

## العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة الجامعية

### وفقا لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية

*Human and social relations within the university institution  
in accordance with the Charter of Ethics and University Arts*



طالبة الدكتوراه/ دنية فضيل<sup>1,2,3</sup>، الدكتور/ عبد السلام لراي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة البليدة 2، (الجزائر)

<sup>2</sup> مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2

<sup>3</sup> المؤلف المراسل: donia09dani@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/02/28 تاريخ القبول للنشر: 2021/06/19 تاريخ النشر: 2021/09/28



ملحظة المقال: اللغة العربية: د. / محمد رندي (المركز الجامعي أفلو) اللغة الإنجليزية: أ. / أنوار الناصر (العراق)

#### ملخص:

يعتبر ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية آلية لضبط مختلف الوظائف والأدوار في النسق الجامعي، ومرجعا مهما تستمد منه أهم القواعد والأطر والقوانين الضابطة التي تعمل على توجيه أفعال أفرادها، طلبة، أساتذة وإداريين، فهو يشتمل العديد من المعايير المستمدة من القيم العامة للمجتمع، بهدف إرساء قواعد تسييرية فعّالة تحسّن من مستوى أداء الخدمة الإدارية من خلال تحقيق التنسيق بين العديد من الوظائف، استقرار الجامعة كنسق وظيفي متكامل الأدوار، ضمان فعالية نشاطها واستمراريتها.

وانطلاقا من هذه الأهمية، سيتمّ في هذا المقال تحليل بعض مبادئه وتوضيح كيفية تحديد النصوص القانونية المتضمنة فيه لنسق العلاقات. وتأثيرها في ضبط وتشكيل العلاقات بين الفاعلين داخل المؤسسة الجامعية.

الكلمات المفتاحية: العلاقات الاجتماعية؛ ميثاق الأخلاقيات؛ النزاهة؛ المسؤولية؛ الاحترام

المتبادل؛ السرية؛ الشفافية.

#### Abstract:

*The Charter of University Ethics is a mechanism for controlling the various functions and roles in the university system, and an important reference from which the most important rules, frameworks and controlling laws are derived from which work to direct the actions of its members, students, teachers and administrators. It includes various standards derived from the society's general values with the aim of establishing effective management rules and improving the level of administrative service performance by achieving coordination between*

*many jobs, the stability of the university as a functional coordinate with integrated roles and ensuring the effectiveness and continuity of its activity.*

*This article will analyze some of its principles. It also tries to clarify how the legal texts included in it define the pattern of relations and its effect on controlling and shaping relationships between actors within the university institution.*

**Key words:** *Social relations; ethics charter; integrity; responsibility; mutual respect; confidentiality; transparency.*

## مقدمة:

في ظلّ التغيرات الحاصلة في المجتمع، أصبحت الجامعة تنفرد بحساسية وأهمية دورها مقارنة بالتنظيمات الأخرى، باعتبارها مركزا حيويا ومحوريا لتحصيل وتفعيل التركيبة النوعية في المجتمع، لما لها من أدوار بالغة التأثير في تلقين الأفراد وتكوينهم وتشبعهم بالقيم والمعايير الأخلاقية المنبثقة عن قيم ومعايير المجتمع وفي إطار مرجعيته الثقافية، تهدف الجامعة بذلك إلى تعزيز جانب من المصادقية العلمية والبيداغوجية كتنظيم قائم بذاته ينفرد بخصائص مميزة عن باقي التنظيمات، إضافة إلى ضمان جانب من المشروعية انطلاقا من ترسيخ وإرساء العديد من المبادئ والقواعد المتعلقة بالتسيير المؤسسي والكفيلة بمجابهة مختلف الاضطرابات والتغيرات العميقة والسريعة على جميع المستويات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها من المتغيرات مع تجاوز مختلف الانحرافات والاختلالات في مجالي النوعية والفعالية إضافة إلى تحسين سبل أداء النشاط الأكاديمي وضمان احترامه.

