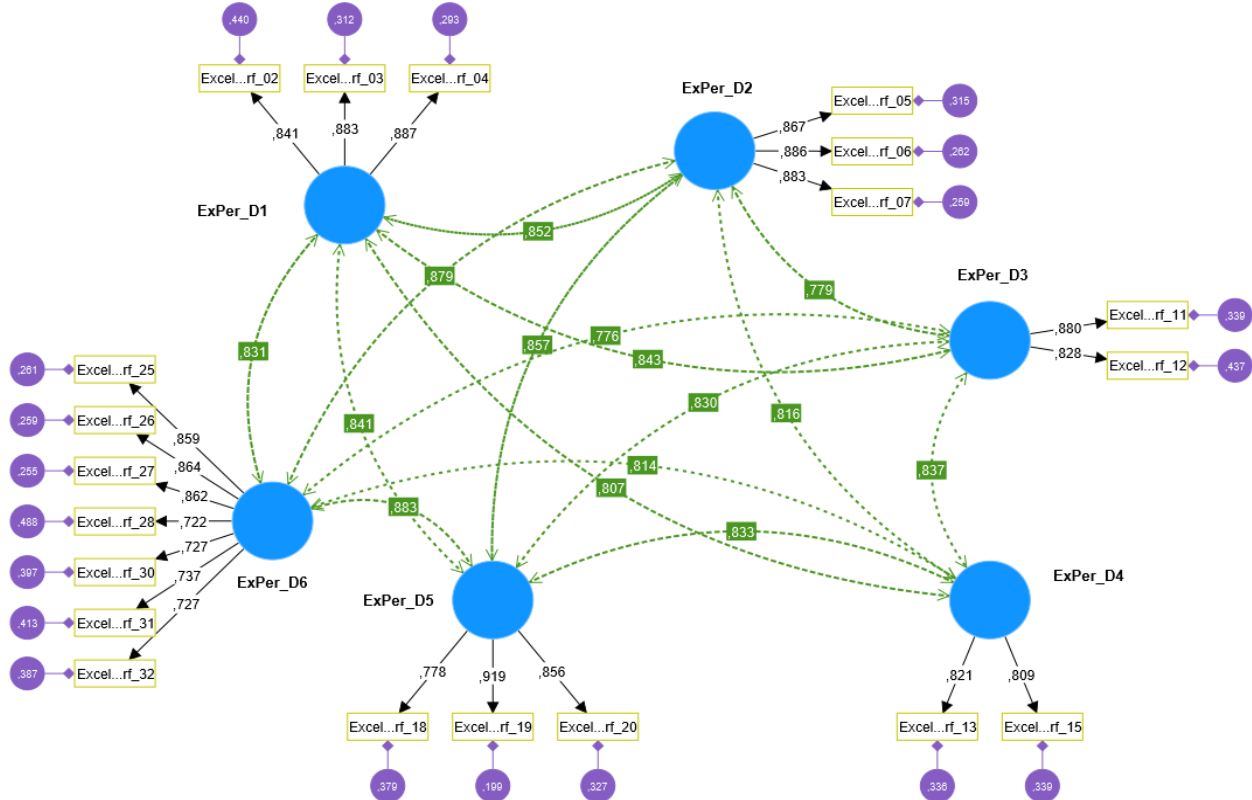
يوضح الشكل رقم (28) التحليل العاملي التوكيدي للأداء المتميز قبل التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

بعد أن تم إخضاع النموذج للتحليل العاملي التوكيدي السداسي الأبعاد للمتغير الكامن الأداء المتميز لمراكز البحث الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بينت لنا النتائج أن أنه لا توجد مطابقة للنموذج المقترح لقياس المتغير الكامن الأداء المتميز (لعدم توفر جودة المطابقة) حيث جاءت أغلب المؤشرات لا تحقق شرط حسن المطابقة، وبالتالي قام الباحث بالتعديل على النموذج من أجل تحسين جودة مطابقة النموذج.

والشكل رقم (29) : يبين بنية النموذج القياسي للتحليل العاملي التوكيدي للأداء المتميز بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

يوضح الجدول رقم (91) مؤشرات المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لنموذج الأداء المتميز

نموذج القياس	Chi-square, X ²	SRMR	GFI	RMSEA	TLI	CFI	NFI	X ² / df
الإصلاح	كاي مربع	جذر متوسط مربعات التوافق	مؤشر حسن المطابقة	المتوسط خطأ الجذر التربيعي للإقتران	مؤشر تايكر - لويس	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المعياري	مربع كاي المعياري
محك القبول	كلما كانت أقل	SRMR ≤ 0.08	GFI ≥ 0.9	RMSEA ≤ 0.08	TLI ≥ 0.9	CFI ≥ 0.9	NFI ≥ 0.9	من 1 إلى 5
الأصلي	2145.858	0.045	0.743	0.096	0.864	0.879	0.858	5.928
المعدل	582.294	0.031	0.895	0.072	0.944	0.954	0.939	3.757
الحكم	جيد	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

يبين الجدول رقم (91) أن كل قيم مؤشرات جودة المطابقة قد تحسنت و حققت مطابقة جيدة لنموذج القياس بعد التعديلات التي قام بها الباحث على نموذج القياس المعدل للمتغير الكامن للأداء المتميز، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية القائلة بأن : يتضمن المتغير الكامن للأداء المتميز السائد بمراكز البحث

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ستة أبعاد هي القيادة، الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والشركات والموارد، النتائج.

4-4-3-2: إختبار فرضيات الأثر بين متغيرات الدراسة

هنا الباحث سيتناول الباحث سيركز على دراسة الأثر الموجود و تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، المتغير الوسيط (المناخ الأخلاقي)، المتغير التابع و المتمثل في (الأداء المتميز) عند مستوى الدلالة (0.05) بواسطة نمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على التباين المشترك (CB-Structural Equation Modeling CB-SEM) بواسطة برنامج Smart PLS 4 و لتكريزها على النمذجة بالعوامل المشتركة عكس النمذجة القائمة على المربعات الصغرى الجزئية التي تمتاز بمنح للمتغيرات الكامنة قيما تمثل مؤشرات تقاس بواسطة متغير ظاهر أو عدة متغيرات مع قدرتها على تقدير النماذج المعقدة وتعاملها مع كل نماذج القياس الإنعكاسية أو التكوينية والجدول رقم (92) يبين أوجه المقارنة بين النمذجة القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) و النمذجة الهيكلية القائمة على التباين (CB-SEM) بالمعادلة البنائية.

يوضح الجدول رقم (92) أوجه المقارنة بين النمذجة القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS)

و النمذجة القائمة على التباين (CB-SEM) بالمعادلة البنائية

المعيار/المقارنة	المربعات الصغرى الجزئية	النمذجة الهيكلية القائمة على التباين
الهدف	ذات اتجاه تنبئي	ذات اتجاه معلمي
المقارنة	قائمة على التباين	قائمة على التباين
الإفترضات	مواصفات المؤشرات (لامعلمية)	يكون الطبيعي متعدد المتغيرات والمتغيرات (معلمية)
تقديرات المعلمة	متناسقة	متناسقة
نتائج المتغير الكامن	تقدر بشكل واضح	غير معنية
العلاقة بين المتغير الكامن و مؤشرات	نماذج القياس الإنعكاسية أو التكوينية	نماذج القياس الإنعكاسية
أثارها	الأمثل لدقة التنبؤ	الأمثل لدقة المعلمة
تعقيد النموذج	تعقيد كبير: 100 متغير كامن و 1000 مؤشر	تعقيد متوسط: أقل من 100 مؤشر
حجم العينة	تحليل القدرة الإحصائية يعتمد على جزء من النموذج مع عدد أكبر من المؤشرات التنبؤية	تعتمد على تحليل القدرة الإحصائية لنموذج معين (الحد الموصى به من 200 إلى 800 حالة)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على : (Mahadzirah, Asyraf, & Others, 2019)

(Manzoor, Longbao, Tamás, Nurunnabi, & Qazi, 2019)

(Hair, Christian, & Others, 2011)

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

مع استعمال الإختبار المقترح من طرف بريشر وهمايز لإختبار الوساطة، عند استعمال النمذجة الهيكلية باعتبارها وسيلة للسيطرة على خطأ القياس و توفرها على متغيرات كامنة مع مؤشرات متعددة مقاسة تصحح خطأ القياس عن طريق تقدير التباين المشترك مما يزيد من نسبة احتمال اكتشاف التأثيرات غير المباشرة خاصة في نماذج الوساطة المعقدة مع تطبيق خيار Bootstrapping (Preacher & Hayes, 2004).

4-4-3-2-1: اختبار الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية:

تنص الفرضية الأولى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز في مراكز البحث الجزائرية بمراكز البحث الجزائرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ولإختبار هذه الفرضية تم التركيز على تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين المتغيرات الكامنة لإدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز و الجدول رقم (93) يبين نتائج اختبار معنوية الأثر لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز. يوضح الجدول رقم (93) يبين نتائج اختبار معنوية الأثر لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز

العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	القرار
HRM -> Excel_Perf	0.857	0.858	0.016	54.706	0.000	محقة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

بين الجدول رقم (93) أن قيمة (P values) للعلاقة بين المتغير الكامن لإدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة و المقدرة بـ (0.05) كما أن قيمة (T statistics) أكبر من 1.96 التي تمثل القيم الحرجة مما يؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة، كما تبين قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الكامن لإدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز والمقدرة بـ (0.857) موجبة و مرتفعة، مما يفسر لنا أن هناك تأثير قوي موجب لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز و تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (نجوى وقائي، 2020) التي تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي بجامعة 6 أكتوبر.

ومنه نقبل الفرضية الأولى من الناحية الأحصائية القائلة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما تتوافق نتائج مع دراسة (Manzoor, Longbao, Tamás, Nurunnabi, & Qazi, 2019) التي تشير إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز الاداء التنظيمي و أداء الموظفين.

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

أما الجدول رقم (94) يبين نتائج اختبار معنوية الأثر الفرضيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية على ممكنات و نتائج الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (94) يبين نتائج اختبار معنوية الأثر لإدارة الموارد البشرية

على ممكنات و نتائج الأداء المتميز

العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	القرار
HRM -> ENABLERS	0.884	0.885	0.013	66.345	0.000	محقة
HRM -> Résultats	0.757	0.758	0.025	29.827	0.000	محقة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

أولاً: نتائج اختبار معنوية الأثر لإدارة الموارد البشرية على ممكنات الأداء المتميز

بين الجدول رقم (94) أن قيمة (Pvalues) للعلاقة بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية و ممكنات الأداء المتميز هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة و المقدرة بـ (0.05) كما أن قيمة (T statistics) أكبر من 1.96 التي تمثل القيم الحرجة مما يؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على ممكنات الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة، كما تبين قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية وممكنات الأداء المتميز و المقدرة بـ (0.884) موجبة و مرتفعة، مما يفسر لنا ان هناك تأثير قوي موجب لإدارة الموارد البشرية على ممكنات الأداء المتميز.

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى من الناحية الإحصائية القائلة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على ممكنات الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً: نتائج اختبار معنوية الأثر لإدارة الموارد البشرية على نتائج الأداء المتميز

بين الجدول رقم (94) أن قيمة (Pvalues) للعلاقة بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية و نتائج الأداء المتميز هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة و المقدرة بـ (0.05) كما أن قيمة (T statistics) أكبر من 1.96 التي تمثل القيم الحرجة مما يؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على نتائج الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة، كما تبين قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية ونتائج الأداء المتميز و المقدرة بـ (0.757) موجبة و مرتفعة ، مما يفسر لنا ان هناك تأثير قوي موجب لإدارة الموارد البشرية على نتائج الأداء المتميز.

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الناحية الإحصائية القائلة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على نتائج الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4-4-3-2: اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على المناخ الأخلاقي بمراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، و لإختبار هذه الفرضية تم التركيز على تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين المتغيرات الكامنة إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز و الجدول رقم (95) يبين نتائج اختبار معنوية الأثر لإدارة الموارد البشرية على المناخ الأخلاقي. يوضح الجدول رقم (95) يبين نتائج اختبار معنوية الأثر لإدارة الموارد البشرية على المناخ الأخلاقي

العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	القرار
HRM -> Ethic_Climate	0.806	0.808	0.022	36.623	0.000	محقة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

بين الجدول رقم (95) أن قيمة (Pvalues) للعلاقة بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية و المناخ الأخلاقي هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة و المقدرة بـ (0.05) كما أن قيمة (T.statistics) أكبر من 1.96 التي تمثل القيم الحرجة مما يؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على المناخ الأخلاقي في مراكز البحث العلمي محل الدراسة ، كما تبين قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية و المناخ الأخلاقي و المقدرة بـ (0.806) موجبة و مرتفعة ، مما يفسر لنا أن هناك تأثير قوي موجب لإدارة الموارد البشرية على المناخ الأخلاقي .

ومنه نقبل الفرضية الثانية من الناحية الإحصائية القائلة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على المناخ الأخلاقي في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4-4-3-3: اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، و لإختبار هذه الفرضية تم التركيز على تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين المتغيرات الكامنة المناخ الأخلاقي والأداء المتميز و الجدول رقم (96) يبين نتائج اختبار معنوية الأثر للمناخ الأخلاقي على الأداء المتميز.

يوضح الجدول رقم (96) يبين نتائج اختبار معنوية الأثر للمناخ الأخلاقي على الأداء المتميز

العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	القرار
Ethic_Climate -> Excel_Perf	0.831	0.832	0.019	43.348	0.000	محقة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

بين الجدول رقم (96) أن قيمة (Pvalues) للعلاقة بين المتغير الكامن المناخ الأخلاقي و الأداء المتميز هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة و المقدرة بـ (0.05) كما أن قيمة (T.statistics) أكبر من 1.96 التي تمثل القيم الحرجة مما يؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على الأداء المتميز في مراكز البحث الجزائرية، كما تبين قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الكامن المناخ الأخلاقي والأداء المتميز و المقدرة بـ (0.831) موجبة و مرتفعة، مما يفسر لنا أن هناك تأثير قوي موجب للمناخ الأخلاقي على الأداء المتميز.

ومنه نقبل الفرضية الثالثة من الناحية الإحصائية القائلة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما الجدول رقم (97) يبين نتائج اختبار معنوية الأثر الفرضيات الفرعية للمناخ الأخلاقي على إمكانات و نتائج الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (97) يبين نتائج اختبار معنوية الأثر للمناخ الأخلاقي

على إمكانات و نتائج الأداء المتميز

العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	القرار
Ethic_Climate -> ENABLERS	0.846	0.847	0.019	45.524	0.000	محقة
Ethic_Climate -> Résultats	0.757	0.758	0.026	28.938	0.000	محقة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

أولاً: نتائج اختبار معنوية الأثر للمناخ الأخلاقي على إمكانات الأداء المتميز

بين الجدول رقم (97) أن قيمة (Pvalues) للعلاقة بين المتغير الكامن المناخ الأخلاقي وممكنات الأداء المتميز هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة و المقدرة بـ (0.05) كما أن قيمة (T statistics) أكبر من 1.96 التي تمثل القيم الحرجة مما يؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

الأخلاقي على ممكنات الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة، كما تبين قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الكامن المناخ الأخلاقي وممكنات الأداء المتميز و المقدرة ب (0.846) موجبة و مرتفعة ، مما يفسر لنا ان هناك تأثير قوي موجب للمناخ الأخلاقي على ممكنات الأداء المتميز .
ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى من الناحية الإحصائية القائلة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على ممكنات الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثانيا:نتائج اختبار معنوية الأثر للمناخ الأخلاقي على نتائج الأداء المتميز

بين الجدول رقم (97) أن قيمة (Pvalues) للعلاقة بين المتغير الكامن المناخ الأخلاقي و نتائج الأداء المتميز هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة و المقدرة بـ (0.05) كما أن قيمة (T statistics) أكبر من 1.96 التي تمثل القيم الحرجة مما يؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على نتائج الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة، كما تبين قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الكامن المناخ الأخلاقي ونتائج الأداء المتميز والمقدرة بـ (0.757) موجبة ومرتفعة، مما يفسر لنا ان هناك تأثير قوي موجب للمناخ الأخلاقي على نتائج الأداء المتميز.

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الناحية الإحصائية القائلة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على نتائج الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4-2-3-4-4: اختبار الفرضية الرابعة الرئيسية:

تنص الفرضية الرابعة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز بوجود المناخ الأخلاقي متغيرا وسيطا في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، من أجل اختبار الوساطة في دراستنا الحالية نشير على أن هناك عدة أنواع للوساطة و مقاربات تحليلها و الجدول رقم (98) يوضح أنواع الوساطة و مقاربات تحليلها .

يوضح الجدول رقم (98) أنواع الوساطة و مقاربات تحليلها

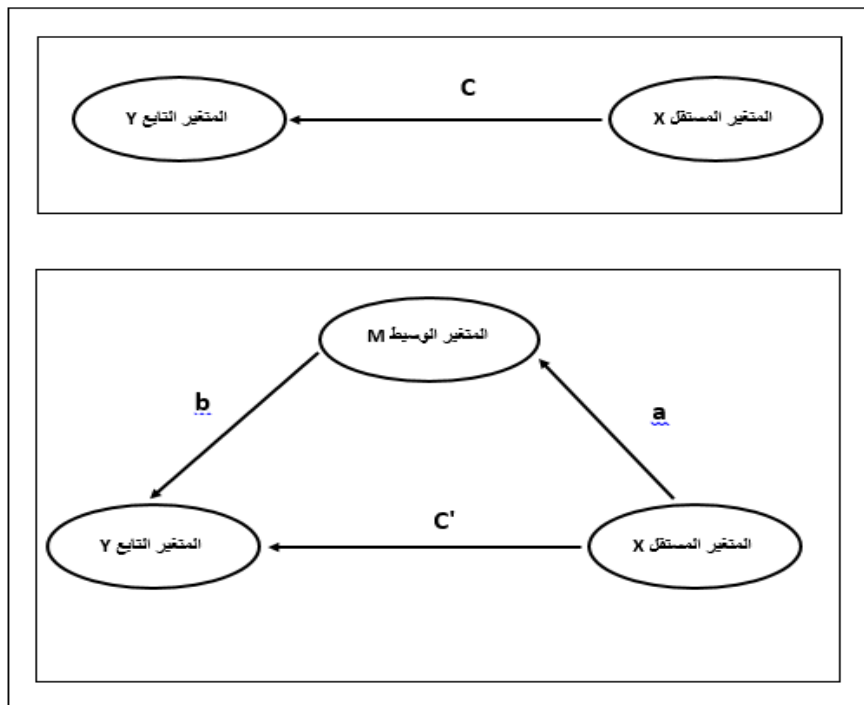
التعيين	أنواع الوساطة	مقاربات تحليل الوساطة
01	متغير وسيط واحد	تحليل الوساطة ↓ Baron and Kenny (1986)
02	الوساطة الموازية	اختبار: Sobel (1986)
03	سلسلة الوساطة	طريقة Bootstrapting ↓ Preacher and Hayes (2004–2008):
		طريقة Poces ↓ Andrew F.Hayes (2013):
إذ أن الوساطة تتمثل في إضافة متغير ثالث (M) في شكلها البسيط بين متغير مستقل (X) و متغير تابع (Y) كمايلي : (X) ← (Y) و (X) ← (M) وصيغتها : (X) ← (M) ← (Y)		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد (بداوى، نعيمات، و حمدى، 2019، صفحة 241).

و لإختبار هذه الفرضية إعتمدت الدراسة على تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين المتغيرات الكامنة المناخ الأخلاقي والأداء المتميز من خلال معاملات المسار للتأثير المباشر و غير المباشرة عبر ثلاثة مراحل وفقا للمقاربة التي وضعها (Preacher J & Hayes, 2008) كالآتي:

✓ فحص التأثير الكلي للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية في المتغير التابع (الأداء المتميز)، فإن كانت العلاقة دالة إحصائيا و موجبة ينتقل الباحث لتقييم التأثير غير المباشر (تأثير للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية في المتغير التابع (الأداء المتميز) من خلال المتغير الوسيط (المناخ الأخلاقي)، والشكل رقم (30) يبين العلاقة المباشرة و غير المباشرة بوجود المتغير الوسيط .

والشكل رقم (30) يبين العلاقة المباشرة و غير المباشرة بوجود المتغير الوسيط .

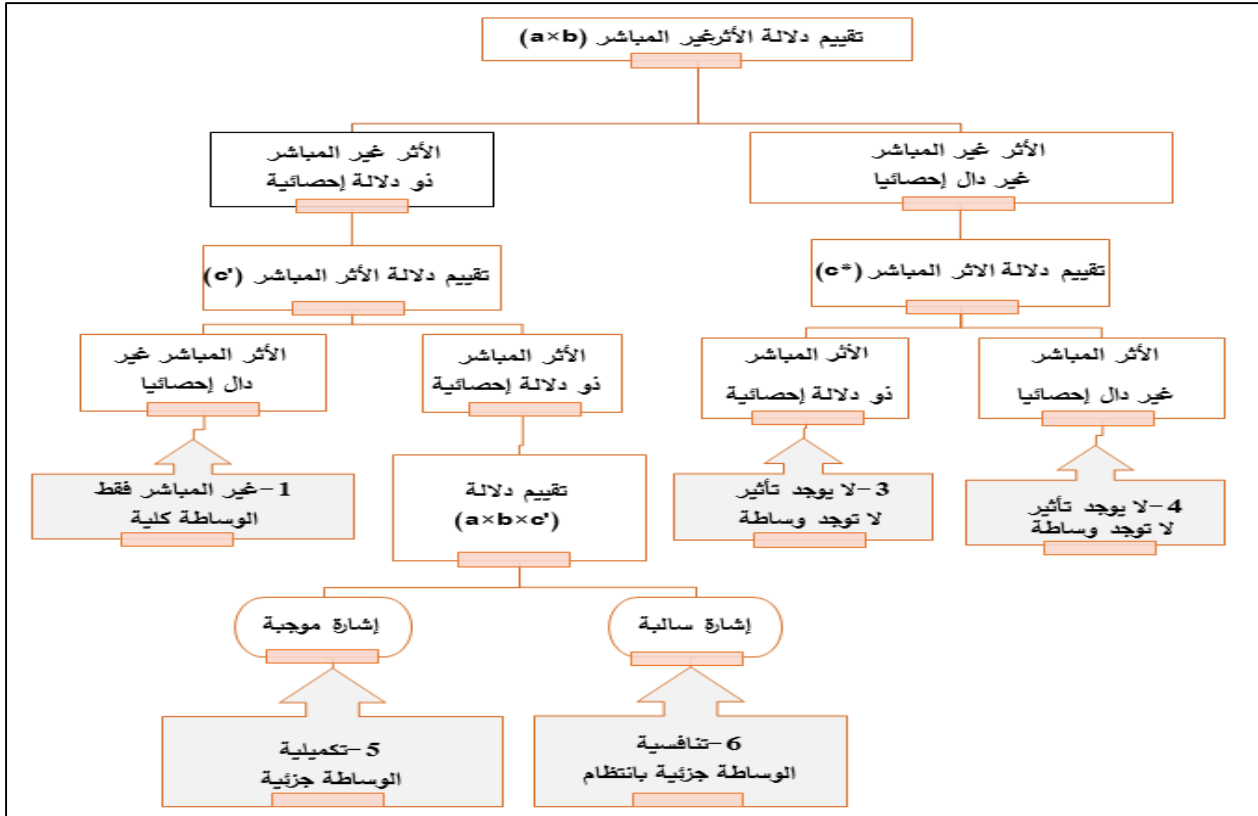


المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على : (Zhao, Lynch, & Chen, 2010).

✓ الإنتقال للمرحلة التالية لا يتم إلا إذا تم الوصول إلى إثبات أن هناك تأثير غير مباشر في المرحلة الأولى و دال إحصائيا ،هنا نكون قد برهنا أن التوسط موجود بدون ذلك فلا وجود للتوسط في العلاقة ما بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية في المتغير التابع (الأداء المتميز).

✓ بعد ثبوت الوساطة ينتقل الباحث إلى كشف طبيعة العلاقة التوسط (كلية أم جزئية) بالإعتماد على تقييم التأثير المباشر بعد إضافة المتغير الوسيط (المناخ الأخلاقي) بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية في المتغير التابع (الأداء المتميز)، فإذا كانت قيمته دالة إحصائيا فهنا نكون أمام وساطة جزئية وإن كانت قيمة التأثير المباشر غير دالة إحصائيا فالوساطة كلية.

والشكل رقم (31) مراحل إثبات معنوية مسارات الوساطة كما يلي:



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على (Zhao, Lynch, & Chen, 2010).

بعد إجراء جميع المراحل السابقة المذكورة اعلاه، سيتم إختبار الفرضية الرابعة من خلال حساب :

✓ معاملات المسار للتأثير المباشر بدون المتغير الوسيط

✓ معاملات المسار للتأثير غير المباشر

أولاً: معامل المسار للتأثير المباشر بدون المتغير الوسيط

لقد أظهر تحليل المسار المباشر بدون المتغير الوسيط في علاقة بين المتغيرات الكامنة إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز النتائج التالية المبينة بالجدول رقم (99) .

يوضح الجدول رقم (99) معامل المسار للتأثير المباشر بدون المتغير الوسيط

العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	القرار
HRM -> Excel_Perf	0.857	0.858	0.016	54.706	0.000	محقة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

بين الجدول رقم (99) أن قيمة (P values) للعلاقة بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة و المقدرة بـ (0.05) كما أن قيمة

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

(T.statistics) أكبر من 1.96 التي تمثل القيم الحرجة مما يؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة، كما تبين قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز و المقدر بـ (0.857) موجبة و مرتفعة، مما يفسر لنا ان هناك تأثير قوي و موجب لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز وعليه ننقل تقييم التأثير غير المباشر.

ثانيا: معاملات المسار للتأثير غير المباشر

لقد أظهر اختبار التأثير غير المباشر النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (100) التالي:

P values	T statistics (O/STDEV)	Standard deviation (STDEV)	Sample mean (M)	Original sample (O)	الفرضية
0.000	5.589	0.055	0.308	0.308	HRM -> Ethic_Climate -> Excel_Perf

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4

يشير الجدول رقم (100) إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (المناخ الأخلاقي) في العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) و المتغير التابع (الأداء المتميز) قد بلغت (0.308) و هي قيمة دالة إحصائية و ذلك لأن قيمة مستوى دلالة الاختبار قد بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا ما يثبت لنا أنه يوجد تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز بوجود المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط .

ثالثا:معاملات الأثر الكلي

يوضح الجدول رقم (101) الأثر الكلي عند توسط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية

P values	T statistics (O/STDEV)	Standard deviation (STDEV)	Sample mean (M)	Original sample (O)	الفرضية
0,000	6,053	0,064	0,387	0,387	Ethic_Climate -> Excel_Perf
0,000	24,313	0,033	0,795	0,795	HRM -> Ethic_Climate
0,000	50,309	0,017	0,855	0,856	HRM -> Excel_Perf

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

لقد بينت نتائج الجدول رقم (101) للأثر الكلي أن المناخ الأخلاقي يتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز و وجود تأثير غير مباشر معنوي للوسيط ودال إحصائيا.

و الوساطة هنا هي وساطة جزئية للمناخ الأخلاقي بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز، بسبب التأثير المباشر الإيجابي و دال إحصائيا بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز كما هو مبين في الجدول السابق رقم (101).

و للتأكد أكثر من أن الوساطة الجزئية موجودة فعلا نحسب مؤشر (Variance Accounted For) نسبة التأثير غير المباشرة من التأثير الكلي و المبينة بالجدول رقم(102) ملخص نتائج التأثيرات المباشر وغير المباشر .

يوضح الجدول رقم (102) ملخص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز بوجود المناخ الأخلاقي

Decision	P	T	VAF	Total effect	Standard deviation	Indirect effect	Path coefficient	Path	Effect
accepted	0,000	54,706		not applicable			0,857	HRM -> Excel_Perf	direct without mediator
accepted	0,000	5,589	35,99	0,856	0,055	0,308	0,548	HRM -> Excel_Perf	indirect with mediator
							0,795	HRM -> Ethic_Climate	
							0,387	Ethic_Climate -> Excel_Perf	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

يبين الجدول رقم (102) أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز قد بلغت (0.308) و هي قيمة دالة إحصائيا وذلك بسبب أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة قدرت بـ (0.000) وجاءت أقل من (0.05) مما نقبل قيمة التأثير غير المباشر إحصائيا، كما بلغت قيمة التأثير الكلي ما قيمته (0.856) .

4 : نتائج تحليل بيانات الدراسة.....

كما بينت نتائج الجدول أن قيمة مؤشر VAF قد بلغت (35.99%) وهي قيمة تعبر عن طبيعة التأثير الجزئي للمتغير الوسيط (المناخ الأخلاقي) و ذلك لوقوعها ضمن مجال (20-80) أي أكبر من 20 و أقل من 80 (Hair & al., 2014) .

ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الرابعة من الناحية الإحصائية حيث يتوسط المناخ الأخلاقي علاقة الأثر بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز عند مستوى دلالة 0.05 في مراكز البحث الجزائرية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي و أن مقدار التأثير كان جزئيا.

4-5: ملخص دعم فرضيات الدراسة

يبين الجدول رقم (103) ملخص دعم فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (103) ملخص دعم فرضيات الدراسة.

الرقم	فرضيات الدراسة	مستوى الدعم
01	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية (الممارسات) على الأداء المتميز في مراكز البحث الجزائرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	دعمت
1-01	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية (الممارسات) على إمكانات الأداء المتميز في مراكز البحث الجزائرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .	دعمت
2-01	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية (الممارسات) على نتائج الأداء المتميز في مراكز البحث الجزائرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .	دعمت
02	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية (الممارسات) على المناخ الأخلاقي في مراكز البحث الجزائرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .	دعمت
03	هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على الأداء المتميز في مراكز البحث الجزائرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .	دعمت
1-03	هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على إمكانات الأداء المتميز في مراكز البحث الجزائرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .	دعمت
2-03	هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على نتائج الأداء المتميز في مراكز البحث الجزائرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .	دعمت
04	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية (الممارسات) على الأداء المتميز بوجود المناخ الأخلاقي متغيرا وسيطا في مراكز البحث الجزائرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .	يوجد توسط

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Smart PLS 4

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل إلى محل الدراسة و المتمثل في مراكز البحث العلمي بالجزائر من خلال التطرق إلى نشأة و تطور البحث العلمي في الجزائر و تقديم مراكز البحث محل الدراسة، وتبيان مجتمع الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية و إختبار أداة الدراسة .

حيث قمنا بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية و تقييم النموذج البنائي و اختبار الفرضيات باستخدام النمذجة البنائية بالمعادلات البنائية، وتم التوصل في هذا الفصل من خلال دراستنا لتوسط المناخ الأخلاقي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز إلى تأكيد النموذج النظري المطروح وهذا بعد فحص الأثر غير المباشر، و وجدنا أن هناك تأثير غير المباشر للمناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز ،أي أن هناك دور لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المتميز من خلال المناخ الأخلاقي.

و في الفصل التالي سيتم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها و مناقشتها و تقديم التوصيات وأفاق الدراسة

5: مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى إجراءات الدراسة الميدانية من دراسة وتحليل و معالجة للبيانات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية واختبار الفرضيات وفقا لمنهجية النمذجة بالمعادلات البنائية.

سيتضمن الفصل الحالي عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشة تلك النتائج في ضوء الإطار النظري و الدراسات السابقة، ومن ثم تقديم جملة من التوصيات وفقا لتلك النتائج.

5-1: مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

لقد جاءت نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة كما يلي:

5-1-1: مناقشة نتائج الخصائص الديمغرافية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

1. تبين نتائج الدراسة إهتمام مراكز البحث العلمي في الجزائر توفير نفس فرص التوظيف للنوع

الإجتماعي سواء للذكور أو الإناث إذ جاءت رغم أن نسبة الذكور شكلت (54.40%)، في حين بلغت نسبة الإناث (45.60%)، وتقارب النسبتين يفسر توجه كلهما للعمل في مجال البحث العلمي خاصة وانتشار مراكز البحث العلمي و المصالح الملحقة بهم عبر التراب الوطني،

2. النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة هم من فئة العمرية (31-40 سنة)، حيث بلغ عددهم (321)

فردا و شكلوا ما نسبته (60.00%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهذا يفسر أن المجتمع البحثي في مراكز البحوث العلمية في الجزائر مجتمع شباني، كمؤشر على أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يتمتعون بالحيوية والقدرة على العطاء.

3. غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من حملة شهادة (الدكتوراه) و(الماستر 2/ مهندس)، حيث بلغ عددهم

على التوالي (258) و (141) و شكلوا ما نسبته على التوالي (48.20%) و (26.40%) من أفراد

عينة الدراسة ، في حين يشكل حملة "الماجستير" مانسبته (10.10%) ، يليهما كلا من حاملي "

شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية/ تقني سامي " و " الليسانس " بنسبة (07.90%) و

(07.50%) على التوالي، ويرجع ذلك إلى سياسة الدولة إلى ترقية البحث العلمي و صدور القانون

الأساسي للباحث الدائم رقم 08-131 المؤرخ في 03 ماي 2008 و المرسوم تنفيذي رقم 11-

443 المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي لأسلاك مستخدمي دعم البحث و

ما صاحب ذلك من سياسة مراكز البحث لتوظيف حاملي الشهادات الجامعية و انتهاج سياسة

الترقية على أساس الشهادة التي مكنت أغلب مستخدمي دعم البحث من التدرج في الحصول على

المؤهل العلمي كالحصول على شهادة الليسانس ثم الماستر 2 وصول للتتويج بشهادة الدكتوراه بعد

التوظيف كنوع من التحفيز المعنوي ذو الأثر المادي المباشر و تحسين المكتسبات والمهارات

العلمية لهم.

5: مناقشة النتائج والتوصيات.....

4. النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة من فئة (10 سنوات فأقل)، حيث بلغ عددهم (355) فرداً، وشكلوا مانسبته (66.40%) من أفراد عينة الدراسة، وهذه النتيجة تتوافق مع أعمار ومؤهلات الباحثين ومستخدمي دعم البحث العاملين في مراكز البحث محل الدراسة، كما يرجع ذلك إلى زيادة التعيينات و التوظيف في السنوات الأخيرة بسبب زيادة عدد مراكز البحث و مختلف الفروع التابعة لها و التركيز في عملية التوظيف على أساس الشهادة على الخبرة المهنية المكتسبة.

5. المشاركة الفعالة لمستخدمي البحث في الإجابة والمساهمة في إثراء هذه الدراسة، بنسب متقاربة إذ شكلت فئة (سلك الباحثين الدائمين) ما نسبته (51.40%) أما فئة (سلك دعم البحث) بنسبة (48.60%) من عينة الدراسة، و يرجع ذلك إلى يقظة واهتمام مستخدمي البحث (الباحثين الدائمين و مستخدمي دعم البحث) للدراسات والبحوث التي تدرس السلوك الإنساني وبيئة وظروف العمل أملين تحسين مناخ العمل وتعديل القوانين الأساسية للسلكين اللذين مر على إصدارهما عقد من الزمن خاصة والباحث أحد المنتمين لمستخدمي دعم البحث.

6. إن ما نسبة (44.70%) من عينة الدراسة لهم مناصب نوعية على مستوى المستويات الوظيفية حسب الهرمية التنظيمية لمراكز البحث محل الدراسة، وهذه النتيجة تؤكد اهتمام القيادات الإدارية بمراكز البحث في الجزائر بموضوع الدراسة لما له تأثير مباشر على المورد البشري و سلوكياته الاخلاقية وانعكاس ذلك على الأداء الكلي لها.

7. أفراد عينة الدراسة توزعوا على مركز البحث بدرجات متفاوتة من مركز بحث لآخر وهذا بسبب جائحة كوفيد 19 و العمل عن بعد و بنصف العدد، مع الاختلاف الحاصل في العدد الكلي للمستخدمين من مركز لآخر بسبب عدة أسباب منها حداثة بعض مراكز البحوث و توقف عملية التوظيف ابتداء من سنة 2017 بسبب تجميد عملية التوظيف من طرف مصالح التوظيف العمومي بسبب قلة المناصب المالية نتيجة للأزمة الاقتصادية التي مرت بها البلاد بدءا من سنة 2016.

5-1-2: مناقشة نتائج متغير إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى الأهمية لمتغير إدارة الموارد البشرية كان مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.402) وبانحراف معياري (0.806)، إذ جاء في المرتبة الأولى بعد إجراءات التوظيف (الإستقطاب، الاختيار و التعيين) بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.568) وبانحراف معياري (0.833)، وجاء بعد تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.562) وبانحراف معياري (0.988)، بينما جاء بعدي تقييم الأداء و الصحة والسلامة المهنية على التوالي في المرتبة الثالثة والرابعة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ لكليهما (3.465) و (3.428) وانحراف معياري يقدر ب (0.988) و (1.069)، فيما تحصل بعد التدريب والتطوير على المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (3.146) وبانحراف معياري (0.914)، بينما جاء بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وهذا يعزى

5: مناقشة النتائج والتوصيات.....

إلى الطبيعة القانونية لمراكز البحث العلمي كونها مؤسسات ذات طابع علمي وتكنولوجي تابعة للوظيفة العمومي.

5-1-3: مناقشة نتائج متغير المناخ الأخلاقي بأبعاده المختلفة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى الأهمية لمتغير المناخ الأخلاقي السائد في مراكز البحث العلمي كان مرتفع، حيث جاءت أبعاد المناخ الأخلاقي بأهمية مرتفعة لكلا من بعد (مناخ القوانين والتشريعات، مناخ الاستقلالية، مناخ القواعد والمدونات) بمتوسطات حسابية على التوالي تقدر بـ (3.734) و (3.621) و (3.611) و بانحرافات معيارية تقدر بـ (0.618) و (0.696) و (0.841) على التوالي، و هذا يشير إلى وعي وإدراك مستخدمي البحث بمراكز البحث محل الدراسة لأهمية تفضيل العمل في المناخ الأخلاقي الذي تسود فيه القوانين والتشريعات والعمل وفق القرارات والتعليمات و المعايير الأخلاقية التي تضعها مراكز البحث العلمي محل الدراسة لتوجيه السلوك وعدم الرضوخ لأي تأثير خارجي، في حين احتل البعدين المناخ النفعي الذاتي و مناخ الرعاية والاهتمام بدرجة متوسطة وبمتوسطات حسابية تقدر بـ بلغ (3.396) و (3.307) و بانحرافات معيارية تقدر بـ (0.571) و (0.942)، ويعزى هذا إلى أن مستخدمي البحث (الباحثين الدائمين ومستخدمي دعم البحث) في مراكز البحث العلمي لا يسعون لتحقيق مصالح شخصية و ممارساتهم ليس فيها غاية ذاتية وشخصية بل يسعون لتحقيق الأهداف العامة، كما أن مجالات التعاون لا تتم إلا ضمن فرق البحث أو مشاريع البحث أو محيط العمل الذي ينتمون إليه كأنه موجه نحو ذلك من طرف مراكز البحث العملية محل الدراسة .

5-1-4: مناقشة نتائج متغير الأداء المتميز بأبعاده المختلفة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى الأهمية لمتغير الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي كان مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.674) و بانحراف معياري (0.756)، حيث جاءت أبعاد الأداء المتميز بأهمية مرتفعة، إذ جاء في المرتبة الأولى بعد إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.944) و بانحراف معياري (0.714)، وجاء بعد العلاقات و الشركات و الموارد في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.857) و بانحراف معياري (0.931)، يليه بعد النتائج في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.663) و بانحراف معياري (0.745)، في المرتبة الرابعة بعد الإستراتيجية بمتوسط حسابي (3.591) و بانحراف معياري (1.017)، كما احتل بعد إدارة العمليات المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.533) و بانحراف معياري (0.850)، بينما جاء بعد القيادة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.504) و انحراف معياري (1.094)، وهذه النتيجة تعكس وضوح تبني مراكز البحث العلمي لأبعاد الأداء المتميز سعياً لتحقيق التميز في الأداء.

5-2: مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

توصلنا من خلال دراستنا إلى جملة من النتائج نوجزها في :

5-2-1: مناقشة نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الموارد البشرية

توصل الباحث إلى أن البنية الهرمية للمتغير الكامن إدارة الموارد البشرية في مراكز البحث العلمي محل الدراسة بعد إخضاعه للتحليل العاملي التوكيدي تتكون من ستة أبعاد هي : تخطيط الموارد البشرية، إجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية، وهذا ما يدعم الطار النظري الذي أسس عليه الباحث فرضيات الدراسة، إذ أظهرت نتائج دراستنا أن البناء الهرمي للمتغير الكامن إدارة الموارد البشرية يحقق مؤشرات جودة المطابقة للبيانات ، فبعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي من خلال استخدام برنامج SMART PLS 4 من خلال منهجية CB-SEM، تبين أن الأبعاد الستة السالفة الذكر تشكل العوامل من المستوى الأول لإدارة الموارد البشرية المتغير الكامن العام الذي تنتمي إليه العوامل السابقة، فمراكز البحث العلمي في الجزائر تقوم باتباع سياسات واضحة في (تخطيط الموارد البشرية، إجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية) تتناسب مع أهدافها .

5-2-2: مناقشة نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المناخ الأخلاقي

توصل الباحث إلى أن البنية الهرمية للمتغير الكامن المناخ الأخلاقي في مراكز البحث العلمي محل الدراسة بعد إخضاعه للتحليل العاملي التوكيدي تتكون من أربعة أبعاد هي: مناخ الرعاية والإهتمام، مناخ القواعد والمذونات، مناخ الإستقلالية، مناخ القوانين والتشريعات، وهذا ما يدعم الطار النظري الذي أسس عليه الباحث فرضيات الدراسة بإستثناء بعد المناخ النفعي الذاتي ، تتماشى نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أيمن و حافظ، 2021) التي توصلت إلى أن المناخ السائد في البنوك التجارية المصرية يتكون من أربعة مناخات و تختلف عنها في استبعاد مناخ الإستقلالية بها لعدم تأثيره على استدامة الموارد البشرية ، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الخولي، جبريل، هاني، و عزوز، 2016) في استبعاد المناخ النفعي الذاتي من المناخات السائدة في الجامعات الحكومية بالقاهرة، كما أظهرت نتائج دراستنا أن البناء الهرمي للمتغير الكامن المناخ الأخلاقي يحقق مؤشرات جودة المطابقة للبيانات، فبعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي من خلال استخدام برنامج SMART PLS 4 من خلال منهجية CB-SEM، تبين أن الأبعاد الأربعة السالفة الذكر تشكل العوامل من المستوى الأول للمناخ الأخلاقي المتغير الكامن العام السائد بمراكز البحث محل الدراسة الذي تنتمي إليه العوامل السابقة، فمراكز البحث العلمي في الجزائر لا تدعم ولا يسودها المناخ النفعي الذاتي هذا أكدته دراستنا الحالية .

5-2-3: مناقشة نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء المتميز

توصل الباحث إلى أن البنية الهرمية للمتغير الكامن الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة بعد إخضاعه للتحليل العاملي التوكيدي تتكون من ستة أبعاد هي: القيادة، الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والشركات والموارد، النتائج، وهذا ما يدعم الطار النظري الذي أسس عليه الباحث فرضيات الدراسة، إذ أظهرت نتائج دراستنا أن البناء الهرمي للمتغير الكامن الأداء المتميز يحقق

5: مناقشة النتائج والتوصيات.....

مؤشرات جودة المطابقة للبيانات، فبعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي من خلال باستخدام برنامج Smart PLS 4 من خلال منهجية CB-SEM، تبين أن الأبعاد الأربعة السالفة الذكر تشكل العوامل من المستوى الأول للأداء المتميز المتغير الكامن العام السائد بمراكز البحث محل الدراسة الذي تنتمي إليه العوامل السابقة، فمراكز البحث العلمي في الجزائر تحتوى على مقومات الوصول لتحقيق الأداء المتميز .

5-3: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام بواسطة نمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على التباين المشترك (CB-Structural Equation Modeling CB-SEM) النتائج التالية:

5-3-1: مناقشة نتائج الفرضية الأولى و فرضياتها الفرعية

1. بينت نتائج التحليل للفرضية الأولى للدراسة الحالية أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز في مراكز البحث الجزائرية في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وهذا يؤكد أن إدارة الموارد البشرية في مراكز البحث العلمي بالجزائر تعمل على إدارة الموارد البشرية بشكل كبير لتعزيز الأداء المتميز ،فالتخطيط الجيد والكفؤ للموارد البشرية ودعمها بإجراءات توظيف نزيهة و فقا للقوانين المعمول بها و اتباعها بتدريب و تطوير و تحفيز و تقييم للأداء و الحفاظ على الصحة والسلامة المهنية لمواردها البشرية حتما سيؤدي إلى نجاح مراكز البحث العلمي للوصول إلى تحقيق الأداء المتميز وإستدامته.

2. بينت نتائج التحليل للفرضية الفرعية الأولى للدراسة الحالية الحالية أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على إمكانات الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يؤكد أن مراكز البحث العلمي بالجزائر تولي أهمية تولي أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية خاصة (إجراءات التوظيف (الإستقطاب،الإختيارو التعيين) ، تخطيط الموارد البشرية و تقييم الأداء) لما لهم من دور أساسي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفقا لمهارات كل فرد و متطلبات كل وظيفة لتحقيق الأداء المتميز .

3. بينت نتائج التحليل للفرضية الفرعية الثانية للدراسة الحالية أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على نتائج الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يؤكد أن مراكز البحث العلمي بالجزائر تعمل على تطوير إدارة الموارد البشرية بجميع ممارساتها التي تؤثر على نتائج الأداء المتميز و مسايرة التغيرات التكنولوجية والتغيرات المتسارعة في مجال ممارسات إدارة الوارد البشرية.

5: مناقشة النتائج والتوصيات.....

و هذه النتائج تتفق وتتوافق مع نتائج دراسة (Yousaf & Bris, 2021) التي أشارت إلى أن كلا من رأس المال العامل و المؤسسات التي تعتمد على النموذج الأوروبي للأداء المتميز لها تأثير كبير وقوي على أداء المؤسسة.