انطلاقا من أهمية النسق الجامعي ودوره الحيوي كان من الضروري إيجاد آليات لضبط مختلف العلاقات والممارسات المهنية والسلوكات التنظيمية للفاعلين والتي تعمل على توليد المناخ الأخلاقي الخصب الذي يسهم في بناء نسق وظيفي متكامل ومتوازن، علاقات اجتماعية مستقرة بين الفاعلين، علاقات عمل مقننة ومضبوطة بين مختلف الجماعات المهنية، علاقات تأثير وتأثر إيجابية بين أطراف التنظيم عامة في ظل ممارسة مثالية لمختلف المهام وأداء فعال لغالبية الأدوار، بما في ذلك توجيه السلوكات المهنية للموظفين، أساليب وطرق تأديتهم لمهامهم الرسمية وعلاقاتهم، مما يضمن الأداء الجيد للمهام واستقرار النسق الجامعي انطلاقا من السير الحسن للمهام والمنحى المثالي لنسق العلاقات.

إنّ من أهم آليات الضبط ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية، الذي يعمل على ضبط أفعال مختلف الجماعات المهنية داخل النسق الجامعي، ومنه توجيه لمختلف التفاعلات الناشئة بينها، وبالتالي التأثير في جميع أشكال العلاقات الاجتماعية الناشئة بين الأفراد، وعليه سوف يتم معالجة هذه الدراسة من خلال طرح الإشكالية التالية:

كيف تؤثر النصوص الخاصة بميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية في العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة الجامعية؟

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه، فإننا سنحاول توسيع التحليل من خلال الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تؤثر المبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية في العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة الجامعية؟

- كيف تعمل النصوص المتعلقة بحقوق والتزامات الموظفين والإداريين والتقنيين على ضبط وتوجيه العلاقات بين الفاعلين داخل النسق الجامعي؟

وتأسيساً على ما سبق سيتم تبني خطة منهجية تحوي العناصر التالية:

المبحث الأول: محتوى ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية لسنة 2010.

المبحث الثاني: مقومات الممارسة المهنية في ظل ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية وأثرها في العلاقات الاجتماعية بين أفراد النسق الجامعي.

المبحث الثالث: القرار 991 المؤرخ في 10 ديسمبر 2020 المتضمن إنشاء لجان الآداب والأخلاقيات في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

جاء هذا المقال معتمداً على المنهج الكيفي الذي يهدف في الأساس إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة، وعليه ينصب الاهتمام هنا أكثر على حصر معاني الأقوال التي تم جمعها أو السلوكيات التي تمت ملاحظتها، والمنهج الكيفية تستعين أكثر بالأحكام وبدقة ومرونة الملاحظة، هذا ويعتمد المنهج الكيفي على التحليل المنطقي في إثبات العلاقات بين المتغيرات الكيفية، فوظيفته الأساسية هي الفهم العميق للظاهرة الاجتماعية، نتاج ما يمتاز به من مرونة أكبر مقارنة بالبحث الكمي، وقدرته على التعامل مع عدد كبير من المتغيرات الكيفية، أي مع حالات أكثر تعقيداً، كما يتسم المنهج الكيفي بالمرونة في البحث واختيار الأدوات المناسبة في الفهم والتفسير والتأويل، فهو يسعى إلى تحقيق فهم أعمق للظواهر المدروسة، والنفاد إلى مجمل الحوافز والتمثيلات والاتجاهات التي يتعذر الكشف عنها اعتماداً فقط على لغة الأرقام، وهو أكثر تأثيراً في الجهاز المفاهيمي والنظري للعلوم الاجتماعية (الهراس، 2002، صفحة 9).