5-3-2: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

بينت نتائج التحليل للفرضية الثانية للدراسة الحالية أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على المناخ الأخلاقي في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد أن مراكز البحث العلمي بالجزائر تعمل من خلال إدارة الموارد البشرية أن لها دور كبير في خلق مناخ أخلاقي صحي ضمن مناخ تنظيمي يوفر جميع سبل العمل الجيدة من خلال استقطاب واختيار وتعيين أفراد متشبعين بأخلاقيات .

5-3-3: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة و فرضياتها الفرعية

1. بينت نتائج التحليل للفرضية الثالثة للدراسة الحالية أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي على الأداء المتميز في مراكز البحث الجزائرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وهذا يؤكد أنه هناك تأثير للمناخ الأخلاقي السائد في مراكز البحث العلمي بالجزائر على الأداء المتميز بشكل.

2. بينت نتائج التحليل للفرضية الفرعية الأولى للدراسة الحالية أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على إمكانات الأداء المتميز في مراكز البحث الجزائرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يؤكد أن مراكز البحث العلمي بالجزائر تولي أهمية تولي أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية خاصة (إجراءات التوظيف من (الإستقطاب، الإختيارو التعيين) ، تخطيط الموارد البشرية و تقييم الأداء) لما لهم من دور أساسي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفقا لمهارات كل فرد و متطلبات كل وظيفة لتحقيق الأداء المتميز .

3. بينت نتائج التحليل للفرضية الفرعية الثانية للدراسة الحالية أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على نتائج الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يؤكد أن مراكز البحث العلمي بالجزائر تعمل على تطوير إدارة الموارد البشرية بجميع ممارساتها التي تؤثر على نتائج الأداء المتميز و مسايرة التغيرات التكنولوجية والتغيرات المتسارعة في مجال إدارة الوارد البشرية.

5-3-4: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

بينت نتائج التحليل للفرضية الرابعة للدراسة الحالية أن هناك هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز بوجود المناخ الأخلاقي متغيرا وسيطا في مراكز البحث العلمي محل

5: مناقشة النتائج والتوصيات.....

الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، و أن (35.99%) من تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز يتم تفسيره من خلال المناخ الأخلاقي، وهذا طبقا لتحقيق شروط الوساطة التي جاء بها (Preacher J & Hayes, 2008) كمايلي :

1. **معامل المسار للتأثير المباشر بدون المتغير الوسيط:** إذ جاءت قيمة (P values) للعلاقة بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة و المقدرة بـ (0.05) كما أن قيمة (T statistics) أكبر من 1.96 التي تمثل القيم الحرجة مما يؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة ، كما قدرت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الكامن إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز بـ (0.831) موجبة و مرتفعة ، مما يثبت لنا ان هناك تأثير قوي و موجب لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز.

2. **معاملات المسار للتأثير غير المباشر:** بعد تبوت وجود تأثير مباشر بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز تم تضمين المناخ الأخلاقي كوسيط بينهما حيث قدرت قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (المناخ الأخلاقي) في العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) و المتغير التابع (الأداء المتميز) بـ (0.308) و هي قيمة دالة إحصائية و ذلك لأن قيمة مستوى دلالة الاختبار قد بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) ،وهذا ما يثبت لنا أنه يوجد تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز بوجود المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط .

3. **معاملات الأثر الكلي :** لقد قدرت قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز بـ (0.308) و هي قيمة دالة إحصائية بمستوى الدلالة قدرت بـ (0.000) مما نقبل قيمة التأثير غير المباشر إحصائيا ،كما بلغت قيمة التأثير الكلي ما قيمته (0.856).

فبعد التأكد من أن هناك تأثير غير مباشر يختلف عن الصفر كما تم حساب قيمة مؤشر VAF حيث قدرت قيمته بـ (35.99%)، أي أن (35.99%) من تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز يتم تفسيره من خلال المناخ الأخلاقي ،كما أن الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي محل الدراسة يمكن تعزيزه من خلال التركيز على جودة مستوى المناخ الأخلاقي بها.

وهذا يؤكد مما لا شك فيه أن مراكز البحث محل الدراسة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال التي تؤثر على نتائج الأداء المتميز إذ أن هذا التأثير (35.99%) غير مباشر يعزى إلى المناخ الأخلاقي.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كلا من (الحمداني، حسين، و كاطع، 2021) التي أشارت إلى أن المناخ الأخلاقي يلعب دورا وسيطا جزئيا في العلاقة بين القيادة الأبوية والالتزام التنظيمي و (النفاوي، 2020) التي أشارت أيضا أن المناخ الأخلاقي يتوسط جزئيا العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الارتباط الوظيفي .

5-4: ملخص النتائج

توصلت الدراسة إلى صلاحية أداة الدراسة من دلالات الصدق والثبات، وتحقق شروط تقييم نموذج الدراسة بصورة مقبولة لكل من (موثوقية الإتساق الداخلي، والمصدقية التقاربية، والمقدافية التمايزية) و تمتع نموذج الدراسة بمؤشرات جودة مطابقة مقبولة، كما توصلت الدراسة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أكد التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى أن المتغير الكامن (إدارة الموارد البشرية) يتكون من ستة أبعاد رئيسية هي : تخطيط الموارد البشرية، إجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، الحوافز، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية، و وجود درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على مستوى المناخ الأخلاقي، في حين أكد التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى أن المتغير الكامن (المناخ الأخلاقي) السائد بمراكز البحث العلمي محل الدراسة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي يتكون فقط من أربعة أبعاد رئيسية هي مناخ الرعاية، الإهتمام، مناخ القواعد والمدونات، مناخ الإستقلالية، مناخ القوانين والتشريعات، وأيضاً توصلت الدراسة إلى وجد درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على تحقيق الأداء المتميز، حيث أكد التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى أن المتغير الكامن (الأداء المتميز) المحقق يتكون من ستة أبعاد هي القيادة، الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والشركات والموارد، النتائج.

كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير :

- موجب و قوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز .
- موجب وقوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على إمكانات الأداء المتميز.
- موجب وقوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على نتائج الأداء المتميز.
- موجب وقوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على المناخ الأخلاقي.
- موجب وقوي ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي السائد على الأداء المتميز.
- موجب وقوي ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي السائد على إمكانات الأداء المتميز
- موجب و قوي ذو دلالة إحصائية للمناخ الأخلاقي السائد على نتائج الأداء المتميز.
- موجب وذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز بوجود المناخ الأخلاقي متغيراً وسيطاً، أي وجود توسيط جزئي للمناخ الأخلاقي للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز في مراكز البحث العلمي في الجزائر التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

5-5: توصيات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة الحالية يقدم الباحث مجموعة من التوصيات لمديريات مراكز البحث العلمي محل الدراسة و الجهات الوصية عليها بالجزائر ، والمتمثلة فيما يلي:

- تعزيز مستوى المناخ الاخلاقي السائد بمراكز البحث العلمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي و دعمه من خلال تشجيع مديريات مراكز البحث المعنية محل الدراسة على خلق وتهيئة بيئة عمل يسودها السلوك الأخلاقي.

- تبني المدونات الأخلاقية .

- تفعيل دور اللجان الأخلاقية بمراكز البحث العلمي و وضع ضمن أولوياتها غرس ثقافة تبني السلوك الأخلاقي و تجسيده في الممارسات السلوكية التي تصدر من مستخدمي البحث (باحثين دائمين و مستخدمي دعم البحث).

- تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية و تطوير أساليب استخدامها تماشيا مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل.

- وضع استراتيجيات محفزة و مناسبة للرفع من أداء العادي لمستخدمي البحث (باحثين دائمين و مستخدمي دعم البحث) للوصول لتحقيق الأداء المتميز .

- توفير الراحة والسكينة لمستخدمي البحث (باحثين دائمين و مستخدمي دعم البحث) داخل مراكز البحث العلمي محل الدراسة بدءا من توفير مناخ تنظيمي يحتوي على جميع متطلبات العمل الضرورية و تدعيم ذلك بتحيين القوانين الأساسية لسلوكي الباحثين الدائمين و مستخدمي دعم البحث و هذا ما تم فعلا بالنسبة لسلوك الباحثين الدائمين الذي تم صدوره بالجريدة الرسمية رقم (18)، وهذا في سبيل حفزهم و رفع الشعور لديهم بالإنتماء لمراكزهم و بدل المزيد من الجهد لتحقيق التميز و الريادة محليا و دوليا في انتظار تحيين القانون الاساسي لسك دعم البحث.

- تبني النموذج الأوروبي للأداء المتميز على مستوى مراكز البحث العلمي الجزائرية .

-نوصي بتطبيق طريقة (Preachers and Hayes) باعتبارها أداة قوية لتحليل الوساطة .

5-6: آفاق الدراسات

كما توصي الدراسة الحالية بضرورة تركيز الدراسات المستقبلية على ما يلي:

- لم يحظى مفهوم المناخ الأخلاقي بالمؤسسات ذات الطابع العلمي و التكنولوجي لاسيما المراكز البحثية داخل الجزائر بالإهتمام الكبير، وهذا ما لاحظته الباحث من تقصي الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم المناخ الاخلاقي حسب علمه، لذلك يرى الباحث أن تتوجه الدراسات المستقبلية لدراسة مفهوم المناخ الأخلاقي بمراكز البحث الجزائرية باستخدام منهجية مختلفة وأبعاد مختلفة.

- إجراء الدراسات المستقبلية بنفس متغيرات الدراسة الحالية ولكن تطبق على مراكز البحث التابعة لقطاعات أخرى غير التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- إجراء دراسة مقارنة بنفس متغيرات الدراسة الحالية بين مراكز البحث التابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي و باقي مراكز البحث التابعة لقطاعات أخرى للإسكشاف مستوى الفروقات بينهما.
- تسليط الضوء على الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الاداء المتميز في مخابر البحث بالجامعات الجزائرية لإستكشاف العلاقات بين المتغيرات و مستوى المناخ الأخلاقي السائد لدى الأساتذة الباحثين أيضا.
- تسليط الضوء على الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الاداء المتميز بناء على ما جاءت به نظرية أصحاب المصلحة.
- إجراء الدراسات المستقبلية بنفس متغيرات الدراسة الحالية ولكن تطبق على مراكز البحث العلمي وفقا للنموذج الجزائري للجودة.

قائمة المراجع

القرآن الكريم

❖ المراجع باللغة العربية:

أولاً: القواميس

1-أبادي الفيروز . (2008). القاموس المحيط. بيروت: دار الفكر لبنان.

ثانياً: الكتب

- 1- أحمد عادل عبد العظيم. (2019). الأسس العامة للإدارة (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع.
- 2- أحمد ماهر . (2004). إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 3- أحمد محمد الدمرداش. (2018). جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. القاهرة: الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 4- أحمد محمود أشرف محمود. (2017). نمذجة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية و المناخ الأخلاقي و نفخ الصفارة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية :دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الإدارة التربوية، 15(15)، 153-334.
- 5- أحمد يوسف دودين. (بلا تاريخ). إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة. اليازوري.
- 6- أسعد السحمراني. (1988). الأخلاق في الإسلام و الفلسفة القديمة (الإصدار الطبعة الأولى).بيروت: دار النفائس.
- 7- إسماعيل علي بسيوني. (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال (المجلد بدون طبعة). مصر: بدون ناشر.
- 8- الخليل، ع. (2018). إدارة الموارد البشرية. سوريا، الجامعة الافتراضية السورية:منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- 9- الفاعوري، م. ع. (2008). الإدارة بالرقابة (الطبعة الأولى .ed.) عمان: كنوز المعرفة.
- 10- أحلام خان. (2018). إعادة هندسة الموارد البشرية مدخل متميز لتحسين الأداء البشري. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع/نبلاء ناشرون و موزعون.
- 11- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان ، و بشرى بنت بدير المرسي غنام. (2014). مبادئ إدارة الأعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة. الرياض: العبيكان للنشر.
- 12- أحمد جابر حسين علي. (2014). الإدارة الفعالة للموارد البشرية دليل المجير المحترف (المجلد الطبعة الأولى). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 13- أحمد جودة محفوظ. (2008). التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 14- المعاني، أ. ع. (2010). الإدارة العامة الحديثة ،الطبعة الأولى ، عمان: دار وائل.
- 15- بيدج كوجان، و كشوان باري.(2009).إدارة المورد البشرية (المجلد الطبعة الأولى).مصر:دار فاروق للنشر والتوزيع.
- 16- تيسلر مارك. (2023). البحث الإجتماعي في العالم العربي و خارجه دليل للطلاب و الأساتذة الباحثين (ترجمة حسن أحجيح) (الإصدار الطبعة الأولى). دار نشر جامعة قطر.
- 17- جبريل بن حسن العريشي، و الدوسري بنت عبد الرحمن سلمى. (2015). الشبكات الإجتماعية والقيم رؤية تحليلية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: الدار المنهجية.

- 18- جعفر خانو الزبياري. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 19- خزام خليل منى عطية. (2013). إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة (المجلد بدون طبعة). السكندرية: دار الكتاب والوثائق القومية.
- 20- خزام خليل منى عطية. (2013). إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة. حلوان: المكتب الجامعي الحديث.
- 21- خلف السكرانة بلال. (2009). التدريب الإداري. دار وائل للنشر.
- 22- رضا إبراهيم المليجي. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق. القاهرة: عالم الكتب.
- 23- رولا نايف المعايطه، و صالح سليم الحموري. (2013). إدارة الموارد البشرية دليل عملي. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 24- زكريا مطلق الدوري، و احمد علي صالح. (2019). إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي و استراتيجي. عمان: دار اليازوري.
- 25- سعد علي حمود العنزي ، و أحمد علي صالح. (2008). إدرة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال مدخل فلسفي. عمان: اليازوري.
- 26- سنان الموسوي. (2004). الإدارة المعاصرة ... الأصول والتطبيقات (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 27- سنان الموسوي. (2008). إدارة الموارد البشرية...و تأثيرات العولمة عليها (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار مجدلاوي.
- 28- سهيلة عباس. (2004). القيادة الابتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر.
- 29- صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي. (2008). الإدارة والأعمال (المجلد الطبعة الثانية). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 30- صفوان محمد المبيضين، و بن شافي الأكلي. (2018). تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية . اليازوري.
- 31- صلاح الدين حسين الهيتي، و نعمه عباس الخفاجي. (2013). تحليل أسس الإدار العامة منظور معاصر. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 32- طاهر محسن منصور الغالبي. (2009). إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر.
- 33- طاهر محمود الكلالده. (2008). تنمية و إدارة الموارد البشرية (المجلد الطبعة الأولى). الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- 34- عامر سامح. (2013). التميز الإداري في القرن الحادي و العشرين (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 35- عبد الباري إبراهيم درة ، و زهير نعيم الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي. الاردن: دار وائل للنشر.
- 36- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين. مصر: دار الكتب.

- 37- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، و غسان العمري. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: دار المسيرة.
- 38- عبد الكريم أبو الفتوح درويش. (2009). إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي (الإصدار الطبعة الأولى). الإمارات العربية المتحدة: مكتبة الشارقة.
- 39- عبد المحسن نعساني. (2020). إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية (الإصدار طبعة مطورة). الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
- 40- عبد النبي سيد محمد. (2019). إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز. الجيزة: وكالة الصحافة العربية (ناشرون).
- 41- عبدالرحمان بن عنتر. (2009). إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية. الجزائر: اليازوري.
- 42- عبدالعزيز عبدالرحمن حسن. (بلا تاريخ). إدارة الموارد البشرية .
- 43- عبدالناصر السيد عامر. (2018). نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية و الإجتماعية :الاسس والتطبيقات و القضايا (المجلد 1). السعودية: دار جامعة نايف للنشر.
- 44- عبدالناصر علك حافظ، و حسين وليد حسين عباس. (2014). التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة. 2013: دار غيداء للنشر و التوزيع.
- 45- عبود نجم نجم . (2005). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 46- عصام عبد اللطيف . (2015). الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل (المجلد الطبعة الأولى). القاهرة: تيو لينك للنشر والتدريب.
- 47- عطا الله محمد تيسير الشرع، و غالب محمود سنجق. (2015). إدارة الموارد البشرية (المجلد الطبعة الأولى). الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- 48- علي حسون الطائي، و أكرم سالم الجنابي. (2014). قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: الوراق للتتشر والتوزيع.
- 49- عمر وصفي عقيلي . (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 50- عمر وصفي عقيلي. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 51- فريد النجار. (2014). التميز والتفوق المؤسسي المحددات-المحاور-المناهج-المهارات-التطبيقات. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- 52- فيصل حسونة. (2011). إدارة الموارد البشرية (المجلد طبعة 2011). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 53- قصي قحطان خليفة الجميلي. (2009). الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية (المجلدات طبعة 2014-2015). عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- 54- كامل بربر. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (المجلد الطبعة الأولى). بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 55- كمال خليفة أبو زيد، و عطية عبدالحى مرعي . (2004). مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 56- مازن فارس الرشيد. (2001). إدارة الموارد البشرية (المجلد الطبعة الأولى). السعودية: مكتبة البيكان.

- 57- محفوظ أحمد جودة. (2010). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات (الإصدار الطبعة الخامسة). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 58- محفوظ أحمد جودة. (2010). إدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر.
- 59- محفوظ جوده، حسن الزغبى ، و ياسر المنصور . (2008). منظمات الأعمال المفاهيم و الوظائف (المجلد الثانية). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 60- محفوظ جوده، حسن الزغبى، و ياسر المنصور. (2008). منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف (المجلد الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 61- محمد التونجي. (2003). أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: بدون دار نشر.
- 62- علي السلمي. (1998). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 63- محمد أبوالنصر مدحت. (2009). مهارات المدرب المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 64- محمد الحسن احسان. (2015). النظريات الاجتماعية المتقدمة : دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 65- محمد الهادي قاسي. (2018). أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية. مخابر البحث العلمي : مجالاتها وفضاءاتها و أدوارها المعرفية والتطبيقية في تطوير البحث العلمي. جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، سطيف.
- 66- محمد بن دليم القحطاني . (2008). إدارة الموارد البشرية منهج متكامل (المجلد الطبعة الثانية). الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- 67- محمد بن دليم القحطاني. (2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل (المجلد الطبعة الرابعة). الرياض: العبيكان للنشر.
- 68- محمد سرور الحريري. (2012). إدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 69- محمد عماد الدين إسماعيل. (1989). المنهج العلمي في تفسير السلوك. الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع.
- 70- محمد قمراري، و لطفي بلعوج. (2020). مجتمع البحث والمعاينة. تأليف جامعة محمد بوضياف المسيلة مركز اليقظة البيذاغوجية، الأصول والأسس المنهجية في البحوث النفسية و التربوية والاجتماعية (مستجدات وتقنيات حديثة) (الصفحات 1-336). المسيلة: نواصري للطباعة والنشر.
- 71- محمد يوسف القاضي. (2015). السلوك التنظيمي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 72- محمد يوسف شريف. (2017). دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والإستمرار عن طريق التميز الإداري (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: مكتبة جزيرة الورد.
- 73- محمود سلمان العميان . (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الإصدار الطبعة الخامسة). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 74- مدحت أبوالنصر. (2008). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 75- مصطفى محمد. (2018). الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار ابن النفيس.
- 76- مصطفى يوسف كافي. (2014). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجياي عولمي (المجلد الطبعة الأولى). الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- 77- مفتاح عبد السلام الشويهي . (2008). الصحة والسلامة المهنية (الإصدار الطبعة الأولى). ليبيا: جامعة 7 أكتوبر إدارة المطبوعات والنشر .
- 78- منير نوري. (2014). تسيير الموارد البشرية (المجلد الطبعة الثانية). الجزائر: دوان المطبوعات الجامعية.
- 79- مهدي الجهجاه. (2020). 100 مفهوم في الإدارة (الإصدار الطبعة الأولى). العراق: منشورات الهجاه.
- 80- ناصر علي الدغمي. (2011). السلامة والصحة المهنية والوقاية من المخاطر المهنية. عمان: دار اليازوري العلمية.
- 81- نجم عبدالله العزاوي، و عباس حسين جواد. (2010). تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجية الموقع التنظيمي. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 82- نزار عوني اللبدي. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. الأردن: دار دجلة.
- 83- نعمة الخفاجي، و طاهر الغالبي. (2019). نظرية المنظمة (مدخل التصميم) (الإصدار بدون طبعة). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 84- نفيسة محمد باشرى، فوزي شعبان مذكور، و رباب فهمي. (2017). السلوك التنظيمي (الإصدار بدون طبعة). القاهرة: جامعة القاهرة.
- 85- نعمة عباس الخفاجي، و طاهر محسن الغالبي. (2019). نظرية المنظمة (مدخل التصميم) (الإصدار دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع). عمان.
- 86- نعمه عباس الخفاجي، و صلاح الدين حسين الهيتي. (2015). تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر. عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 87- يوسف جحيم الطائي، مؤيد الحسين الفضل، و هاشم فوزي العبادي. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل (المجلد الطبعة الأولى). الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 88- يوسف جحيم الطائي، و هاشم فوزي العبادي. (2015). إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

ثالثا: المقالات

- 89- أحمد عبد السلام رجب النفراوي. (2020). توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الارتباط الوظيفي دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، 50(4)، 197-242.
- 90- أحمد محمد عبد السلام الأشقر، و أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي. (2017). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكلليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 36(الجزء 03)، 175-611.
- 91- أفكار، س. خ. (2017). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) مجلة الإدارة التربوية(14)، 389-581.
- 92- الحربي، م. ل. (2022). نموذج مقترح لتحقيق التميز في إدارة المؤسسات التربوية بدولة الكويت في ضوء نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية . المجلة العربية للإدارة، 35-56.
- 93- الزبيدي غني دحام، و عبد المحسن بتول كريم. (تشرين الأول، 2021). دور إدارة الصراع في ممارسات إدارة الموارد البشرية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 66، 71-87.

- 94- السوداني، ع. م. (2017). تطبيق معايير الممكنات لأنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة . مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية , 99(23), 232-252.
- 95- السيد ياقوت عبد الهادي. (يونيو، 2018). تقييم الفعالية التنظيمية المدركة للعاملين بمصلحة الضرائب في ضوء أبعاد المناخ الأخلاقي :بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية بدمياط. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة(4)، 115-160.
- 96- الطاهر لوراسية. (2021). اعتماد النموذج الأوروبي للتميز EFQM كمرجع للتميز في الأداء و التعلم التنظيمي - تجربة مؤسسة فرتيال-. 08(01)، 255-277.
- 97- الطاهر لوراسية. (2021). اعتماد النموذج الأوروبي للتميز EFQM كمرجع للتميز في الأداء والتعلم التنظيمي - تجربة مؤسسة فرتيال-. مجلة دراسات و أبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، 08(01)، 255-277.
- 98- ابراهيم ولي أحلام، و معروف جميل بريشان. (2020). أبعاد المناخ الأخلاقي ودورها في تبني النمط القيادي الإبداعي. 5(1)، 661-661. doi:10.25212/lfu.qzj.5.1.22711-661 .
- 99- ابراهيم ولي أحلام، و مجيد حميد شكور. (30 سبتمبر، 2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في التجديد الإستراتيجي بحث تحليلي لأراء مديري عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل. (جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد، المحرر) مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17(العدد 55 ج 2)، 193-213.
- 100- أحسوني الميالي حاكم. (2021). الالتزام التنظيمي و تأثيره في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدور الوسيط للإستقامة التنظيمية: دراسة استطلاعية لعدد من الأطباء العاملين في مدينة مرجان الطبية/بابل. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 60(2)، 137-162.
- 101- المعاضبي، م. و. (2018). توظيف مقومات بناء المنظمات الأخلاقية في تحقيق المزايا التنافسية الأخلاقية - دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 21(114)، 153-170.
- 102- أمينة عزوز، و العربي غريسي. (فيفري شباط، 2019). دور المناخ الأخلاقي في إرساء أخلاقيات الإدارة العمومية. المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، 5، 31-57.
- 103- باشوة، ل. ع. & واري، ن. ا. (2009). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة و التحولات العالمية -دراسة مقارنة-. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 02(03)، 105-130.
- 104- بن علي لقرع. (31 08، 2020). مراكز البحوث العلمية في الجزائر: الواقع، المخرجات، والتحديات. مركز البحوث العلمية في الجزائر، 43(498)، 77-91.
- 105- بنت يحي الشريف رجاء، و بنت عبد الرقيب فاضل فاطمة. (2018). بعض أخلاقيات العمل في الإسلام مقانة بمبادئ العلاقات الإنسانية و أخلاق العمل في نظام الخدمة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية والقانونية-المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2(15)، 41-41. doi:10.26389/AJSRP.F09101862-41 .
- 106- جواد محسن راضي، و عبدالله كاظم حسن. (2014). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد. الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(21)، 103-112.
- 107- حسني عثمان هلوفان. (2021). دور إدارة الزبائن الإجتماعية في تحقيق الأداء المتميز دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين و التدنيين في عدد من المشاريع الصغيرة الخدمية في مدينة دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، 10(2)، 240-266.

- 108- حسني هلوفان عثمان. (2020-2021). دور إدارة علاقات الزبائن الاجتماعية في تحقيق الأداء المتميز /دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين و التنفيذيين في عدد من المشاريع الصغيرة الخدمية في مدينة دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، 10(20)، 240-266.
- 109- حمزة محمد الجبوري. (2013). جودة الخدمة و دورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصورة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(34)، 167-194.
- 110- دحام الزبيدي غني، و كريم عبد الحسن بتول. (2020). تأثير استراتيجية الاندماج في ممارسات إدارة الموارد البشرية Journal of Economics and Administrative Sciences، 120(26)، 59-83.
- 111- رشيد وريا نجم، و عبدالله محمد شه هلا. (2022). المرونة و دوها في تحقيق الأداء المتميز. المجلة العلمية لجامعة جيهان الليمانية، 6(1)، 239-258.
- 112- زينب جالي ماذي العزاوي. (2021). تأثير السلوك الإنساني و الأخلاقي في أداء العاملين. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم(50)، 184-198.
- 113- سارة عبيدات. (2018). التوجه نحو بناء منظمات أخلاقية كضرورة استراتيجية في ظل الإقتصاد العالمي الجديد. مجلة إقتصاد المال والأعمال. 2(3)، 240-257.
- 114- سامي بن جبران زويد السواط. (2016). معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 02(170)، 456-499.
- 115- سليم نجوى وقائي. (2020). ممارسات إدرة الموارد البشرية و أثرها على تحقيق التميز المؤسسي :دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر ،محافظة الجيزة . مجلة الدراسات الإنسانية و الاجتماعية ، 2(6)، 237-205.
- 116- سوزان صالح دروزة ، و ديماء شكري القواسمي. (2014). أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالإغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية -وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(2)، 297-316.
- 117- سوزان صالح دروزة، و ديماء شكري القواسمي. (2014, 04 27). أثر العمل الأخلاقي في الشعور بالإغتراب الوظيفي:دراسة تطبيقية-وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 10(2)، 297-316.
- 118- سيد محمود الخولي، ماجدة جبريل، أحمد فخري هاني، و مصطفى فاطمة عزوز. (2016). تأثير المناخ الأخلاقي على تحسين كفاءة وفعالية غدارة رأس المال الفكري. مجلة العلوم البيئية، 35(2)، 569-593.
- 119- سيد محمود الخولي، ماجدة جبريل، و فاطمة مصطفى عزوز. (سبتمبر، 2016). تأثير المناخ الأخلاقي على تحسين كفاءة وفعالية إدارة رأس المال الفكري. مجلة العلوم البيئية، 35(2)، 569-593.
- 120- شكير الوظيفي كامل، و حكمت خضير ذو الفقار. (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على التخطيط الإستراتيجي بحث تطبيقي في وزارة الداخلية مديرية إدارة التطوع. مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية، 13(2)، 350-373.
- 121- صبا نوري الحمداني، و سام علي حسين، و افتخار عبد الحسين كاطع. (2021). التأثير الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأبوية والإلتزام التنظيمي في وزارتي التربية و التعليم العالي في العراق. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 07(01)، 624-641.

- 122- عادل عيد أيمن، و محمد فريد حامد خلف حافظ. (2021). دور المناخ الأخلاقي في تحقيق إستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية و الإدارية، (01)09، 365-329.
- 123- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2014). بناء ثقافة التعلم التنظيمي لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 38(2)، 48-1 .
doi:10.21608/alat.2014.219926
- 124- عبد الله كبار. (16 09، 2014). الجامعة الجزائرية و مسيرة البحث العلمي :تحديات و آفاق. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، 299-312.
- 125- عبد الله محمد أثير ، و علاء الدين عبيد فاطمة. (أكتوبر، 2020). انعكاس ممارسات إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين الأداء المتميز:دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين العاملين في هيئة البحث والتطوير الصناعي /وزارة الصناعة والمعادنJournal of economics and administrative sciences، . (122)26، -163 184.
- 126- علي موات صهيود السوداني، و زيد علي حيدر. (2017). تطبيق معايير الممكنات لأنموذج التميز الأوربي EFQM 2013.مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، 23(99)، 252-232.
- 127- عمرالبرق لطيفة. (09، 2020). دور المراكز البحثية في إثراء المعرفة والبحث العلمي دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الادب جامعة سرت. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية(67)، 49-63.
- 128- فاطمة الزهراء كراشنة، و يوسف زدام. (ديسمبر، 2019). دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة. مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية جامعة باقنة 1، 20(2)، 99-128.
- 129- فاطمة الزهراء كراشنة، و يوسف زدام. (2019). دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة. 20(02)، 99-128.
- 130- فتحي الهنداوي المهدي ياسر. (2007). منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية و تطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية. مجلة التالبية و التنمية ، 15(40)، 9-41.
- 131- فخري محمود محمد مديحة. (2019). تصور مقترح لترسيخ أخلاقيات الأعمال لرفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية. المجلة التروية(61)، 580-638.
- 132- فظيمة الزهرة بريطل، و رزيقة رحمون. (2015). واقع أخلاقيات الاعمال في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية . مجلة الإقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، 04(02)، 1-20.
- 133- قبطان، ش. (2014). النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي. المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية، 108-133.
- 134- كريدي الجاسمي باسم عباس، و حسن الجبوري فلاح حسن. (2021). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على الإلتزام في توفير متطلبات الأداء العالي: الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (بحث تحليلي في عينة من الجامعات الأهلية العراقية). مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، 13(1)، 358-328.
- 135- لامية حروش، و محمد طوالبية. (19 01، 2019). البحث العلمي و التطوير في الجزائر:الواقع و مستلزمات التطوير. الاكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، 19، 32-46.

- 136- ليلي عثمان، صالح سراي، و طاهر بعله. (2018). القيادة الابتكارية و علاقتها بالأداء المتميز عرض بعض التجارب في القيادة و الأداء المتميز لبعض المؤسسات. (05)، 20-32.
- 137- ماجد عبد الأمير محسن. (2015). تحليل العلاقة بين المناخ الأخلاقي ورضا العاملين دراسة استطلاعية في القطاع المصرفي المصارف التجارية الحكومية -محافظة القادسية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية (17) 1-19.
- 138- ماهر محسن مرهج. (2020). دور تنشيط رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لجامعة تشرين . مجلة جامعة تشرين .العلوم الاقتصادية و القانونية ، 42(3)، 181-206.
- 139- محسن سلمان سعدون، و عمران علي ديار. (2022، 03 31). تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(57)، 70-83.
- 140- محمد الجبوري حمزة. (2013). جودة الخدمة و دورها في الأداء المتميز:دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصور . مجلة كية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 34، 167-191.
- 141- محمد بداوي، عبد الحميد نعيمات، و أبو القاسم حمدي. (2019). تحليل الوساطة في أبحاث التسويق :تأثير الجودة المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس لإتصالات الهاتف النقال فرع الأغواط بالجزائر . المجلة العربية للإدارة ، 39(02)، 237-252.
- 142- محمد شهلا عبد الله، و رشيد وريا نجم. (حزيران، 2022). المرونة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز:دراسة تحليلية لأراء مديري عدد من شركات الإتصالات في مدينة الليمانية. المجلة العلمية لجامعة جيهان- السليمانية، 6(1)، 239-258.
- 143- محمد عرعار، و بولرباح عسالي. (2021). مساهمة الإستغلال الوظيفي الفعال في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات التربوية في الجزائر دراسة ميدانية من وجهة نظر مستخدمى المؤسسات التربويو بولاية الجلفة. مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، 07(02)، 695-708.
- 144- مراد سليم عطيانى، و جميل أبو سلمى عبدالله. (2014). أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين دراسة ميدانية في شركات الإتصالات الخلوية في الأردن. دراسات العلوم الإدارية، 41(02)، 388-401.
- 145- مفتاح الشاطر سليمان، إدريس عبد الكريم نصر، و محمد فرد خالد. (2021). واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة و أثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا. مجلة أبحاث(18)، 38-67.
- 146- مهدي أمال كاظم . (2021). أثر العلاقة بين القيادة التكميلية والأداء المتميز على التوجه الريادي:دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/معمل الكوفة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية ، 29، 469-520.
- 147- نعمة الكلابي أمير، شاكراً أبوطبيخ ليث، معيوف زينب، و هادي. (2020). توظيف إدارة العمليات المستدامة وأبعادها لتحقيق الأداء المتميز .دراسة تطبيقية في شركة الإتحاد للصناعات الغذائية المحدودة/بابل. مجلة كلية الإدارة و الإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 12(1)، 338-362.

- 148- وهيبة مسعي، و نوال بوعلاق. (2020). التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز دراسة وصفية تحليلية لشركة جو جل. مجلة إقتصاد المال والأعمال ، 05(02)، 403-414.
- 149- يمامة مظهر عزوي السلامي. (30 أكتوبر، 2019). المناخ الأخلاقي في بيئة العمل وأثره على عدم الأمان الوظيفي:دراسة تطبيقية على المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية /الفرات الأوسط/العاملين بالعقود. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، 30(10)، 136-150.
- 150- محمد علي إدريس. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي. الجامعي مجلة علمية محكمة، 2(10)، 77-100.
- 151- عبد الزهرة خضير وميض. (2015). التحقيق في تأثير المناخ الأخلاقي، خصائص الوظيفة وممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك المنحرف في مكان العمل: دراسة للعاملين في الشركة العامة للأسمدة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 32(10)، 1-20.
- 152- عثمان محمد بناز، عبد المحسن جودة عبد المحسن ، و أحمد الشربيني صفاء . (2016). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان العراق. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث، 9، 453-482.
- 153- عزالدين نزعي. (01 04، 2017). تقييم سياسة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر لتحقيق الأهداف الاقتصادية الوطنية. مجاميع المعرفة، 3(1)، 274-286.
- 154- أحمد سلامة العنزي، و أنور فاهد الهرشاني. (2017). أبعاد المناخ الأخلاقي السائدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية في جامعة الكويت. دراسات العلوم التربوية، 4(8)، 1-15.
- 155- ابراهيم سعد قراش. (2021). تأثير إدارة السلامة والصحة المهنية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات النفطية:دراسة حالة العاملين بمجمع مليّة الصناعي بشركة مليّة للنفط و الغاز . المجلة الجامعة، 4(23)، 1-28.
- 156- عكله على إخلاص ستار، و اسماعيل أيسر حسن. (2021). واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية و دورها في تحقيق الأداء المتميز Journal of economics and administrative sciences ، 126(27)، 389-409.

رابعاً: الأطروحات والرسائل

- 1- أحمد ذيب صالح . (21 01، 2017). المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقته بالحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة قدمت استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في التربية، 1-144. عمان، كلية العلوم التربوية، الأردن: جامعة الشرق الأوسط. تاريخ الاسترداد 06 08، 2021، من https://meu.edu.jo/libraryTheses/59097ec92f8b2_1.pdf
- 2- أبوبكر حداد أبوبكر بلفقيه. (2012). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في اليمن. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 23. كلية إدارة المال والأعمال جامعة آل البيت.
- 3- أمينة عزوز . (2018-2019). الإبعاد الأخلاقية والتفسير العمومي في الجزائر دراسة حالة بلدية سعيدة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة مصطفى إسمبولي، معسكر.
- 4- بوزيد غلابي. (2011). مذكرة ماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة. مفهوم المؤسسة العمومية. جامعة العربي بن مهيدي كلية الحقوق والعلوم السياسية، أم البواقي.

- 5- جودة حسين ندى. (2011). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر. رسالة مقددة للحصول على درجة الماجستير في دار الأعمال غير منشورة. كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.
- 6- حسن عثمان سامان. (حزيران، 2016). رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد جامعة صلاح الدين أربيل. الأثر التتابعي لمكونات الريادة الإستراتيجية و عوامل نجاح التشارك المعرفي في الأداء المتميز. كلية الإدارة والإقتصاد ، أربيل: جامعة صلاح الدين أربيل.
- 7- خديجة خالدي، و زهية موساوي. (8-9 مارس، 2005). المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات. نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز. ورقلة، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية قسم علوم التسيير.
- 8- خضر عودة الله تسنيم. (2020). الأثر المعدل للمناخ الأخلاقي في العلاقة مابين الذكاء العاطفي و دافعية العاملين -دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في عمان/الأردن-. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- 9- سماح صويلح. (25 06، 2016). دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة :دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية : علوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية. تاريخ الاسترداد 22 08، 2022 من <http://thesis.univ-biskra.dz/2008/1/Th%C3%A8se.pdf>
- 10- عبد الحكيم جربي. (2017-2018). دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، 1-318. جامعة فرحات عباس 1 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- 11- عمار سعد محمد أبو هنية. (29 11، 2021). أطروحة دكتوراه في الإدارة . أثر الصحة والسلامة المهنية كمتغير وسيط بين إدارة الجودة الشاملة و التميز المنظمي في قطاع التعدين الصناعي الأردني. عمان، كلية الدراسات العليا ، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العلمية.
- 12- محمد أبو هنية عمار سعد. (29 11، 2021). أثر الصحة والسلامة المهنية كمتغير وسيط بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي في قطاع التعدين الصناعي الأردني. أطروحة دكتوراه، 1-243. عمان، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- 13- محمد زهير ديب الحرازين. (2019). ممارسات القيادة الإستراتيجية و أثرها على إدارة التميز دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، 1-266. غزة، جامعة الأزهر ، غزة.
- 14- محمد سليمان معتز سليمان. (2018). أثر أخلاقيات العمل على تطوير الأداء دراسة تطبيقية على قطاع المصارف السودانية -بنك السودان المركز، بنك الشمال الإسلامي نموذجاً: (2005-2014). أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال . السودان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية قسم الإدارة.
- 15- اجر غانم. (11 11، 2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة -. أطروحة دكتوراه علوم. جامعة المسيلة.

رابعاً: المداخلات

- 1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2008). إدارة الموارد البشرية. محاضرة منشورة على شبكة الأنترنت. مصر، كلية التجارة، مصر. تاريخ الاسترداد 22 05، 2022، من <http://www.saaaid.net/PowerPoint/1497.ppt>
- 2- عطية بن سعد مختار، و علي امشير حليمة. (22 12، 2018). المؤتمر الأكاديمي الثاني لدراسات الاقتصاد والأعمال. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة دراسة تحليلية للإقتصاد الليبي خلال الفترة 2012-1962. ليبيا، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، ليبيا: كلية الإقتصاد و العلوم السياسية.

❖ القوانين والمراسيم

- 3- الجريدة الرسمية. (1974). قرار مؤرخ في 13 سبتمبر 1974 يتضمن إنشاء مركز وطني للبحوث حول المناطق الجذباء. 1175.
- 4- الجريدة الرسمية. (1975). قرار مؤرخ في 10 مارس 1975 يتضمن إحداث مركز للأبحاث الإقتصادية الطبقية. 410-.
- 5- الجريدة الرسمية. (1985). مرسوم رقم 85-307 مؤرخ في 17 ديسمبر 1985 يتضمن إنشاء مركز للبحث في الإقتصاد المطبق من أجل التنمية. 1896-1897.
- 6- الجريدة الرسمية رقم (09). (16 03، 2021). مرسوم تنفيذي رقم 21-89 المؤرخ في 01 مارس 2021 يتضمن مخطط تطوير متعدد السنوات لتنفيذ البرامج الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. 8-21. الجزائر.
- 7- الجريدة الرسمية رقم (10). (27 فبراير، 2008). قانون رقم 08-05 مؤرخ في 23 فبراير 2008 يعدل و يتم القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998 والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 2002-1998. القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، 3-37. الجزائر.
- 8- الجريدة الرسمية رقم (62). (2 جمادى الأولى، 1998). قانون رقم 98-11 مؤرخ في 22 أوت 1998 يتضمن القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-22002. 3-48. الجزائر.
- 9- الجريدة الرسمية رقم 02. (2007). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 02 سبتمبر 2006 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة. 23-25.
- 10- الجريدة الرسمية رقم 02. (2007). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 02 سبتمبر 2006 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني في علم الإنسان الإجتماعي والثقافي. 21-23.
- 11- الجريدة الرسمية رقم 02. (2007). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 02 سبتمبر 2006 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية. 25-27.
- 12- الجريدة الرسمية رقم 02. (2007). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 02 سبتمبر 2006 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث في الإعلام العلمي والتقني. 30-32.
- 13- الجريدة الرسمية رقم 02. (2007). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 02 سبتمبر 2006 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث في الإقتصاد المطبق من أجل التنمية. 29-30.

- 14- الجريدة الرسمية رقم 02. (2007). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 02 سبتمبر 2006 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز تنمية التكنولوجيات المتطورة. 32-34.
- 15- الجريدة الرسمية رقم 10. (2016). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 05 أكتوبر 2015 يعدل ويتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2013 المتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني في علم الإنسان الإجتماعي والثقافي. 20-21.
- 16- الجريدة الرسمية رقم 10. (2016). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 05 أكتوبر 2015 يعدل ويتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2013 المتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية. 18-19.
- 17- الجريدة الرسمية رقم 11. (2019). مرسوم تنفيذي رقم 19-60 مؤرخ في 09 فيفري 2019 يتضمن إنشاء مركز البحث في تهيئة الإقليم. 4-5.
- 18- الجريدة الرسمية رقم 12. (1985). المرسوم رقم 85-56 المؤرخ في 16 مارس 1985 يضمن إنشاء مركز للبحث في الإعلام العلمي والتقني. 301-302.
- 19- الجريدة الرسمية رقم 12. (1988). المرسوم رقم 88-60 المؤرخ في 22 مارس 1988 والمتضمن إنشاء مركز تنمية الطاقات المتجددة. 494-495.
- 20- الجريدة الرسمية رقم 12. (1988). المرسوم رقم 88-61 المؤرخ في 22 مارس 1988 يتضمن إنشاء مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة. 495-496.
- 21- الجريدة الرسمية رقم 14. (2017). مرسوم تنفيذي رقم 17-95 مؤرخ في 26 فيفري 2015 يتضمن إنشاء مركز البحث في اللغة والثقافة الأمازيغية. 3-5.
- 22- الجريدة الرسمية رقم 18. (2017). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 27 نوفمبر 2016 يتضمن إنشاء مصلحة مشتركة للبحث لدى مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة. 27.
- 23- الجريدة الرسمية رقم 18. (2021). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 27 المؤرخ في 10 فبراير سنة 2021 ، يحدد التنظيم الداخلي لمراكز البحث في العلوم الصيدلانية. 11-13.
- 24- الجريدة الرسمية رقم 23. (2015). مرسوم التنفيذ رقم 15-109 المؤرخ في 03 ماي 2015 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 92-280 المؤرخ في 06 جويلية 1992 المتضمن إنشاء مركز البحث العلمي والتقني للإحاث والمراقبة. 4-6.
- 25- الجريدة الرسمية رقم 26. (2004). المرسوم التنفيذي رقم 03-536 المؤرخ في 31 ديسمبر 2003 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 91-477 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 والمتضمن إحداث مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية. 39-40.
- 26- الجريدة الرسمية رقم 30. (2015). مرسوم تنفيذي رقم 15-136 مؤرخ في 23 ماي 2015 يتضمن إنشاء مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة. 4-5.
- 27- الجريدة الرسمية رقم 30. (2019). مرسوم تنفيذي رقم 19-143 مؤرخ في 29 أفريل 2019 يتضمن إنشاء مركز البحث في تكنولوجيات التغذية الزراعية. 4-5.
- 28- الجريدة الرسمية رقم 30. (2019). مرسوم تنفيذي رقم 19-144 مؤرخ في 29 أفريل 2019 يتضمن إنشاء مركز البحث في الفلاحة الرعوية. 5-6.