### المبحث الأول:

#### محتوى ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية لسنة 2010

ينبثق ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية عن إجماع واسع للأسرة الجامعية، على مبادئ عامة مستمدة من المقاييس العالمية، وعلى قيم خاصة بمجتمعنا، يشترط فيها أن تكون محرّكاً لمسعى التعلم، ومجسدة لميثاق أخلاقيات المهنة الجامعية وآدابها، إن هذا الميثاق يمثل أداة تعبئة وأداة مرجعية لتسطير المعالم الكبرى التي توجه الحياة الجامعية، كما يمثل أرضية تستلهم منها القوانين الضابطة للآداب والسلوك وأشكال التنظيم المكرسة لها. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010، صفحة 2)

هذا ويشتمل نسق العلاقات في الجامعة على العديد من أشكال الروابط بين الفاعلين، فيتوقف بذلك استقرارها واستمرار نشاطاتها على طبيعة هذه الروابط وكيفية تأثيرها في تحقيق الهدف العام للنسق الجامعي، انطلاقاً من الأدوار التي يتبناها الفاعلون في ظل الكم المتباين من أشكال العلاقات، هذا وقد قدم مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية، بناء على المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 04-180

المؤرخ في 23 يونيو سنة 2004 كل التدابير المتعلقة بآداب وأخلاقيات المهنة الجامعية وما يكفل احترامها، وهو بذلك يعمل على اقتراح ما يلي: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2004، صفحة 23)

1- المبادئ والقواعد والتقاليد التي يجب أن تسيّر العلاقات بين الأساتذة ومكونات الأسرة الجامعية.

2- التدابير المطبقة في حالة الإخلال بآداب وأخلاقيات المهنة الجامعية.

المطلب الأول: المبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية لسنة 2010

تتمثل المبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية في العناصر التالية: النزاهة والإخلاص، الحرية الأكاديمية، المسؤولية والكفاءة، الاحترام المتبادل، وجوب التقيد بالحقيقة العلمية والموضوعية والفكر النقدي، الإنصاف، احترام الحرم الجامعي. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010، صفحة 2، 3)

وهذا ألزم الأسرة الجامعية بجملة من الضوابط الميدانية التي تتحكم في توجيه نسق العلاقات الناشئة عن تبني مختلف الأدوار الرسمية وغير الرسمية، أي مجمل علاقات التأثير والتأثر في النسق الجامعي، بتقديم واعتماد ميثاق يمتلك صفتي الإجماع والإلزامية، له دور الضبط القانوني والعملي للأفعال وردود الأفعال، ومنه توجيه مختلف أشكال العلاقات داخل المؤسسة الجامعية كنسق وظيفي متكامل الأدوار والوظائف وفي إطار ثقافته المستمدة من النسق الثقافي العام للمجتمع الأم.

المطلب الثاني: الحقوق والالتزامات

وتشتمل في ذلك على: حقوق والتزامات الأستاذ الباحث في التعليم العالي، حقوق وواجبات الطالب في التعليم العالي، حقوق والتزامات الموظفين الإداريين والتقنيين في التعليم العالي. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010، صفحة 4، 9)

لقد حاول هذا الميثاق إضفاء الطابع الرسمي بتجسيد مختلف المعايير الضابطة لعلاقات التأثير والتأثر بين أطراف الأسرة الجامعية وحصرها في نقاط أساسية تشتمل على أهم مبادئ وأخلاقيات التعامل فيما بينها، مع إبراز للالتزامات وتوضيح للحقوق، وهو بذلك يسطر أهم دعائم بناء العلاقات ومختلف آليات توجيهها نحو الاستقرار والتوازن والفعالية مما يحافظ على الخصائص المميزة للنسق الجامعي والأهداف الأساسية له، ويجنبه جملة من الإختلالات الوظيفية المؤدية إلى اضطرابه، وبذلك نجد أن هذا الميثاق ضبط الإطار العام للعلاقات بإضفاء بعض الخصائص على السلوكات المهنية دون تحديد أو تمييز بين الأطراف المتفاعلة وفي إطار المعايير الأخلاقية بشكل عام، وفي هذا السياق تم تحديد المبادئ الأساسية التالية:

## المبحث الثاني:

## مقومات الممارسة المهنية في ظل ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية وأثرها في العلاقات الاجتماعية بين أفراد النسق الجامعي