- 29- الجريدة الرسمية رقم 31. (2014). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 15 جانفي 2013 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني في علم الإنسان الاجتماعي والثقافي. 18-21.
- 30- الجريدة الرسمية رقم 31. (2014). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 15 جانفي 2013 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة. 8-10.
- 31- الجريدة الرسمية رقم 31. (2014). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 15 جانفي 2013 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية. 12-14.
- 32- الجريدة الرسمية رقم 31. (2014). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 15 جانفي 2013 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث في الإعلام العلمي والتقني. 23-25.
- 33- الجريدة الرسمية رقم 31. (2014). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 15 جانفي 2013 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية. 21-23.
- 34- الجريدة الرسمية رقم 31. (2014). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 15 جانفي 2013 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث في البيوتكنولوجيا. 14-18.
- 35- الجريدة الرسمية رقم 31. (2014). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 15 جانفي 2013 يتضمن انشاء محطات تجريبية لمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة. 7.
- 36- الجريدة الرسمية رقم 34. (2007). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 02 سبتمبر 2006 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز تنمية الطاقات المتجددة. 34-35.
- 37- الجريدة الرسمية رقم 34. (2009). قرار مؤرخ في 07 أفريل 2009 يحدد قائمة النشاطات والخدمات التي يمكن أن يقوم بها مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني زيادة على مهمته الرئيسية. 24.
- 38- الجريدة الرسمية رقم 40. (1992). المرسوم التنفيذي رقم 92-214 من 23 مايو 1992 المتضمن إحداث مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية. 1152-1153.
- 39- الجريدة الرسمية رقم 40. (1992). مرسوم تنفيذي رقم 92-215 مؤرخ في 23 ماي 1992 يتضمن إنشاء مركز البحث العلمي والتقني في علم الإنسان الاجتماعي والثقافي. 1153-1154.
- 40- الجريدة الرسمية رقم 49. (2012). مرسوم تنفيذي رقم 12-316 مؤرخ في 21 أوت 2012 يتضمن إنشاء مركز البحث في تكنولوجيات نصف النواقل للطاقة. 10-11.
- 41- الجريدة الرسمية رقم 49. (2019). المرسوم التنفيذي رقم 19-213 المؤرخ في 30 يوليو 2019 الذي يحدد مهام الندوة الوطنية للمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها و سيرها.
- 42- الجريدة الرسمية رقم 53. (1992). مرسوم التنفيذي رقم 92-280 المؤرخ في 06 جويلية 1992 والمتضمن إنشاء مركز البحث العلمي والتقني للإحاث والمراقبة. 1458-1459.
- 43- الجريدة الرسمية رقم 54. (2018). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 12 جويلية 2013 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث في نصف النواقل للطاقة. 22-24.
- 44- الجريدة الرسمية رقم 54. (2018). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 12 جويلية 2018 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة. 22-24.
- 45- الجريدة الرسمية رقم 58. (2013). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 15 أفريل 2013 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث في نصف النواقل للطاقة. 29-31.

- 46- الجريدة الرسمية رقم 60. (2018). مرسوم تنفيذي رقم 18-244 مؤرخ في 09 أكتوبر 2018 يتضمن إنشاء مركز البحث في العلوم الصيدلانية. 12-13.
- 47- الجريدة الرسمية رقم 60. (2018). مرسوم تنفيذي رقم 18-244 مؤرخ في 09 أكتوبر 2018 يتضمن إنشاء مركز البحث في الميكانيك. 11-12.
- 48- الجريدة الرسمية رقم 61. (2000). مرسوم تنفيذي رقم 2000-317 مؤرخ في 16 أكتوبر 2000 يتضمن نقل مقر مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة. 18.
- 49- الجريدة الرسمية رقم 62. (2 جمادى الأول، 1999). القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 2008 القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2008. 3-48. الجزائر.
- 50- الجريدة الرسمية رقم 63. (2018). مرسوم تنفيذي رقم 18-264 مؤرخ في 17 أكتوبر 2018 يتضمن إنشاء مركز البحث في البيئة.
- 51- الجريدة الرسمية رقم 65. (2016). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 11 أوت 2016 يعدل ويتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2013 والمتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية. 25-26.
- 52- الجريدة الرسمية رقم 66. (1991). المرسوم التنفيذي رقم 91-477 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 والمتضمن إحداث مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية. 2561-2562.
- 53- الجريدة الرسمية رقم 66. (1991). مرسوم تنفيذي رقم 91-478 مؤرخ في 14 ديسمبر 1991 يتضمن إنشاء مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة. 2562-2563.
- 54- الجريدة الرسمية رقم 66. (2011). مرسوم تنفيذي رقم 11-396 مؤرخ في 24 نوفمبر 2011 يحدد القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.
- 55- الجريدة الرسمية رقم 66. (2020). قرار وزاري مشترك مؤرخ في 07 أكتوبر 2020 يتضمن التنظيم الداخلي لمركز البحث في تهيئة الإقليم. 18-19.
- 56- الجريدة الرسمية رقم 70. (2007). مرسوم تنفيذي رقم 07-338 مؤرخ في 31 أكتوبر 2007 يتضمن إنشاء مركز للبحث في البيوتكنولوجيا. 16-18.
- 57- الجريدة الرسمية رقم 71. (2015). القانون رقم 15-21 المؤرخ في 30 ديسمبر 2023 المتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- 58- الجريدة الرسمية رقم 75. (2003). المرسوم التنفيذي رقم 03-454 المؤرخ في 1 ديسمبر 2003 يعدل ويتمم المرسوم رقم 85-56 المؤرخ في 16 مارس 1985 والمتضمن إنشاء مركز للبحث في الإعلام العلمي والتقني. 17-18.
- 59- الجريدة الرسمية رقم 75. (2003). المرسوم التنفيذي رقم 03-456 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003 يعدل ويتمم المرسوم رقم 88-60 المؤرخ في 22 مارس 1988 والمتضمن إنشاء مركز تنمية الطاقات المتجددة. 20-21.
- 60- الجريدة الرسمية رقم 75. (2003). المرسوم التنفيذي رقم 03-457 المؤرخ في 1 ديسمبر 2003 يعدل ويتمم المرسوم رقم 88-61 المؤرخ في 22 مارس 1988 والمتضمن إنشاء مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة. 21-23.

- 61- الجريدة الرسمية رقم 75. (2003). المرسوم التنفيذي رقم 03-459 من 7 شوال 1424 الموافق 1 ديسمبر 2003 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 92-214 المؤرخ في 23 ماي 1992 والمتضمن إحداث مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية. 25-26.
- 62- الجريدة الرسمية رقم 75. (2003). مرسوم التنفيذي رقم 03-461 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 92-280 المؤرخ في 6 جويلية 1992 والمتضمن إنشاء مركز البحث العلمي والتقني للإحما والمراقبة. 28-29.
- 63- الجريدة الرسمية رقم 75. (2003). مرسوم تنفيذي رقم 03-458 مؤرخ في 01 ديسمبر 2003 يتضمن إحداث مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة. 23-25.
- 64- الجريدة الرسمية رقم 75. (2003). مرسوم تنفيذي رقم 03-460 مؤرخ في 01 ديسمبر 2003 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 92-215 المؤرخ في 23 ماي 1992 المتضمن إنشاء مركز للبحث العلمي والتقني في علم الإنسان الاجتماعي والثقافي. 27-28.
- 65- الجريدة الرسمية رقم 75. (2003). مرسوم تنفيذي رقم 03-455 مؤرخ في 01 ديسمبر 2003 يعدل ويتم المرسوم رقم 85-307 مؤرخ في 17 ديسمبر 1985 يتضمن إنشاء مركز للبحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية. 18-20.
- 66- الجريدة الرسمية رقم 82. (1999). المرسوم التنفيذي رقم 99-256 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999، الذي يحدد كفاءات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها.
- 67- الجزائرية الجريدة الرسمية. (رقم 75-2006). الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006. القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجزائر.
- 68- الجزائرية الجريدة الرسمية. (1998). القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 2008. القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2008. الجزائر.

❖ المواقع الإلكترونية

- 1- الموقع الإلكتروني، CDER، ل. ت. (n.d.). مركز تنمية الطاقات المتجددة Retrieved 10 27, 2023, from <https://www.cder.dz/spip.php?article5017>.
- 2- محمد الجدع. (25 05, 2022). موضوع. تم الاسترداد من <https://mawdoo3.com>: mawdoo3.com.
- 3- موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2022). وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تاريخ الاسترداد 16 12, 2023، من <https://www.mesrs.dz/index.php/2022/07/conference-nationale-des-entreprises-publiques-a-caractere-scientifique-et-technologique-ar/>
- 4- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2021). المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: الوضع الراهن والأفق المستقبلية الجزائرية 26، 27 و 28 ديسمبر 2021. الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تاريخ الاسترداد 22 8, 2022، من <https://alecso.org/cmae/algerie.pdf>

- 5- وكالة الانباء الجزائرية. (2022, مارس 26). وكالة الانباء الجزائرية . Retrieved 08 26, 2022, from https://www.aps.dz/https://www.aps.dz/ar/economie/123601-57?fbclid=IwAR3bHt3kWdUH_kx4KifYw1OoZ6hHh6hMIWXg00jWktufLksGyDcik0whTX0

❖ المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب

- 1- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (1999). Business and Society: Ethics and Stakeholder Management (éd. 4th). South-Western College Pub.
- 2- DGRSDT. (2022). Edifice institutionnel et organisationnel de la recherche scientifique en Algérie. 1-17. (DDSST/DGRSDT, Éd.)
- 3- DGRSDT. (2022, Mars). Grands Agrégats de la DGRSDT. 1-36.
- 4- F, J., Hair Jr, G., & Others. (2016). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (éd. 2 E). Sage Publications, Inc – libgen.li.
- 5- Hair, J. F. (2009). Multivariate data analysis (éd. 7). NJ: Pearson/Prentice Hall: Upper Saddle River.
- 6- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Grablovsky, B. J. (2006). Multivariate Data Analysis (éd. 6). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- 7- Hair, J. G., F, J., & Others. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (éd. 3 E).: SAGE Publications.
- 8- Haroon, A. K. (2018). Globalization and the Challenges of Public Administration: Governance, Human Resources Management, Leadership, Ethics, E-Governance and Sustainability in the 21st Century. Arkadelphia, Arkansas, USA: Palgrave Macmillan.
- 9- Mark L, B. (2011). Insights to Performance Excellence 2011-2012 Understanding the Integrated Management System and the Baldrige Criteria. United States of America: ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin.
- 10- Richard , S. (2009). Management des entreprises Stratégie Structure Organisation. Paris: Dunod.
- 11- Richard, o., & Johnson, N. (2004). High performance work practices and human resource
- 12- PENNAFORTE, A., GUIGNARD, J.-L., & HERBINIER, J.-P. (2018). Les fondamentaux de la GRH100 défis RH illustrés. Malakoff: Dunod.
- 13- David, M. M. (2014). A Review of the literature on Ethical Climate and Culture. In B. S. Barbera, The Oxford handbook of organizational climate and culture. New York: Oxford University Press.

- 14- Ronald, R. S. (2002). Organizational success through effective human resources management. London: QUORUM BOOKS.
- 15- Sekaran, U. (2006). Research Methods For BusinessA Skill Building Approach (éd. 4th). New Delhi, India: Wiley India Pvt. Ltd.
- 16- STEVEN K, T. (2012). Sampling (éd. 3). NEW JERSY. USA: JOHN WILEY & SONS INC.
- 17- The EFQM, M. (2021). The EFQM Model Revised 2nd edition. The EFQM Model Revised 2nd edition now incudes additional information on use cases RADAR Guidelnes and Scoring Pofiles(2nd edition).

ثانياً : المقالات

- 1- Afaf, C. (2014). Le climat éthique au travail, baromètre de l'éthique dans l'organisation. Une exploration des perceptions des employés dans des entreprises tunisiennes. Mondes en développement, 168(4), 43-58. doi:10.3917/med.168.0043
- 2- Agarwal, J., & Malloy, D. (1999). Ethical work climate dimensions in a not-for-profit organization: An empirical study. Journal of Business Ethics, 20(1), 1-14.
- 3- Agarwal, J., & Malloy, D. C. (1999). Ethical work climate dimensions in a not-for-profit organization: An empirical study. Journal of Business Ethics, 20(1), 1-14.
- 4- Alexander , N., Heather, R., Sukanto, B., & Achinto, R. (2017). Ethical climates in Organizations:A Review and Research Agenda. Business Ethics Quarterly, 27(4), 475-512. doi:10.1017/beq.2017.23
- 5- Barnett, T., & Vaicys, C. (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. Journal of Business Ethics, 27(4), 351-362.
- 6- Camisón, C. (1996). Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model. Tourism Management, 17(3), 191-201.
- 7- Chin, W. W. (1998). he Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Dans G. A. Marcoulides, Modern Méthods for Business Research (pp. 295-336). California, Londan: Lawrence Erlbaaum r Associates Publishe.
- 8- Chumpon, R., Anunya, T., & Tawatchai, S. (2020). Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance Mediating by Employee Job Satisfaction. Sys Rev Pharm , 11(03), 37-47.

- 9- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *The Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560. doi:10.5465/AMJ.2006.21794671
- 10- CULLEN, J., VICTOR, B., & BRONSON, J. (1993). The ethical climate questionnaire :an assessment of its development and validity. *Psychological reports*, 73, 667-674.
- 11- Dark, D., & Rix, M. (2015). Back to the future :using the ethical climate questionnaire to understand ethical behaviourin not fo profits. *Asian pacific journal of health management* , 10(3), s122-s13.
- 12- DeCotils, T. A., & Koys, D. J. (1980). The Identification and Measurement of the Dimensions of Organizational Climate. *Academy of Management Proceedings*, 1, 171-175.
- 13- Deshpande, S., & Joseph, J. (2008). Impact of Emotional Intelligence, Ethical Climate, and Behavior of Peers on Ethical Behavior of Nurses. . *Journal of Business Ethics*, 85(3), 403-410. doi:doi:10.1007/s10551-008-9779-z
- 14- Dutt, M., Biswas, D., Arora, P., & Kar, N. (2012). Using the EFQM Model Effectively. *The Journal for Quality and Participation*, 35(1), 11-17.
- 15- Eric, J. W., & Others. (2018). Bayesian inference for psychology. Part II: Example applications with JASP. *Psychon Bull Rev*, 25(01), 58-76.
- 16- Field , R. G., & Abelson, M. A. (1982). Climate:A Reconceptualization and proposed Model. *Human Relations*, 35(3), 181-201. doi:DOI: 10.1177/001872678203500302
- 17- Fritzsche, D., & Becker, H. (1984). Linking Management Behavior to Ethical Philosophy--An Empirical Investigation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 166-175. doi:10.2307/255964
- 18- Greenwood, M. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal ofBusiness Ethics*, 36(3), 261-278.
- 19- Hair, J. F., & al., E. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115.
- 20- Hair, J. F., Christian, M. R., & Others. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(02), 139-151.
- 21- Jackson, S. (2001). Exploring the suitability of the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model as a framework for delivering clinical governance in the UK National Health Service. *The Quality Assurance Journal*, 5(1), 19-31.

- 22- James B, D. (2010). The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes behaviors. *Journal of Business Research*(63), 384-391. doi:10.1016/j.jbusres.2008.11.009
- 23- Jankal Radoslav , Miriam Jankalova. (2017). The Importabce of Process Approach in selected Business Excellence Models. *Interntional of Applied Business and Economic Research* ,15(15) ,147-158.
- 24- Laxmikant , M., Parbudyal , S., & Souha , E. (2014, Septembre-octobre). Human Resource Systems and Ethical Climates: A Resource-Based Perspective. *Human Resource management* , 53(5), 795-816. doi:10.10d2/hrm.2193
- 25- Lindiwe , S., Thelma , M., & René , v. (2018, september). INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL CLIMATE AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL. *Proceedings of the 28th Annual Conference of the Southern African Institute of Management Scientists* , 57-71. Southern African , Institute of Management Scientists .
- 26- Mahadzirah, M., Asyraf, A., & Others. (2019). Comparison Between CB-SEM and PLS-SEM: Testing and Confirming the Maqasid Syariah Quality of Life Measurement Model. *The Journal of Social Sciences Research*, 05(03), 608-614.
- 27- Malam, S. S., Kabiru, J. R., Tang, S. M., & Mohd Hasanur, R. J. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance,the missing link An empirical analysis. *PSU Research Review*, 03(01), 50-69.
- 28- Malam, S. S., Tang, S. M., & Mohd Hasannur, R. J. (2016, January). Modirating role of etjhical climates on HRM practices and organizational performance:a proposed conceptual model. *mediterranean journal of social science* , 7(1), 291-300. doi:10.5901/mjss.2016.v7n1p291
- 29- Manzoor, F., Longbao, W., Tamás, B., Nurunnabi, M., & Qazi, A. S. (2019). An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator. *Sustainability*(11), 1-19.
- 30- Marko, S., Christian M, R., & Others. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM):A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 105-115.
- 31- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory :a meta analytic reeviw. *Journal of Business ethics*, 69, 175-194.

- 32- Martin, K., & Cullen, J. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta analysis review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194. doi:10.1007/s10551-006-9084-7
- 33- Mohd, R. B. (2014). Value-based performance excellence model for higher education institutions. *Quality & Quantity*, 49(05), 1919-1944.
- 34- Mojca, D., Jernej, B., & Borut, M. (2010). Core Values,Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour:Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics*(97), 473-489.
- 35- Olanipekun , L., & Jayeoba, F. (2022). Ethics in Human Resource Management :A Conceptual and Theoretical Analysis. *LC International Journal of Stem*, 03(01), 47-62.
- 36- Ombanda, P. O., & K'Obonyo, P. (2019). Critical Analysis of Ethics in Human Resource Management and Employee Performance. *Journal of scientific and research publication*, 580-595.
- 37- Preacher J, K., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effect in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- 38- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods*, 36(4), 717-731.
- 39- management effectiveness. *Journal of Business Strategies*, 21(2), 133-148.
- 40- Satish P, D., Jacob P, J., & Xiaonan, S. (2011). Ethical Climate and Managerial Success in China. *Journal of Business Ethics*(99), 527-534. doi:10.1007/s10551-010-0666-z
- 41- Schwepker, C. H., & Hartline, M. D. (2005, April 7). Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees. *Journal of Service Research*, 7(4), 377-397.
- 42- SHDEFAT, F., & AL-HAWARI, S. S. (2016, October). Impact of Human Resources Management Practices on Employees'Satisfaction .A Field Study on the Rajhi cement Factory . *Internation journal of academic research in accounting,Finance and Management Sciences* , 6(4), 274-286.
- 43- Shehnaz, T., Sulaiman, S., & Others. (2017). Assessing Cultural Orientation as a ReflectiveFormative Second Order Construct – A Recent PLS-SEM Approach. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 06(02), 38-63.

- 44- Tsai, M.-T., & Huang, C.-C. (2008). The relationship among ethical climate types of job satisfaction ,and the three components of organizational commitment :a study of nurses in taiwan. Journal of business ethics , 80, 565-581.
- 45- Victor, B., & Cullen, J. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. Research in Corporate Social Performance and Policy, 9, 51-71.
- 46- Victor, B., & Cullen, J. (1988). The organizational bases of ethical work climates. Administrative science quarterly, 33(1), 101-125. Récupéré sur <https://doi.org/10.2307/2392857>
- 47- Yousaf, M., & Bris, P. (2021). Effects of working capital management on firm performance: Evidence from the EFQM certified firms. Cogent Economics & Finance(09), 1-12.
- 48- Yuris, D., Dirhamsyah, & Ikbar, P. (2022). The Impact of The Human Resource Practices on The Organizational Performance: Does Ethical Climate Matter? Journal of Positive School Psychology, 06(01), 1-16.
- 49- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. Journal of Consumer Research Inc, 37(2), 197-206.

ثالثا : الأطروحات والرسائل

- 1- TABISA, M. (2018). A Performance management model for organisational performance excellence in the SOUTH AFRICAN railway industry. A Performance management model for organisational performance excellence in the SOUTH AFRICAN railway industry. NELSON MONDELA University, SOUTH AFRICAN: Faculté of business and economic science .

❖ المواقع الإلكترونية

- 1- Baldrige Excellence, F. (2023-2024). Baldrige Excellence Framework. Retrieved 06 22, 2023, from Baldrige Excellence Framework: <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework>
- 2- DGRSDT. (2020). Statistique sur les titres de propriété intellectuelle des chercheurs algeriens 2020. alger: dgrsdt. Consulté le 08 26, 2022
- 3- DGRSDT. (2022). A/S de l'état de consommation arrêté au 31/12/2021 des crédits de fonctionnement et d'équipement octoyés dans le cadre du fonds national de la recherche scientifique et du développement technologique(FNRSDT) . ALGER: DGRSDT. Consulté

- le 08 23, 2022, sur
<http://www.dgrsdt.dz/storage/downloads/March2022/OmdCiw9Qui39Ppwwsh4L5.pdf>
- 4- EFQM. (2023). The EFQM Model. Retrieved 06 22, 2023, from The EFQM Model:
<https://efqm.org/the-efqm-model/>
- 5- James Y, O., & Sami, S. (2014). researchgate. Consulté le 06 17, 2023, sur
 researchgate:
https://www.researchgate.net/publication/340183072_dwr_adart_alhkm_t_fy_thqyq_alada_almtmyz_Role_of_wisdom_Management_in_achieving_outstanding_performance/citations
- 6- MESRS. (2021). Bilan du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche
 scientifique 2020-2021:du juillet 2020 au juin 2021. MESRS. Consulté le 08 24, 2022,
 sur https://services.mesrs.dz/download/bilan2021/bilan_mesrs_2021.pdf
- 7- MESRS. (2022, 08 26). Bilan du secteur de l'enseignement superieur et de la recherche
 scientifique 2021-2022:du 01 juillet 2021 au 30 juin 2022. MESRS. Consulté le 08 27,
 2022, sur الموقع الالكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية
<https://services.mesrs.dz/BilanMESRS2022/BilanMESRS2022-Fr.pdf>

قائمة الملاحق

الملحق (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء
قرين الربيع	استاذ التعليم العالي	المركز الجامعي ميلة
مرغيت عبد الحميد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة جيجل
بلجازية عمر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة جيجل
نجيمي عيسى	استاذ التعليم العالي	جامعة جيجل
عمارة الشريف	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة جيجل
ميلود برني	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي ميلة

الملحق (02): طلب ترخيص بإجراء تربص ميداني موجه للسيد المدير العام للبحث العلمي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire
Abdelhafid Boussouf-Mila

المركز الجامعي
عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة

Institut de sciences économiques, commerciales
Et sciences de gestion



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
نيابة الدراسات فيما بعد التدرج والبحث العلمي

ميلة في: 2022/10/03

الرقم: 04/ن م ع إ ت ع ت/2022.

إلى السيد(ة): مدير المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-الجزائر العاصمة-

-طلب ترخيص بإجراء تربص ميداني-

في إطار إتمام أطروحة الدكتوراه (ل.م.د)، وبغرض ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي،
يرجى من سيادتكم قبول إجراء تربص ميداني بمراكز البحث العلمي التابعة لهيئتكم وخلال المدة
الكافية:

للمتألم(ة): شرمات مسعود تاريخ الميلاد: 1980-05-25

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير الموارد البشرية

مؤسسة التسجيل: المركز الجامعي لميلة التسجيل في الدكتوراه: الثالث (2022/2021)

عنوان الأطروحة: دور المناخ الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المتميز

دراسة حالة مراكز البحث العلمي بالجزائر



في الأخير تقبلوا منا سيادتكم، فائق عبارات التقدير والاحترام

قائمة مراكز البحث العلمي:

1	مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية (CRAPC)
02	مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)
03	مركز تنمية التكنولوجيات المتقدمة (CDTA)
04	مركز البحث في التكنولوجيات الصناعية (CRTI)
05	مركز تنمية الطاقات المتجددة (CDER)
06	مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية (CRSTDLA)
07	مركز البحث في الإقتصاد المطبق من أجل التنمية (CREAD)
08	مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية والثقافية (CRASC)
09	مركز البحث العلمي والتقني في المناطق القاحلة (CRSTRA)
10	مركز البحث في البيوتكنولوجيا (CRBt)
11	مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل للطاقة (CRTSE)
12	مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط (CRSIC)
13	مركز البحث في اللغة والثقافة الأمازيغية (CRSIC)
14	مركز البحث في التكنولوجيات التغذوية الزراعية (CRTAA)
15	مركز البحث في الفلاحة الرعوية (CRAPAST)
16	مركز البحث في البيئة (CRE)
17	مركز البحث في الميكانيك (CRM)
18	مركز البحث في العلوم الصيدلانية (CRSP)
19	مركز البحث في تهيئة الإقليم (CRAT)

ميلة في 2022/10/03

الدكتور: محمد هببول

مدير المساعدة للدراسات لما بعد

الدرج والبحث العلمي

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

الملحق (03): طلب ترخيص بإجراء تربص ميداني موجه للسادة مدراء مراكز البحث العلمي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire
Abdelhafid Boussouf-Mila

المركز الجامعي
عبد الحفيظ بوالصوف- ميله

Institut de sciences économiques, commerciales
Et sciences de gestion



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
نيابة الدراسات فيما بعد التدرج والبحث العلمي

ميله في: 2022/11/27

الرقم: 07/ن م ع إ ت ع ت/2022.

إلى السادة: مدراء مراكز البحث العلمي
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-الجزائر العاصمة-

-طلب ترخيص بإجراء تربص ميداني-

في إطار إتمام أطروحة الدكتوراه (ل.م.د)، وبغرض ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي،
يرجى من سيادتكم قبول إجراء تربص ميداني بمراكز البحث العلمي المدونة أسفله وخلال المدة
الكافية:

تاريخ الميلاد: 1980-05-25

للطالب(ة): شرمات مسعود

التخصص: تسيير الموارد البشرية

الشعبة: علوم التسيير

مؤسسة التسجيل: المركز الجامعي لميله التسجيل في الدكتوراه: الثالث (2022/2021)

عنوان الأطروحة: دور المناخ الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المتميز
دراسة حالة مراكز البحث العلمي بالجزائر

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم، فائق عبارات التقدير والاحترام

قائمة مراكز البحث العلمي:

1	مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية (CRAPC)
02	مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)
03	مركز تنمية التكنولوجيات المتقدمة (CDTA)
04	مركز البحث في التكنولوجيات الصناعية (CRTI)
05	مركز تنمية الطاقات المتجددة (CDER)
06	مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية (CRSTDLA)
07	مركز البحث في الإقتصاد المطبق من أجل التنمية (CREAD)
08	مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية والثقافية (CRASC)
09	مركز البحث العلمي والتقني في المناطق القاحلة (CRSTRA)
10	مركز البحث في البيوتكنولوجيا (CRBT)
11	مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل للطاقة (CRTSE)
12	مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط (CRSIC)
13	مركز البحث في اللغة والثقافة الأمازيغية (CRSIC)
14	مركز البحث في التكنولوجيات التغذوية الزراعية (CRTAA)
15	مركز البحث في الفلاحة الرعوية (CRAPAST)
16	مركز البحث في البيئة (CRE)
17	مركز البحث في الميكانيك (CRM)
18	مركز البحث في العلوم الصيدلانية (CRSP)
19	مركز البحث في تهيئة الإقليم (CRAT)

مدير المساعد للدراسات لما بعد
الدرج والبحث العلمي
الدكتور: محمد هببول

ميلة في: 2022/11/27

الملحق (04): إستمارة معلومات مخصصة للمراكز البحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire
Abdelhafid Boussouf Mila



المركز الجامعي
عبد الحفيظ بوالصوف ميلّا

القسم: علوم التسيير

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

www.centre-univ-mila.dz

إستمارة معلومات مخصصة للمركز

تسمية المركز:

الترتيب	السؤال	الإجابة
01	ماهي سنة نشأة المركز وتأسيسه؟	
02	- ماهو العدد الكلي لمستخدمي المركز	الباحثين الدائمين مستخدمي دعم البحث
03	- هل للمركز مشاريع البحث دولية و/أو وطنية وما عددها؟	دولية وطنية
04	- ماهو عدد	براءات الاختراع النماذج
05	هل توجد لجنة لأخلاقيات البحث؟ متى أنشأت؟	نعم/لا سنة إنشاؤها
06	- هل توجد خلية للجودة وأخرى الاعتماد؟	خلية للجودة خلية الاعتماد
07	هل للمركز اتفاقيات تعاون مع القطاع الاقتصادي والاجتماعي؟	
08	هل توجد إجراءات التسيير الداخلية مصادق عليها من طرف مجلس إدارة المركز	نعم/لا
09	هل يوجد قانون داخلي مصادق عليه من طرف مجلس الإدارة	نعم/لا
10	هل المركز يعقد اجتماعات تنسيقية دورية مع مختلف مصالحه ومستخدميه	نعم/لا

لأي استفسار يرجى التواصل عبر:

البريد الإلكتروني: m.chermat@centre-univ-mila.dz أو messaoud.chermat@crapc.dz

رقم الهاتف: 0670493246 أو 0661211874

الملحق (05): مراسلة المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي للباحث و مدراء مراكز البحث

De: Dahbi TOUMI <d.toumi@mesrs.dz>
à: Messaoud CHERMAT <m.thermat@centre-univ-mila.dz>
cc: Mohamed BOUHICHA <m.bouhicha@mesrs.dz>
Date: 12 oct. 2022 08:26
Objet: Re: طلب رخصة تربص ميداني على مستوى مراكز البحث العلمي في إطار انجاز اطروحة التخرج دكتوراه للطالب شرمات مسعود
Envoyé mesrs.dz
par:

Bonjour, suite à votre mail adressé à Monsieur le Directeur Général, et afin de répondre à votre demande, je vous prie de me faire parvenir un planning du stage pratique portant sur :

- Plan d'actions,
- Nombre de jours pour le stage pratique,
- Services concernés,

Cordialement

De: Dahbi TOUMI <d.toumi@mesrs.dz>
à: Centres de Recherche <centres-recherche@mesrs.dz>, keffousaissa <keffousaissa@crtse.dz>
cc: Messaoud CHERMAT <m.thermat@centre-univ-mila.dz>, Messaoud Chermat <messaoud.thermat@crapc.dz>
Date: 17 oct. 2022 19:28
Objet: Fwd: طلب رخصة تربص ميداني على مستوى مراكز البحث العلمي في إطار انجاز اطروحة التخرج دكتوراه للطالب شرمات مسعود

Madame et messieurs les Directeurs bonsoir, veuillez trouver ci joint une demande d'autorisation de stage d'un doctorant du centre universitaire de Mila en gestion des ressources humaines en même temps fonctionnaire du CRAPC pour l'aider par rapport au travail demandé.

Avec mes cordiales salutations.

M. TOUMI Dahbi
Directeur de l'Administration et du Financement de la Recherche Scientifique.
Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique.
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.
Secrétariat Tél : +213 (0)21 27 93 31 / Fax : +213 (0)21 27 50 09

الملحق (06): مخطط العمل للتربص الميداني وفقا لطلب المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي



مخطط العمل للتربص الميداني لطالب الدكتوراه شرمات مسعود

من أجل تنفيذ التربص الميداني على مستوى مراكز البحث العلمي عبر التراب الوطني فقد وضعت مخطط عمل يتم تطبيقه وفق ثلاثة مراحل هي:

1. المرحلة الأولى: إعلام السادة مدراء مراكز البحث العلمي بإجراء التربص الميداني على مستوى مراكزهم البحثية.

2. المرحلة الثانية: إرسال استبيان الإلكتروني لجميع مستخدمي مراكز البحث العلمي من أجل الإجابة عليه إلكترونيا.

رابط الاستبيان الإلكتروني الذي سيرسل من أجل الإجابة عليه بلغتين:
-رابط الاستبيان باللغة العربية:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc_Ills55Nx6-D0mgxEztAwxHFKGoxrJi2sWw-kETCuomn1ng/viewform?usp=sf_link

-رابط الاستبيان باللغة الفرنسية:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfW-H-vTbsboDmqS9J0Jg8T3rGguRwKbrW8tqIDF51IKYYP4w/viewform?usp=sf_link

3. المرحلة الثالثة: الزيارة الميدانية لمراكز البحث

برنامج الزيارات الميدانية:

وسيلة التواصل	المصالح المعنية	مدة الزيارة
المقابلة المباشرة أو عن بعد	- مديرية المركز - مصلحة الأفراد والتكوين - قسم العلاقات الخارجية وتتمين نتائج البحث	03 أيام

	المعلومات المستهدفة	
	- أهم المعلومات التي سيتم التركيز عليها في دليل المقابلة: 1. التعريف بالمركز النشأة والتطور ، مهامه ونشاطاته 2. عدد ونوعية الأفراد المستخدمين بالمركز (الباحثين الدائمين ومستخدمي دعم البحث) 3. طبيعة الممارسات في إدارة المورد البشري بالمركز 4. سياسة أخلاقيات البحث المعتمدة بالمركز ، مثلا: - هل توجد لجنة لأخلاقيات البحث؟ متى أنشأت؟ ما هو دورها؟ - هل يوجد دليل لأخلاقيات البحث بالمركز؟ - هل توجد خلية لضمان جودة البحث العلمي؟ - وجهة النظر حول المناخ الأخلاقي بالمركز 5. نتائج ومخرجات البحث العلمي بالمركز ، مثلا: - عدد مشاريع البحث - النشر العلمي - الدراسات حسب الطلب المقدمة للجهات المعنية - عدد براءات الاختراع والنماذج المطورة. - العلاقات والشراكات مع أصحاب المصلحة - المساهمة في المجتمع	

التوقيع



الملحق رقم (07): صورة لـ (19) شعار لمراكز البحث العلمي محل الدراسة



الملحق رقم (08): استبيان الدراسة باللغة العربية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire
Abdelhafid Boussouf-Mila



المركز الجامعي
عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة

Institut de sciences économiques,
commerciales
Et sciences de gestion

www.centre-univ-mila.dz

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية
استبيان:

تحية طيبة وبعد؛

في إطار تحضير لي لنيل شهادة الدكتوراه LMD في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، أقوم حاليا بإجراء دراسة علمية بعنوان: " دور المناخ الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المتميز-دراسة حالة مراكز البحث العلمي بالجزائر" ولهذا الغرض قمنا بتصميم هذه الاستبانة لمعرفة مدى مساهمة المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في تعزيز الأداء المتميز وأثره على إدارة الموارد البشرية. نشكر تعاونكم من خلال الإجابة على مجموعة العبارات المرفقة، مع العلم أن كافة البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الأستاذ المشرف:

الدكتور بلحاج طارق

إعداد طالب الدكتوراه:

شرماط مسعود

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

أنثى	ذكر

1- نوع الجنس:

2- العمر:

من 20-30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية/ تقني سامي	ليسانس	مهندس دولة/ ماستر 2	ماجستير	دكتوراه

4- السلك المنتمي إليه:

سلك الباحثين الدائمين	سلك دعم البحث

5- الرتبة:

6- المنصب النوعي:

نعم	لا

7- الخبرة المهنية:

أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنوات	أكثر من 15 سنوات

8- مركز البحث العلمي التابع له:

مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية (CRAPC)
مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)
مركز تنمية التكنولوجيات المتقدمة (CDTA)
مركز البحث في التكنولوجيات الصناعية (CRTI)
مركز تنمية الطاقات المتجددة (CDER)
مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية (CRSTDLA)
مركز البحث في الإقتصاد المطبق من أجل التنمية (CREAD)
مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية والثقافية (CRASC)
مركز البحث العلمي والتقني في المناطق القاحلة (CRSTRA)
مركز البحث في البيوتكنولوجيا (CRBt)
مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل للطاقة (CRTSE)
مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط (CRSIC)
مركز البحث في اللغة والثقافة الأمازيغية (CRLCA)
مركز البحث في التكنولوجيات التغذوية الزراعية (CRTAA)
مركز البحث في الفلاحة الرعوية (CRAPAST)
مركز البحث في البيئة (CRE)
مركز البحث في الميكانيك (CRM)
مركز البحث في العلوم الصيدلانية (CRSP)
مركز البحث في تهيئة الإقليم (CRAT)

المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

يقصد بهذا الاستبيان بالموظفين:

(الباحثون الدائمون، مستخدمو دعم البحث، وباقي الموظفين)

الرقم	الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
البعد 01 : تخطيط الموارد البشرية						
1	يحدد المركز احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية					
2	تعتمد إدارة المركز التنسيق مع الدوائر والأقسام المختلفة كأساس في عملية تخطيط الموارد البشرية					
3	تؤدي كفاءة تخطيط الموارد البشرية إلى جذب واستقطاب ذوي الخبرات والكفاءات المتميزة					
البعد 02: إجراءات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين)						
4	يستقطب المركز الأفراد الذين يملكون مهارات في مجال تخصص المركز					
5	يعطي المركز أهمية لمقابلة التوظيف في عملية الاختيار والتعيين بالمركز					
6	يستند المركز إلى معلومات عن المترشحين المتقدمين للتوظيف من مصادر أخرى غير المدرجة بالملف الإداري مثل (Google Scholar ;ResearchGate)					
البعد 03 : التدريب والتطوير						
7	يعقد المركز دورات تدريبية تمكن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة					
8	يطور المركز قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي					
9	يتابع المركز الموظفين بعد انهاءهم الدورات التدريبية للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم					
البعد 04: الحوافز						
10	هناك تناسب بين الأجر الذي تتقاضاه وبين مهامك ومسؤولياتك داخل المركز					
11	ترتبط المكافآت التي تمنح للأداء بالابتكار والإبداع الوظيفي					
12	تتم عملية الترقية الوظيفية في المركز وفقاً لمعايير إدارية واضحة					
13	يتم تقدير وتكريم الموظفين في حال قيامهم بعمل مميز					
البعد 05 : تقييم الأداء						
14	يضع المركز معايير تقييم للأداء الوظيفي المطلوب من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي					
15	يولي المركز أهمية للإبداع والابتكار أثناء تقييم الأداء الوظيفي					
16	يعتمد المركز على تقارير تقييم الأداء الوظيفي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين (التربص، والترسيم، والترقية، الترقية، الترقيات إلخ)					
البعد 06 : الصحة والسلامة المهنية						
17	يطبق المركز معايير الصحة والسلامة المهنية وهي موثقة بشكل كامل.					
18	يوفر المركز الوسائل اللازمة لضمان سلامة وصحة الموظفين					
19	أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المركز مفهومة لدى الموظفين					
20	تقوم إدارة المركز بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المركز وتحسينها باستمرار					

المحور الثالث: المناخ الأخلاقي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرات
البعد 01 : المناخ النفعي الذاتي						
					21	يهتم موظفو المركز بمصالحهم الخاصة دون أي اعتبار آخر داخل المركز
					22	تسود القيم الاخلاقية والمبادئ الشخصية عند العمل بالمركز
					23	يعتبر العمل مخالفا ودون المستوى المطلوب فقط عند إلحاق الضرر بمصالح المركز
					24	يعمل موظفو المركز على تحقيق أهداف ومصالح المركز في المقام الأول
البعد 02: مناخ الرعاية والاهتمام						
					25	يوفر المركز الإهتمام الكافي لجميع الموظفين المركز
					26	يهتم الموظفون بسعادة ورفاهية بعضهم البعض بصورة صادقة
					27	يشجع المركز العمل الجماعي لتقوية روح الفريق أثناء العمل
					28	يستند الموظفون في تصرفاتهم على معايير القيم الخيرية والإحسان بالعمل
البعد 03 : مناخ القواعد والمدونات						
					29	يلتزم الموظفون بالمركز بقواعد المهنة بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى.
					30	يلتزم الموظفون بمعايير وأخلاقيات البحث العلمي والمهنة في أداء واجباتهم
					31	يضع المركز مدونة أخلاقية لسلوكيات الموظفين للالتزام بها
					32	تلتزم مديرية المركز الموظفين على احترام أخلاقيات العمل والبحث العلمي
البعد 04: مناخ الاستقلالية						
					33	يتبع الموظفون في هذا المركز معتقداتهم الشخصية والأخلاقية
					34	يتحمل كل موظف في المركز مسؤولية تقرير الصواب والخطأ في سلوكه.
					35	يولي الموظفون بالمركز أهمية للرقابة الذاتية عند تنفيذ أعمالهم
					36	يتوافر الوازع الديني لدى الموظفين بالمركز أثناء ممارستهم لأعمالهم
البعد 05: مناخ القوانين والتشريعات						
					37	يهتم موظفي المركز بالقرارات التي تصدرها مديرية المركز ومصالحه من دوائر وأقسام
					38	يتمسك الموظفون باللوائح المنظمة للعمل في المركز
					39	الإعتبار الأول في اتخاذ أي قرار في المركز على أي مستوى هو الإلتزام بالقوانين الموضوعه
					40	يتوافر فهم واضح وصحيح لدي لموظفي المركز للقوانين واللوائح التي تنظم العمل

المحور الرابع: الأداء المتميز

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد 01 : القيادة						
41	تعتمد مديرية المركز على معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد مثلاً على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة... إلخ)					
42	تحفز القيادة بالمركز على التفكير الابتكاري الخلاق في إداء الأعمال					
43	تسهل القيادة بالمركز الاتصالات بين جميع الأقسام والدوائر وجميع المستويات الإدارية بشكل منتظم					
44	تشجع القيادة بالمركز العمل الجماعي ضمن فرق باستمرار					
البعد 02 : الإستراتيجية						
45	يملك المركز خطة استراتيجية معتمدة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي يسعى لتحقيقها وتنفيذها					
46	تعتمد استراتيجيات المركز على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (موظفين، طلبة، أساتذة باحثين، القطاع الاقتصادي والإجتماعي)					
47	يعمل المركز على مراجعة وتكييف ونشر وتطبيق للإستراتيجيات بشكل دائم مع المتغيرات البيئة المحيطة الداخلية والخارجية					
البعد 03 : إدارة المورد البشري:						
48	ألتزم بالدقة أثناء أداء مهام المطلوبة مني					
49	استعمل التجهيزات المتاحة بكفاءة وفعالية أثناء ممارسة نشاطاتي بالمركز					
50	أطبق الأساليب المبتكرة في أداء مهامي					
51	يتواصل المركز بفعالية مع جميع الموظفين					
52	تتضافر جهود جميع الموظفين لتطوير أداء المركز					
البعد 04 : إدارة العمليات:						
53	يعمل المركز على إدارة العمليات من خلال نظام موحد وموثق ومطبق بصورة فعالة مثلاً (مصلحة الجودة)					
54	يوفر المركز مطويات ارشادية وأدلة تعريفية بضرورة العمل والخدمات المقدمة					
55	يملك المركز برامج زمنية للعمل ويلتزم بها					
56	عمليات المركز موزعة في شكل فرق بحث ولجان عمل منظمة					
البعد 05 : العلاقات والشراكات والموارد:						
57	يحرص المركز على تعزيز علاقاته مع غيره من مراكز البحث الوطنية					
58	يعمل المركز على تنمية علاقاته مع جميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية، قطاع اقتصادي واجتماعي)					

59	يستثمر المركز جميع موارده المتاحة لتعزيز البيئة المشجعة للبحث العلمي						
60	يهتم المركز بتوفير نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالاعتماد على التكنولوجيا						
البعد 06 : النتائج							
1- نتائج العاملين:							
61	يحرص المركز على السرعة والكفاءة في معالجة الشكاوى والمشكلات التي تواجه موظفي المركز						
62	يعمل المركز على تحسين القدرة على التعلم لجميع موظفي المركز						
63	نظم وسياسات المركز تتيح فرص التطور والارتقاء بين جميع موظفي المركز						
64	يعمل المركز على تبسيط إجراءات العمل والابتعاد على الروتين لتحسين بيئة العمل المركز						
2- نتائج العملاء:							
65	يسعى المركز لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة من خلال منتجات علمية تلبي تلك الاحتياجات						
66	يعالج المركز أسباب المشكلات التي تصادف جميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية، قطاع إقتصادي واجتماعي)						
67	يركز المركز على الوفاء بالجودة لجميع أصحاب المصلحة (جامعات، مراكز بحث، مؤسسات عمومية، قطاع إقتصادي واجتماعي)						
3- نتائج المجتمع:							
68	مخرجات البحث العلمي للمركز ذات أثر إيجابي على المجتمع والقطاع الاقتصادي والاجتماعي						
69	يساعد المركز المجتمع المحلي والوطني بخبرته ومعرفته ضمن مجال تخصص						
70	يشارك المركز في حملات التوعية الخاصة بالثقافة المجتمعية باستخدام أساليب متنوعة (مؤتمرات ندوات وسائل التواصل الاجتماعي أبواب مفتوحة، حصص تلفزيونية)						
4- نتائج الأداء الرئيسية:							
71	يعمل المركز على إنجاز وتنفيذ مشاريع بحث ضمن البرامج الوطنية لأنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي						
72	يبرم المركز إتفاقيات تعاون وشراكة مع القطاع الاقتصادي والاجتماعي						
73	يشارك المركز في التظاهرات العلمية الدولية						
74	يشارك المركز في التظاهرات العلمية الوطنية						
75	ينشر المركز منشورات علمية بالمجلات المصنفة دوليا (SCOPUS web of science ELSEVIER)						
76	هناك ارتفاع واضح سنويا للاستشهادات المتحصل عليها من نشر الأبحاث العلمية للمركز مثلا في (Citations reçues dans SCOPUS d'Elsevier)						
77	هناك ارتفاع واضح سنويا في براءات الاختراع المسجلة بالمركز						
78	يطور المركز برمجيات في مجال تخصص						
79	ينجز المركز نماذج لمنتجات البحث العلمي أو مؤلفات قابلة للتسويق للقطاع الاقتصادي والاجتماعي						

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire
Abdelhafid Boussouf-Mila



المركز الجامعي
عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة

Institut de sciences
économiques, commerciales
Et sciences de gestion
www.centre-univ-mila.dz

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

QUESTIONNAIRE :

Salutations ;

Dans le cadre de ma préparation à l'obtention d'un Doctorat en Sciences de Gestion, spécialité Gestion des Ressources Humaines, je mène actuellement une étude scientifique intitulée : « Le rôle du climat éthique du management des ressources humaines dans le renforcement de la performance exceptionnelles - étude de cas : centres de recherche scientifique en Algérie » Dans ce but, nous avons conçu ce questionnaire pour voir l'étendue de la contribution du climat éthique comme variable médiatrice dans la promotion de la performance exceptionnelle et son impact sur la gestion des ressources humaines.