إن منظومة القيم تهيء منحى جيدا لبناء علاقات مستقرة بين الفاعلين، خصوصا ما تعلق منها بعلاقات العمل بين مختلف الأطراف الفاعلة مما يؤثر في نمط سير العمل الإداري في المؤسسة الجامعية، هذا الأخير الذي يعتبر محورا ومحركا لعلاقات التأثير والتأثر بين الجماعات المهنية مما ينتج العديد من أشكال العلاقات داخل النسق الجامعي، فالقيم الأخلاقية تلزم الموظف بتبني سلوكات وظيفية معينة، مع تجنب كل ما يتعارض مع ثقافة وقيم المؤسسة وأخلاقياتها، إن الأخلاقيات المهنية للموظف أستاذا كان أو إداريا تدفعه إلى الجدية والتفاني في العمل، أداء المهام الإدارية شخصا مع كامل الدقة، احترام تخصيص أوقات الدوام الرسمي لأداء تلك المهام، احترام إنجاز مصالح الجمهور في الوقت المحدد لها، مع حسن معاملته، إتقان العمل ببذل أقصى درجات الجهد لممارسة المهام الرسمية وإن تعددت أو اختلفت، مما يبني قاعدة صلبة لتفجير الطاقات والملكات والمهارات في أداء العمل وإتقانه وتطويره، فالموظف المستشعر للمراقبة الربانية لن يكون بحاجة للمتابعة الوظيفية التي ينتهجها بعض المسؤولين، كما أن المراقبة الذاتية تكون دافعا إلى الانضباط في أوقات الدوام وتفادي الخروج إلا للضرورة، مما يجنب المؤسسة العديد من الإختلالات الوظيفية كتراجع مستوى أداء الوظيفة، كبح أو تعطيل العمل ومصالح الآخرين، مع تجسيد الصدق في التعاملات والمعاملات باختلاف جوانبه أقوالا كان أو أفعالا، والموظف النزيه المخلص ذو قابلية إلى التعاون مع الآخرين من زملاء العمل، والابتعاد عن كل أشكال الإساءة، ومختلف أساليب الغش والمحسوبية، مما يرجح المصلحة العامة للأفراد والمؤسسة على المصلحة الشخصية مهما كان غرضها.

## المطلب الأول: النزاهة والإخلاص

تعني النزاهة: "المصداقية والاستقامة والأهلية للثقة". (منصور الغالي، 2008، صفحة 160) كما تمثل: "منظومة من القيم المتعلقة بالأمانة والصدق والإخلاص". (حاكم و دولي، 2017، صفحة 250)

وقد أشار الميثاق إلى أن السعي لتحقيق الأمانة والنزاهة رفض للفساد بجميع أشكاله، حيث يتأتى ذلك بتصحيح سلوكياتنا وأفعالنا قبل الحكم على أفعال الغير، وهكذا فإن تطوير آداب السلوك وأخلاقيات المهنة يجب أن يتجسد في ممارسات ميدانية مثالية، فالموظفون الذين يتصرفون بطريقة نزيهة وعادلة، يتفادون كل ما يدينهم أو يجعلهم مدينين لمن يؤثر عليهم بطريقة غير شرعية أثناء أداءهم لمهامهم الرسمية.

إذن يعمل تحلي الموظفين بصفتي النزاهة والإخلاص على تحفيز بناء علاقات عمل فعالة من خلال نشوء عامل الثقة بينهم، سواء ما تعلق منها بعلاقات السلطة كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو العلاقات