Nous vous remercions de votre coopération en répondant à l'ensemble des questions ci-joints, sachant que toutes les données qui seront obtenues seront strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Doctorant

CHERMAT Messaoud

Promoteur

Dr.BELHADJ Tarek

Premier axe : les données personnelles et fonctionnel
Veuillez mettre une croix (X) dans la case appropriée :

1- Sexe :

femelle	Masculin

2- l'âge

Plus de 50 ans	à 50 ans 41	De 31 à 40 ans	ans 30-20

3- Niveau d'étude

Doctorat	Magistère	Ingénieur Master 2/	licence	DUEA Technicien/ T.Supérieur

4- CORPS

Corps des personnels de soutien à la recherche	Corps des chercheurs permanents

5- Grade

6- POSTE SUPERIEUR

OUI	NON

7- expérience professionnelle

Plus de 15 ans	11à 15 ans	moins de 10 ans

8- Centre de recherche

CRAPC	
CERIST	
CDTA	
CRTI	
CDER	
CRSTDLA	
CREAD	
CRASC	
CRSTRA	
CRBi	
CRTSE	
CRSIC	
(CRLCA)	
CRTAA	
CRAPAST	
CRE	
CRM	
CRSP	
CRAT	

deuxième axe : les pratiques de gestion des ressources humaines						
Ce questionnaire est destiné aux salariés (Chercheurs permanents, personnels de soutien à la recherche et autres membres du personnel)						
Le nombre	Phrases	Fortement d'accord	D' accord	Neutre	je ne suis pas d'accord	Pas tout à fait d'accord
Dimension 01 :la planification des ressources humaines						
1	Le centre détermine ses besoins en ressources humaines après une étude approfondie de l'environnement interne et externe					
2	La direction du centre adopte la coordination avec les defferents départements et division comme base du processus de planification des ressources humaines					
3	Une planification efficace des ressources humaines permet d'attirer les expérimentés et les compétents					
Dimension 02 : Procédures de recrutement (recrutement , sélection et nomination)						
4	Le centre attire desindividus qui ont des compétences dans le domaine de spécialité du centre					
5	Le centre accorde une importance à l'entretien dans le processus de sélection et de nomination au centre					
6	Le Centre s'appuie sur des informations sur les candidats postulant à un emploi provenant) de sources autres que celles répertoriées dans le dossier administratif, telles queGoogle Scholar ; Research Gate .(					
Dimension 03 : Formation et développement						
7	Le centre organise des formations qui permettent au personnel d'acquérir de nouvelles compétences					
8	Le centre développe les capacités du personnel en fonction des exigences du parcours professionnel					
9	Le centre assure le suivi du personnel après qu'il ait terminé lesformation s pour s'assurer que les connaissances qu'ils ont acquises sont appliquées dans leur travail					
Dimension 04 : motivation						
10	Il y a une proportionnalité entre votre salaire et vos fonctions et responsabilités au sein du centre					
11	Les récompenses pour la performance sont liées à l'innovation et à la créativité fonctionnelle					
12	Le processus de promotion dans le centre s'effectue selon des normes administratives claires					
13	Les employés sont honorés quand ils realisent un excellent travail					
Dimension 05 l'évaluation des performances						
14	Le Centre établit des critères d'évaluation de la performance professionnelle requise afin de la comparer avec la performance réelle					
15	Le centre attache de l'importance à la créativité et à l'innovation tout en évaluant le rendement au travail					
16	Le cente s'appuie sur des rapports d'évaluation du rendement au travail pour prendre des décisions relatives aux employés (confirmation, rendement ,promotion, formation etc)					
Dimension 06 : Santé et sécurité au travail						
17	Le centre applique les normes de santé et de sécurité au travail et qui sont entièrement documentées					
18	Le centre met à disposition les moyens nécessaires pour assurer la sécurité et la santé des employés					
19	Les objectifs et les politiques de santé et de sécurité au travail au centre sont compréhensibles pour les employés					
20	La direction du centre révisé et améliore constamment les normes de santé et de sécurité au travail en vigueur dans le centre					

Le troisième axe : le climat moral					
Le nombre	Phrases	Fortement d'accord	D' accord	Neutre	je ne suis pas d'accord
Dimension 01 :le climat intéressé					
21	Les employés du centre se soucient de leurs propres intérêts sans aucune autre considération au sein du centre				
22	Les valeurs éthiques et les principes personnels prévalent lorsque l'on travaille au centre				
23	Le travail est considéré comme incohérent et inférieur aux normes uniquement lorsque les intérêts du centre sont lésés				
24	Les employés du centre travaillent pour atteindre les objectifs et les intérêts du centre en premier lieu				
Dimension 02 : le climat de soin et d'attention					
25	Le centre accorde une attention adéquate à tous les employés				
26	Les employés se soucient sincèrement du bonheur et du bien-être de chacun d'eux				
27	Le centre encourage le travail d'équipe pour renforcer l'esprit d'équipe au travail				
28	Les employés se comportent selon les normes des valeurs caritatives et de bienveillance au travail				
Dimension 03 : Le climat des règles et des codes					
29	Les employés du centre respectent les règles de la profession indépendamment d'autres considérations				
30	Les employés respectent les normes et l'éthique de la recherche scientifique et de la profession dans l'exercice de leurs fonctions				
31	Le Centre établit un code éthique que les employés doivent respecter				
32	La Direction du Centre oblige les employés à respecter l'éthique du travail et de la recherche scientifique				
Dimension 04 : un climat d'indépendance					
33	Les employés de ce centre suivent leurs convictions personnelles et éthiques				
34	Chaque employé du centre assume sa responsabilité décider ce qui est bien ou mal dans son comportement				
35	Les employés du centre attachent de l'importance à l'autosurveillance dans l'exercice de leur travail				
36	Les employés du centre ont la foi religieuse dans l'exercice de leur travail				
Dimension 05 : Le climat des lois et règlements					
37	Les employés du centre accordent de l'importance décisions prises par la direction du centre et ses services auprès des départements et divisions				
38	Les employés respectent les règlements régissant le travail au centre				
39	La première considération dans la prise de toute décision au centre à n'importe quel niveau est le respect des lois établies				
40	Il y a compréhension claire et correcte chez les employés du centre des lois et des règlements qui régissent le travail .				

Quatrième axe : l'excellence de performance					
Le nombre	Phrases	Fortement d'accord	D' accord	Neutre	je ne suis pas d'accord
Dimension 01 : Leadership					
41	La direction du centre adopte de critères clairs de sélection des dirigeants qui dépend, par exemple, de (la compétence ,l'ancienneté , la qualification , l'expérience ...etc)				
42	Le leadership du centre motive la pensée innovante et créative dans la réalisation des tâches				
43	La direction du centre facilite régulièrement la communication entre tous les départements, départements et tous les niveaux administratifs sur une base régulière				
44	La direction du centre encourage constamment le travail d'équipe				
Dimension 02 : la stratégie					
45	Le centre dispose d'un plan stratégique approuvé dans le domaine de la recherche scientifique et du développement technologique qu'il cherche à réaliser et à mettre en œuvre				
46	Les stratégies du centre dépendent des besoins futurs des bénéficiaires (employé ,étudiants , professeurs , chercheurs , secteur socio-économique				
47	Le centre travaille sur la révision, l'adaptation, la publication et l'application de stratégies d'une façon permanente avec les changements internes et externes de l'environnement				
Dimension 03 :la gestion des ressources humaines					
48	Je m'engage à être précis dans l'exécution des tâches qui m'ont été confiées				
49	J'utilise le matériel disponible de manière efficace et efficiente lors de mes activités au centre				
50	J'applique des méthodes innovantes dans l'exercice de mes fonctions				
51	Le centre communique efficacement avec tous les employés				
52	Tous les employés unissent leurs forces pour développer la performance du centre				
Dimension 04 : la gestion des opérations					
53	Le centre effectue ,à la gestion des opérations à travers un système unifié documenté et efficacement appliqué (par exemple, le service qualité).				
54	le centre fournit des Brochures d'orientation et des guides d'introduction au processus du travail et les services offerts				
55	Le centre a des programme a terme aux quels il se conforme				
56	Les activités du centre sont réparties sous forme d'équipes de recherche et de comités de travail organisés				
Dimension 05 : Relations, partenariats et ressources					
57	Le centre souhaite renforcer ses relations avec les autres centres de recherche nationaux				
58	Le centre travaille à développer ses relations avec toutes les parties prenantes (universités, centres de recherche, institutions publiques, secteur économique et social				

59	Le centre investit toutes ses ressources disponibles pour améliorer un environnement propice à la recherche scientifique					
60	Le centre souhaite fournir un système intégré de données et d'informations basé sur la technologie					
Dimension 06 : résultats						
1- Résultats du personnel						
61	Le centre tient à la rapidité et à l'efficacité dans le traitement des plaintes et des problèmes auxquels sont confrontés les employés du centre					
62	Le centre s'efforce d'améliorer la capacité d'apprentissage de tout le personnel du centre					
63	Les systèmes et les politiques du centre offrent des opportunités de développement et d'avancement à tous les employés du centre					
64	Le centre simplifie les procédures de travail et évite la routine pour améliorer l'environnement du travail.					
2: Résultats clients						
65	Le Centre cherche à répondre aux besoins des parties prenantes grâce à des produits scientifiques qui répondent à ces besoins					
66	Le centre s'attaque aux causes des problèmes rencontrés par tous les acteurs universités, centres de recherche) institutions public secteur , socio-économique)					
67	Le centre se concentre sur la satisfaction de la qualité pour toutes les parties prenantes(universités, centres Recherche ,institutions public secteur socio-économique)					
3- Résultats communautaires						
68	Les résultats de la recherche scientifique du centre ont un impact positif sur la société et le secteur socio-économique					
69	Le centre assiste la communauté locale et nationale avec son expérience et ses connaissances dans son domaine de spécialisation					
70	Le Centre participe à des campagnes de sensibilisation à la culture sociétale par divers moyens (conférences, séminaires, réseaux sociaux, portes ouvertes, séances télé					
4- Principaux résultats de performance						
71	Le centre travaille à la réalisation et à la mise en œuvre de projets de recherche dans le cadre des programmes nationaux d'activités de recherche scientifique et de développement technologique					
72	Le centre conclut des accords de coopération et de partenariat avec le secteur économique et social					
73	Le centre participe à des événements scientifiques internationaux					
74	Le centre participe aux manifestations scientifiques nationales					
75	Le Centre publie des publications scientifiques dans des revues classées au niveau international SCOPUS WEB DES SCIENCES ELSEVIER					
76	Il y a une nette augmentation annuelle des citations obtenues à partir de la publication de la recherche scientifique du Centre, par exemple dans (Citations reçues dans SCOPUS d'Elsevier).					
77	Il y a une augmentation annuelle des brevets déposés au centre.					
78	Le centre développe des logiciels dans son domaine de spécialité					
79	Le centre crée des prototypes des produits de la recherche scientifique ou des ouvrages commercialisables pour le secteur socio-économique					

الملحق (10): مهام مراكز البحث محل الدراسة

المهام	المقر	سنة الإنشاء	التسمية باللغة	
			بالأجنبي	العربية
1. انجاز برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميدان التحاليل الفيزيائية والكيميائية. 2. المساهمة في وضع الأقطاب الجهوية في التحاليل الفيزيائية والكيميائية 3. انشاء اقطاب الكفاءة والمرجعية و الخبرة العلمية في ميدان التحاليل الفيزيائية والكيميائية 4. تنفيذ كل اشغال الدراسات والبحث والخبرات لحساب القطاعات الاجتماعية والاقتصادية في مجال التحاليل الفيزيائية والكيميائية 5. المشاركة في تحسين المعدات والتقنيات التحليلية الوطنية في مجال التحاليل الفيزيائية والكيميائية. 6. تحسين تقنيات البحث واقتراحها على القطاعات الاقتصادية التي تمتلك قدرات خاصة للتحاليل. 7. نقل المعرفة التحليلية إلى القطاع الإقتصادي والإجتماعي بما يتماشى مع احتياجاته المستجدة. 8. تحسين وتطوير طرق جديدة لأخذ العينات والاستخراج والتحليل.	تلمبة	1992	Centre de Recherche Scientifique et Technique en Analyses Physico – Chimiques (CRAPC)	مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية والكيميائية
(الجريدة الرسمية رقم 40، 1992)، (الجريدة الرسمية رقم 75، 2003)			المرجع	
1. المساهمة في تنسيق وتنفيذ البرامج الوطنية للإعلام العلمي والتقني في إطار تشاوري وبالإتصال مع القطاعات المعنية. 2. المساهمة في بناء وترقية مجتمع الإعلام عن طريق وضع و تطوير شبكات قطاعية لإعلام بحثي لاسيما الشبكة الأكاديمية والبحث وضمان ربطها بالشبكات المماثلة في الخارج و كذا تطوير وتعميم تقنيات الإعلام والإتصال في نشاطات التعليم العالي. 3. المشاركة في تحديث النظام الوثائقي الجامعي الوطني لاسيما عن طريق وضع مكتبات افتراضية. 4. جمع العناصر الضرورية لإنشاء بنك معطيات وطني في ميادين العلوم والتكنولوجيا وضمان نشرها. 5. ترقية البحث في مجال الأمن الإعلام والشبكات. 6. الدراسات والاستشارات والخبرات في مجال الإعلام الألي والإعلام العلمي والتقني وفي مجال تنصيب الشبكات ومتابعتها. 7. تطوير أنظمة الإعلام ووضعها حيز التنفيذ. 8. تقديم الإستشارة وتدقيق الحسابات في مجال الأمن المعلوماتي. 9. تصميم قواعد المعطيات ومواقع الواب التفاعلية وتطويرها. 10. القيام بدراسات خدمات الشبكات: البريد الإلكتروني، الواب، مجال اسم المستخدم، المحاضرة المرئية البث بالصوت والصورة عن طريق الأنترنت. 11. تطوير التطبيق على الشبكات. 12. المساعدة البيداغوجية في اطار التعليم عن بعد. 13. تنظيم دورات تكوينية والقيام بالتكوين عن بعد.	الجزائر العاصمة	1985	Centre de recherche sur l'information scientifique et technique (CERIST)	مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني

14.رقمنة الوثائق السمعية. 15.يدرس ويقترح جميع التدابير التنظيمية التي من شأنها أن تساعد على تنمية الإعلام العلمي والتقني وعلى ترقيتها. 16.يشارك في إقامة شبكة وطنية للإعلام العلمي والتقني و في تطويرها. 17.يشارك في تكوين بنوك للمعطيات في جميع الميادين العلم والتكنولوجيا ك القطاعات من القطاعات المعنية،ويساعد بعمله التنسيق مختلف المستعملين على الاستفادة منها. 18.المساهمة في تنسيق وتنفيذ البرامج الوطنية للإعلام العلمي والتقني في إطار تشاوري وبالإتصال مع القطاعات المعنية. 19.المساهمة في بناء وترقية مجتمع الإعلام عن طريق وضع و تطوير شبكات قطاعية لإعلام بحثي لاسيما الشبكة الأكاديمية والبحث وضمان ربطها بالشبكات المماثلة في الخارج و كذا تطوير وتعميم تقنيات الإعلام والإتصال في نشاطات التعليم العالي. 20.المشاركة في تحديث النظام الوثائقي الجامعي الوطني لاسيما عن طريق وضع مكنتات إفتراضية. 21.جمع العناصر الضرورية لإنشاء بنك معطيات وطني في ميادين العلوم والتكنولوجيا وضمان نشرها. 22.ترقية البحث في مجال الأمن الإعلام والشبكات. 23.الدراسات والإستشارات والخبرات في مجال الإعلام الألي والإعلام العلمي والتقني وفي مجال تنصيب الشبكات ومتابعتها. 24.تطوير أنظمة الإعلام ووضعها حيز التنفيذ. 25.تقديم الإستشارة وتدقيق الحسابات في مجال الأمن المعلوماتي. 26.تصميم قواعد المعطيات ومواقع الواب التفاعلية وتطويرها. 27.القيام بدراسات خدمات الشبكات:البريد الإلكتروني،الواب،مجال اسم المستخدم،المحاضرة المرئية البث بالصوت والصورة عن طريق الأنترث. 28.تطوير التطبيق على الشبكات. 29.يقترح جميع التدابير التي من شأنها أن تساعد على الإقتناء المحكم للإعلام العلمي والتقني وتوفره على الصعيد الوطني،وتلبية احتياجات المستعملين. 30.يسعى إلى إدخال الوسائل التقنية الحديثة في عمله. 31.يتولى تنسيق الإرتباط المشترك لشبكة الوثائق الوطنية بالشبكات الأجنبية والدولية في مجال الاعلام العلمي والتقني. 32.القيام بكل نشاط بحث يتعلق بإنشاء النظام الوطني للإعلام العلمي والتقني ووضع وتطويره. 33.ترقية البحث في ميادين العلوم وتكنولوجيا الإعلام والإتصال والمشاركة في تطويره.	
(الجريدة الرسمية رقم 12، 1985) و (الجريدة الرسمية رقم 75، 2003) و (الجريدة الرسمية رقم 34، 2009)	المرجع

مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة	Centre de Développement des Technologies Avancées (CDTA)	1988	الجزائر العاصمة	1. أعمال البحث والتنمية العلمية والتكنولوجية في الميادين التالية : - الإلكترونيات الدقيقة. - تكنولوجيات البرمجيات. - الهندسة المعمارية للأنظمة. - الروبوتية و تآلية أنظمة الإنتاج والبصر الإصطناعي والهندسة المعمارية وقولية الروبوتات. - نقل المعطيات وتقنيات تحليل الصور والكلمة في وقت حقيقي وتركيبها. - اللازر في مختلف أنواعه وتطبيقاته في مختلف الميادين. 2. أعمال البحث والتنمية العلمية والتكنولوجية في الميادين التالية : - الإلكترونيات الدقيقة والنانو تكنولوجيا. - هندسة الأنظمة والأنظمة المتعددة الوسائط. - هندسة البرامج والذكاء الإصطناعي. - التآلية و الروبوتية. - الاتصالات السلكية واللاسلكية. - تكنولوجيا السيليسيوم والمركبات. - الأوساط المؤينة
المرجع		(الجريدة الرسمية رقم 12، 1988) و (الجريدة الرسمية رقم 75، 2003)		
مركز البحث في التكنولوجيات الصناعية	Centre de Recherche en Technologies Industrielles (CRTI)	1992	الجزائر العاصمة	1. تطبيق برامج البحث الضرورية لتنمية تقنيات الإلحام والمراقبة الإتلافية و غير الإتلافية. 2. تطوير أجهزة الإلحام والمراقبة المتلفة وغير التلفة والحماية المهبطية ومعداتا وعددها وتقنياتها وتحسين أدائها واختبارها واستعمالها. 3. تنظيم مراقبة المصنفات المتعلقة بضوابط الإلحام والمراقبة ومعاييرها وتشجيع ذلك. 4. إنجاز برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميدان تنمية تقنيات الإلحام والمراقبة الإتلافية وغير الإتلافية.
المرجع		(الجريدة الرسمية رقم 53، 1992) و (الجريدة الرسمية رقم 75، 2003)		
مركز تنمية الطاقات المتجددة	Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER)	1988	الجزائر العاصمة	1. إعداد برامج البحث والتتية العلمية والتكنولوجية في ميادين الطاقات المتجددة (الطاقة الشمسية والهوائية والحرارية الجوفية وتطبيقاتها) و بالخصوص ما يلي : - تجميع ومعالجة وتحليل جميع المعطيات التي تسمح بتقدير الحقول الشمسية والهوائية والحرارية الجوفية تقديرا دقيقا. - أعمال البحث اللازمة في الميادين السابقة لتنمية الإنتاج واستعمال الطاقات المتجددة. - جمع الطرق التقنية والأجهزة والعتاد وأليات القياس اللازمة لتنمية الإنتاج واستعمال الطاقات المتجددة. - إعداد معايير ملائمة المواقع ويقترحها. - إعداد معايير صناعة التجهيزات في ميدان الطاقات المتجددة واستعمالها واقتراحها. - تلتكوين البيداغوجي للطلبة في طور التعليم العالي والدراسات العليا. 2. إنجاز برامج البحث والتطوير التكنولوجي في ميدان الطاقات المتجددة.

المرجع		(الجريدة الرسمية رقم 12، 1988) (الجريدة الرسمية رقم 75، 2003)	
مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية	Centre de Recherche Scientifique et Technique pour le Développement de la (CRSTD/L) Langue Arabe	1991	الجزائر العاصمة
1. إنجاز بحوث نظرية وتطبيقية حول تطوير اللغة العربية واللسانيات العربية . 2. المبادرة وتطوير مناهج الترجمة وتقنياتها وتطويرها بغية الإستجابة لاحتياجات المنظومة التربوية والتكوين والبحث. 3. تنفيذ مشاريع البحث في ميادين علوم اللسانيات وتقنياتها المطبقة على اللغة العربية واللغات المستعملة في التعليم من أجل تطوير اللغة العربية على الصعيدين التليمي والتكنولوجي. 4. انجاز أعمال تتعلق باحصاء المطلحات العلمية والتقنية وترشيدها و اقتباسها وانتاجها. 5. المشاركة في البحث عن المراجع ذات الطابع التربوي والتقني وانتقائها ونشرها. 6. انجاز البرامج الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميدان تطوير اللغة العربية.			
المرجع		(الجريدة الرسمية رقم 66، 1991) (الجريدة الرسمية رقم 26، 2004)	
مركز البحث في الإقتصاد المطبق من أجل التنمية	Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement (CREAD)	1975	الجزائر العاصمة
1. إجراء بحث ودراسات في الميادين ذات الأولوية المحددة من طرف الحكومة فيما يخص الإقتصاد المطبق . 2. تحقيق كل بحث تكلفه به وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والهيئة الوطنية للبحث العلمي. 3. إمضاء معاهدات واتفاقيات مع كل شخص طبيعي أو معنوي. 4. القيام بالبحوث النظرية والتطبيقية في التنمية الإقتصادية. 5. دراسة الشروط الإقتصادية والإجتماعية الضرورية لدعم التكامل المشترك بين القطاعات وإنشاء تكنولوجيا والتحكم فيها والتسيير الفعال على المستويات الإقتصادية الكبرى والصغرى. 6. القيام بالبحوث الإقتصادية والإجتماعية و اقتصاد العمل . 7. دراسة نظم التسيير النقدي والمالي على المستوى الوطني والدولي. 8. إنجاز برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميدان الإقتصاد المطبق من أجل التنمية.			
المرجع		(الجريدة الرسمية، قرار مؤرخ في 10 مارس 1975 يتضمن إحداث مركز للأبحاث الإقتصادية الطبقة، 1975) (الجريدة الرسمية، 1985) (الجريدة الرسمية رقم 75، 2003)	
مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية	Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle (CRASC)	1992	وهران
1. القيام بجم البحوث الأساسية والتطبيقية في علم الإنسان الإجتماعي ووالثقافي الذي يتصل بحاجات التنمية الوطنية . 2. القيام لأبحاث حول التنظيم الرسمي وغير الرسمي للمجموعات المناسبة حول العلاقات التي تسيير أعضائها وعلاقاتها بالظواهر الطبيعية والإجتماعية. 3. القيام بأبحاث حول المؤسسات الدولة والمؤسسات السياسية والحركات الإجتماعية وطرق عملها. 4. إنجاز برامج البحث والتطوير التكنولوجي في ميدان علم الإنسان الإجتماعي والثقافي.			

(الجريدة الرسمية رقم 40، 1992) (الجريدة الرسمية رقم 75، 2003)		المرجع		
1. يضع برامج البحث العلمي والتقني حول المناطق القاحلة والمهددة بالتصحروالجفاف . 2. يشارك في كل الأبحاث المتعددة الاختصاص التي لها علاقة بالمناطق القاحلة. 3. إنشاء بنك للمعطيات العلمية والتقنية حول المناطق القاحلة و يتولى معالجتها وحفظها وتوزيعها. 4. انجاز برامج البحث والتطوير التكنولوجي في ميدان المناطق القاحلة. 5. يساهم في كل بحث حول فهم الضعف البشري و مكافحته أمام التغيرات البيئية.	1991	Centre de Recherche Scientifique et Technique sur les Régions Arides (CRSTRA)	مركز البحث العلمي والتقني في المناطق القاحلة	
	بسكرة			
(الجريدة الرسمية رقم 66، 1991) (الجريدة الرسمية رقم 75، 2003)		المرجع		
1. القيام المركز بإنجاز برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميدان البيوتكنولوجيا. 2. التعرف على فرق البحث الموجودة في مجال البيوتكنولوجيا وتنشيطها والتنسيق بينها على شكل شبكة بحث. 3. المساهمة في ترقية البحث في ميادين البيوتكنولوجيا التطبيقية. 4. المشاركة في ديناميكية التكوين من أجل البحث والتكوين المتواصل للباحثين ومستخدمي الدعم في مختلف ميادين البيوتكنولوجيا. 5. المساهمة في إعداد البرامج الوطنية للبحث في البيوتكنولوجيا وتنفيذها. 6. تشجيع إنشاء فرقو/أو مخابر مختلطة والمساهمة في تدعيم علاقات التعاون مع الشركاء الجزائريين و/أو الدوليين. 7. تثمين نتائج البحث في البيوتكنولوجيا. 8. المساهمة في تطوير وتنسيق التشريع المرتبط بأخلاقيات علم الأحياء والسلامة الإحيائية و المعايير المرجعية. 9. ضمان متابعة السلامة الإحيائية ذات العلاقة بالبيئة. 10. المساهمة في دراسة وتقويم طلبات الاعتماد و/أو الترخيص للتسويق ز/أو الإنتشار الإداري للكائنات المعدلة جينيا. 11. العمل على تشكيل و وضع قاعدة معطيات علمية في البيوتكنولوجيا. 12. العمل على تشكيل بنوك معطيات وتسييرها في البيوتكنولوجيا	قسنطينة	2007	Centre de Recherche en Biotechnologie (CRBt)	مركز البحث في البيوتكنولوجيا
	(الجريدة الرسمية رقم 70، 2007)		المرجع	
1. إعداد الطرائق المعدنية لتثمين مجموعة شرائح معالجة المعادن المعتمدة على تكنولوجيا إنصاف النواقل خاصة السيليسيوم. 2. تطوير تقنيات النمو البلوري لهذه المواد. 3. التحكم في الطرائق التكنولوجية للأجهزة القائمة على أنصاف النواقل لشعبة السيليسيوم الكتلية والشعبة البارزة الطبقات الرقيقة. 4. تطوير التكنولوجيات الناعية المرتبطة بالطرائق حول المواد وأجهزة التحويل الطاقي. 5. تطوير الأجهزة ذات التحويل العالي المردودية.	مدينة الجزائر	2012	Centre de Recherche en Technologie des Semi-conducteurs pour l'Energétique (CRTSE)	مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل للطاقيّة
	(الجريدة الرسمية رقم 49، 2012)		المرجع	

1. انجاز برامج البحث العلمي في : - علوم القرآن والحديث. - أصول الدين. - الشريعة وأصول الفقه. - الفكر الإسلامي المعاصرو تاريخ الجزائر الثقافي. - الحضارة الإسلامية	الأغواط	2015	Centre de Recherche en Science Islamique et Civilisation (CRSIC)	مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة
(الجريدة الرسمية رقم 30، 2015)			المرجع	
انجاز برامج البحث العلمي في مختلف ميادين اللغة والثقافة الأمازيغية : 1. تنفيذ مشاريع البحث في ميادين علوم اللسانيات وتقنياتها المطبقة على اللغة الأمازيغية بكل تنوعاتها. 2. إنجاز أعمال تتعلق بإحصاء المصطلحات العلمية والتقنية وترشيدها وتكييفها وإنتاجها. 3. المشاركة في جمع المدونات اللغوية والمراجع ذات الطابع التربوي والعلمي والتقني وانتقاؤها واقتناؤها ونشرها. 4. تطوير مناهج الترجمة وتقنياتها بغية الإستجابة لإحتياجات المنظومة التربوية والتكوين والبحث. 5. إجراء بحوث نظرية وتطبيقية حول تطوير اللغة والليسانيات و الأمازيغية. 6. الحضارة الإسلامية	بجاية	2017	centre de recherche en langue et culture amazighes (CRLA)	مركز البحث في اللغة و الثقافة الأمازيغية
(الجريدة الرسمية رقم 14، 2017)			المرجع	
انجاز برامج البحث العلمي في ميدان تكنولوجيات التغذية الزراعية المتعلقة ب : 1. ترقية البحث في ميادين التكنولوجيات المطبقة في قطاع التغذية الزراعية. 2. المساهمة في إعداد طرائق تهدف إلى التحكم في خصائص الإستخدام ووظائف المنتجات وتنويعها لفائدة الصناعات التحويلية. 3. المساهمة في إعداد طرائق تغذية زراعية مربحة ومنتجات جديدة و مكونات زراعية غذائية لها خصائص صحية و وظيفية جديدة مع ضمان سلامة الأغذية. 4. المساهمة في تقنيات تحويل وحفظ منتجات التغذية الزراعية البديلة والمثلى للبيئة. 5. المساهمة في إعداد تسيير المواد وتقليص كمية النفايات والضياع والناجح عن فساد المنتجات خلال الإنتاج والتحويل والتوزيع. 6. المساهمة في تطوير وتوحيد التشريع المتعلق بالأخلاق الحيوية والأمن البيولوجي والمعايير المرجعية بالتعاون مع الهيئات المعنية.	بجاية	2019	Centre de Recherche en Technologies Agro-Alimentaires (CRTAA)	مركز البحث في التكنولوجيات التغذية الزراعية
(الجريدة الرسمية رقم 30، 2019)			المرجع	

انجاز برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميدان الفلاحة الرعوية المتعلقة ب : 1. البحث في التهيئة الرعوية من أجل مكافحة التصحر وإدخال تطبيقات زراعية حديثة. 2. دراسة مختلف الخصائص الغذائية للنباتات السهبية قصد استعمالها في المجال الصناعي والزراعي الرعوي وغنشاء أصناف رعوية مقاومة ومنتجة في الظروف السهبية. 3. وضع تقنيات جديدة لتثمين الموارد المائية عن طريق إحداث هياكل قاعدية للرعي العوي والسقي الملائم. 4. دراسة تأثيرات الإجهاد المائي والملحي على تطوير انتاج الأنواع الرعوية. 5. دراسة النمط الظاهري والوراثي وأنظمة التربية الحيوانية من أجل تحسين طرق الإستغلال للمحافظة على السلالات الحياتية المحلية (الماعز والغنم والإبل والخبيل). 6. البحث عن أحسن الطرق لتحسين وتطوير منتجات المناطق الريفية والمنتجات الثانوية للمواشي التي تستجيب لإحتياجات المستهلك. 7. إدخال تقنيات إعادة الإنتاج الحديثة (الحيوانات والنباتات). 8. إدخال طرائث جديدة تسمح بتحسين النشاطات التقليدية للمرأة الريفية.	الجلفة	2019	Centre de Recherche en Agropastoralisme (CRAPast)	مركز البحث في الفلاحة الرعوية
(الجريدة الرسمية رقم 30، 2019) المرجع				
انجاز برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميدان البيئة التي تستهدف إلى حل الإشكالات المرتبطة ب : 1. المحافظة على الموارد الطبيعية وتطويرها وتثمينها. 2. تقييم نمذجة التغيرات المناخية وتأثيرها على البيئة. 3. الوقاية من المخاطر المتعلقة بالتلوث وتكنولوجيات إزالته. 4. تطوير الإقتصاد الأخضر. 5. تسيير النفايات وتثمينها.	عناية	2019	Centre de Recherche en Environnement (CRE)	مركز البحث في البيئة
(الجريدة الرسمية رقم 63، 2018) المرجع				
انجاز برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الميكانيك والمتعلقة ب : 1. تصميم نمذجة الآلات وطرائق التصنيع. 2. تطوير المنتجات والطرائق والأنظمة. 3. التجريب والتحكم الصناعيين. 4. تسيير و مراقبة عمليات التصنيع. 5. تصنيع المواد المعدنية المركبة واهتلاك الأدوات. 6. تجريب وإتلاف السطوح والمواد. 7. المساهمة في تقييس القطع المنتجة.	قسنطينة	2019	Centre de Recherche en Mécanique (CRM)	مركز البحث في الميكانيك
(الجريدة الرسمية رقم 60، 2018) المرجع				

إنجاز برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميدان العلوم الصيدلانية بالتعاون الوثيق مع مؤسسات وهيكل قطاع الصحة دون الإخلال بالصلاحيات الموكلة لقطاع الصحة المتعلقة بـ: 1. ترقية البحث في مجال العامل الأساسي للأدوية. 2. التحكم في الفاعلية الصيدلانية المكتسبة من المعارف الأساسية. 3. نمذجة التعرض للأدوية ومحدداتها. 4. تطوير علم التأثير على الأدوية، لاسيما الأمراض المزمنة. 5. ترقية البحث العلمي في مجال مكافحة المنشطات. 6. المساهمة في ميدان إختصاصه في السلامة الصحية. 7. أثناء تأدية المهام السابقة يتطلب على المركز الإحترام الصارم للأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة : - البحث العلمي الحيوي. - أدبيات وأخلاقيات المهنة التي تحكم نشاط البحث العلمي في الصحة.	قسنطينة	2019	Centre de Recherche en Science Pharmaceutique (CRSP)	مركز البحث في العلوم الصيدلانية
(الجريدة الرسمية رقم 60، 2018)				
إنجاز برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميادين تهيئة الإقليم بـ : 1. تنظيم الأقاليم والمدن وتسييرها وتطويرها من الناحية الفضائية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والبيئية. 2. تأثير المخاطر الكبرى والظواهر المناخية على تهيئة الإقليم. 3. الأقاليم الرقمية والمدن الذكية. 4. تطوير أدوات جديدة للأبحاث العلمية والمساعدة على إتخاذ القرار فيما يخص الأقاليم.	قسنطينة	2019	Centre de Recherche en Aménagement du Territoire (CRAT)	مركز البحث في تهيئة الإقليم
(الجريدة الرسمية رقم 11، 2019)				

الملحق (11): منتجات بحث في إطار التعاون المشترك بين مراكز البحث



مركز البحث في تكنولوجيا نصف النواقل الطاقوية

مركز البحث في التحاليل الفيزيائية والكيميائية

مستشعر غاز احادي أكسيد الكربون

نظام قطع الغاز والكهرباء والاستخلاص أوتوماتيكياً في حالة تسرب غاز ثاني أكسيد الكربون






الملحق (12): التعاون والشراكة بين مراكز البحث والقطاع الاقتصادي

CRAPC- CRbT-CRSP-SAIDAL

- امضاء اتفاقية تعاون بين: - مركز البحث في التحاليل الفيزيائية والكيميائية,
- مركز البحث في البيو تكنولوجيا
- مركز البحث في العلوم الصيدلانية
- مجمع صيدال

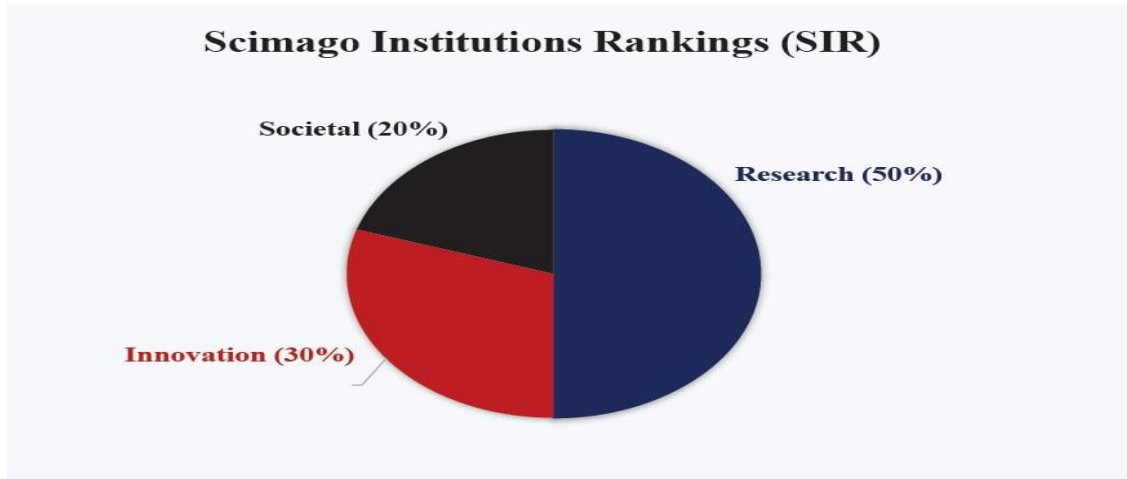


خطة العمل والتعاون تشمل

- 1- تثمين النباتات الوطنية
- تطوير منتج علاجي يعتمد على زيت العدس.
- 2- تطوير طرق مراقبة جديدة
- تقييم الشوائب في المنتجات الصيدلانية،
- تصنيف المادة الخام
- 3- تركيب الجزيئات النشطة
- 4 - تطوير مضاد للسرطان

الملحق (13): تصنيف SCIMAGO لمراكز البحث العلمي الجزائرية

يعد تصنيف شيمافو العالمي أحد التصنيفات التي يعتمد عليها في ترتيب مراكز البحث العلمي بالجزائر وقياس أدائها، وهو لا يقل أهمية عن تصنيف شنغهاي الصيني ويمثل 50% من مجموع النقاط الواجب توفرها لدخول تصنيف QS لتصنيف التاييمز البريطاني العالمي اللذان يتم الاعتماد عليهما في قاعدة بيانات سكوبوس يعتمد على ثلاثة مؤشرات رئيسية مختلفة تستند إلى أداء البحث (50%) ومخرجات الابتكار (30%) والتأثير المجتمعي (20%).



تصنيف SCIMAGO لمراكز البحث العلمي الجزائرية

الترتبة		اسم المركز	السنة
دوليا	وطني		
7226	1	CDER	2021
7390	2	CRTI	
7399	3	CDTA	
5711	1	CDER	2022
7763	2	CDTA	
7342	1	CRAPC	2023
7345	2	CDER	
8019	3	CDTA	
8355	4	CRTI	
8252	1	CDTA	2024
8414	2	CDER	
8811	3	CRAPC	
8946	4	CRTI	

الملحق (14): مخلص الدراسات السابقة

الجدول رقم (01): مخلص الدراسات السابقة

توصيات للدراسات المستقبلية	أهم النتائج	متغيرات الدراسة			عنوان الدراسة	المؤلف	الترتيب
		منهج الدراسة	المتغير الوسيط	المتغير التابع			
			المتغير المستقل	المتغير المستقل			
			الوصفي التحليلي	لا يوجد			
- ضرورة دراسة تأثير المناخ الاخلاقي والخصائص الوظيفية و ممارسات إدارة الموارد البشرية على السوك المنحرف في المؤسسات الحكومية.	تشير النتائج إلى وجود تأثير كبير للمناخ الأخلاقي على الانحراف في مكان العمل ولم يكن هناك كبير على خصائص الوظيفة ، أي أن للممارسات إدارة الموارد البشرية و المناخ الأخلاقي تأثير كبير على انحراف المورد البشري فيمكان العمل.	الوصفي التحليلي	لا يوجد	السوك المنحرف	التحقيق في تأثير المناخ الأخلاقي ،خصائص الوظيفة و ممارسات إدارة الموارد البشرية على السوك المنحرف في مكان العمل :دراسة للعاملين في الشركة العامة للأسمدة	(وميض، 2015)	01
				ممارسات إدارة الموارد البشرية و المناخ الأخلاقي و خصائص الوظيفة			
- دعم وتعزيز المناخ الأخلاقي في الجامعات الحكومية لما له من أثر ايجابي على الرضا و الإنتماء الوظيفي و الممارسات السلوكية للمواطنة التنظيمية.	تشير النتائج إلى وجود تأثير للمناخ الأخلاقي على رأس المال الفكري و بعلاقة طردية.	الوصفي التحليلي	لا يوجد	رأس المال الفكري	تأثير المناخ الأخلاقي على تحسين كفاءة وفعالية إدارة رأس المال الفكري	(الخولي، جبريل، و عزوز، 2016)	02
				المناخ الأخلاقي			

- تعزيز المناخ الأخلاقي بالإدارة العمومية يتطلب تفعيل اللجان الأخلاقية . - وضع آليات للإبلاغ تعرف بصفراء التبليغ على مستوى الإدارات العمومية. - تحقيق إدارة عمومية أخلاقية يتطلب تدريب أخلاقي للموظفين العموميين.	- ضرورة توفير الحوافز لتعزيز السلوك المهني. - الالتزام بأسس محددة لمنح المكافآت من أجل الحصول على التميز
تشير النتائج إلى وجود تأثير للمناخ الأخلاقي على إرساء القيم الأخلاقية بالإدارة العمومية بأربع بلديات من ولاية سعيدة	تشير النتائج إلى وجود تأثير لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة.
الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي
لا يوجد	لا يوجد
إرساء اخلاقيات الإدارة العمومية	الأداء المتميز
المناخ الأخلاقي	تسيير الموارد البشرية
دور المناخ الأخلاقي في إرساء أخلاقيات الإدارة العمومية	دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة-
(عزوز و غريسي، 2019)	(غانم، 2017)
04	03

- زيادة الإهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية و تطويرها لتلبية احتياجات الموارد البشرية والمؤسسة. - نشر ثقافة التميز المؤسسي. - الإهتمام بالتحفيز المادي و المعنوي للعاملين .	- تكوين لجنة خاصة بأخلاقيات ممارسة الطب و المهن لمتابعة المشكلات الأخلاقية - ضرورة دعم القادة لثقافة قوية و مستدامة تنسم بالأخلاق و التميز الإحترافي واتخاذ القرارات بشكل أخلاقي. - تشجيع العاملين للإبلاغ عن الإنتهاكات الأخلاقية - ربط المكافآت بالإلتزام بالسلوكيات الأخلاقية و دعمها.
تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين كلا من الممارسات) الإستشارية و التخصصية و الإدارية) لإدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي .	تشير النتائج إلى أن المناخ الأخلاقي يلعب دورا وسيطا جزئيا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الإرتباط الوظيفي.
الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي
لا يوجد	المناخ الأخلاقي
التميز المؤسسي	الارتباط الوظيفي
ممارسات إدارة الموارد البشرية	القيادة الأخلاقية
ممارسات إدرة الموارد البشرية و أثرها على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر ،محافظة الجيزة	توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الارتباط الوظيفي دراسة تطبيقية
(نجوى وقائي، 2020)	(النفراوي، 2020)
05	06

- دراسة الدور المعدل للمناخ الأخلاقي بدلا من وضعه كمتغير وسيط. - ضرورة إجراء الدراسة الحالية على قطاع آخر غير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق لتعميم النتائج.	- العمل على تحسين المناخ الأخلاقي لدوره في تحقيق استدامة الموارد البشرية. - إشراك العاملين في صياغة معايير المناخ الأخلاقي و اعداد المدونات الأخلاقية. - تعزيز المناخ الاخلاقي إذ كلما زاد مناخ (الرعاية و القانون القواعد و المنفعة) زادت استدامة الموارد البشرية
تشير النتائج إلى أن المناخ الأخلاقي يلعب دورا وسيطا جزئيا في العلاقة بين القيادة الأبوية و الغلتزم التنظيمي للعاملين.	تشير النتائج إلى وجود تأثير لبعد المناخ الأخلاقي على استدامة الموارد البشرية باستثناء مناخ الإستقلالية الذي تم استبعاده لعدم تأثيره.
الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي
المناخ الأخلاقي	لا يوجد
الإلتزام التنظيمي	استدامة الموارد البشرية
القيادة الأبوية	المناخ الأخلاقي
التأثير الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأبوية والإلتزام التنظيمي في وزارتي التربية و التعليم العالي في العراق	دور المناخ الأخلاقي في تحقيق إستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية
(الحمداني، حسين، و كاطع، 2021)	(أيمن و حافظ، 2021)
08	07

- استخدام نموذج التميز الجامعي كأساس لتقييم التميز في مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم.	- تعميم الدراسة على قطاعات أخرى و دول اخرى. - إضافة ممارسات لإدارة الموارد البشرية كأنظمة التقييم العادل . - إضافة متغيرات وسيطية محتملة أخرى.
تشير النتائج على أن القيم الأساسية التي يتبناها قادة المؤسسة و القيم الثقافية التي تمارسها المؤسسات تؤثر على الأداء وأن جميع المتغيرات الكامنة الستة لنموذج التميز الجامعي مرتبطة مع بعضها البعض	تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي وأن التدريب كمغير وسيط معدل بخفف بشكل كبير تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء لأعضاء التدريس بالجامعتين بباكستان.
الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي
لا يوجد	التدريب
الأداء الجامعي	الأداء الوظيفي
قيم القيادة،	ممارسات إدارة الموارد البشرية المستمدة
نموذج التميز في الأداء المبني على القيمة لمؤسسات التعليم العالي	فحص ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الوظيفة، تطبيق للتدريب كوسيط معدل
(Mohd, 2014)	(Manzoor, Longbao, Tamás, Nurunnabi, & Qazi, 2019)
10	9

- تشجيع التقييم الجيد للموظفين و الإستجابة السريعة للأخلاق التي قد تسود بين الموظفين. - ممارسات إدارة الموارد البشرية لاسيما تقييم الأداء تؤثر في الأداء التنظيمي بالمناخ الأخلاقي وللوصول للأداء العالي يجب ربط تقييم الأداء بالمناخ الأخلاقي السائد	- الحاجة إلى إجراء دراسات أخرى بإعادة الدراسة بنفس متغيراتها بعدد أكبر. - تفعيل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية إقتصاديات الدول النامية.
تشير النتائج إلى وجود دعم قوي لدور وساطة المناخات الأخلاقية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.	تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و أداء الموظفين و الرضا الوظيفي.
الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي
المناخ الأخلاقي	الرضا الوظيفي
الأداء التنظيمي	أداء الموظف
ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية
العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناخ الأخلاقي والأداء التنظيمي الحلقة المفقودة تحليل تجريبي.	تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي للموظفين
(Malam, Kabiru, Tang, & Mohd Hasanur, 2019)	(Chumpon, Anunya, & Tawatchai, 2020)
11	12

- توسيع الدراسة باعتماد أبعاد أخرى لممارسات إدارة الموارد البشرية . - التركيز على بعض العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات بالأوضاع المالية و الإقتصادية والإجتماعية والثقافية. - تنويع مصادر الحصول على البيانات .	- إجراء الدراسة في بلدان أخرى و بعدد أكبر من المؤسسات الحاصلة والمعتمدة على النموذج الأوروبي للأداء المتميز. - إجراء الدراسات على قطاعات أخرى غير القطاعات التي تناولتها الدراسة الحالية. - تشجيع المديرين على تبني النموذج الأوروبي للتميز
تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاداء التنظيمي و المناخ الأخلاقي كمتغير معدل له تأثير كبير في العلاقة.	تشير النتائج إلى وجود تأثير سلبي لرأس المال العامل على أداء المؤسسة ، فالمؤسسات التي تعتمد على النموذج الأوروبي للأداء المتميز تحقق أفضل أداء.
تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: هل المناخ الأخلاقي مهم؟	أثر إدارة رأس المال العامل على أداء المؤسسة: أدلة من المؤسسات المعتمدة على النموذج EFQM (النموذج الأوروبي للأداء المتميز)
(Yuris, Dirhamsyah, & Ikbar, 2022)	(Yousaf & Bris, 2021)
14	13