بين المرؤوسين بعضهم ببعض، وهذا ما يشير إليه (برنارد) من خلال تبلور مفهوم الثقة التنظيمية لديه، بإبراز مدى أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتباره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وتبرز هاته الأهمية في المؤسسة الجامعية خصوصاً في فترات الضغط المني كشكل من أشكال التلاحم وآلية من آليات تقوية الروابط المهنية والتعبير عن عمق العلاقات الإنسانية، ونجد أحياناً أن التعاون اعتراف بمكانة الفرد في التنظيم وأهميته ودوره الفعال في تفعيل حركية المهام الإدارية عامة، كما يدفع تحقيق الثقة بالموظف إلى التضامن مع زميله أو رئيسه في العمل حين التعرض إلى أي مأزق إداري مفاجئ، في حين ينعكس غياب الثقة في العديد من السلوكيات الإنحرافية، كإفشاء السر المني، وسوء استخدام السلطة، التحكم في حركية ومسار المعلومات وفقاً للمصالح الشخصية، التستر على الأخطاء الإدارية للمقربين، التحيز لفئة دون الأخرى، تطبيق القوانين وفقاً لمسار العلاقات، كل هذه العوامل كفيلة بتهيئة بيئة صراعات خصبة تسهم في توتر العلاقات، فهي أحياناً حالات من التجنب للطرف الآخر، وأحياناً صراعات ورفض للعديد من السلوكيات الوظيفية للآخرين، مما يقلل من التكامل بين المهام الإدارية، ويؤدي إلى اضطراب النسق الجامعي نتاج عدم الاستقرار الوظيفي للعاملين، ومنه فقد التوازن والتكامل بين مختلف الوظائف.

#### المطلب الثاني: المسؤولية والكفاءة

تعني الكفاءة ظهور الفرد في عمله ووظيفته، وفي مهامه الرسمية وغير الرسمية بدرجة عالية من الإنقان، وأن يكون له إنتاجية وفعالية في كافة المواقف وفي الأمور العاجلة". (عبد الفتاح عبد الكافي، 2007، صفحة 150)

في حين تعني المسؤولية: "إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال وباستعداداته لتحمل نتائج التزاماته وقراراته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله، ثم أمام ضميره، وأمام المجتمع". (عبد الفتاح ياغي، 1995، صفحة 156)

ويشير الميثاق إلى أن مفهومي المسؤولية والكفاءة متكاملين، يتعززان بفضل تسيير المؤسسة الجامعية تسييراً قائماً على الديمقراطية والأخلاق وعلى المؤسسة الجامعية أن تضمن التوازن الجيد بين ضرورة فعالية دور الإدارة، وتشجيع مساهمة الأسرة الجامعية بإشراكها في سيرورة اتخاذ القرار". (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010، صفحة 3)

كما يؤكد مسؤولية الموظفين عن قراراتهم وأفعالهم بتحملهم لنتائجها إيجابية كانت أو سلبية، وكذا عن الاستعمال الحكيم للموارد والمعلومات الموضوعية تحت تصرفهم، وبهذا الطرح يبرز الارتباط الوثيق بين كل من متغيري المسؤولية والكفاءة، فالكفاءة تفسح مجال إظهار القدرات الكامنة المغيبة من خلال العمل الميداني بتولي بعض المسؤوليات والمهام الرسمية الخاصة.

إنّ عقلنة اختيار الموظفين الأكفاء لبعض المناصب، من أهم دعائم تطوير التسيير الإداري، وهذا ما يظهر أثناء عمليات التوظيف، وإعداد برامج التدريب والتكوين، توزيع المهام الإدارية بين الموظفين، أو حتى في عمليات التحفيز من خلال توزيع المناصب النوعية.

وعليه يتوقف تكامل الوظائف واستقرار النسق الجامعي على قدرة الموظف على توظيف كل معارفه واستعداداته ومهاراته ومؤهلاته وخبراته المتراكمة في إنجاز المهام الرسمية، وتولي المسؤوليات الإدارية مع تجسيد الممارسات الإدارية الفعالة وفق الأهداف العامة للمؤسسة الجامعية، وكذا الالتزام بالجدية والمثابرة ومسيرة التغيير داخل المؤسسة، ومجابهة الأزمات والمعضلات الإدارية والمشاركة في القرارات الحاسمة، وهذا ما يولد خطط عمل جماعية تشاركية، تعمل على التقليل من حدة التوترات في ميدان العمل وتولد الرضا الوظيفي لدى الفاعلين وتحفز العاملين على تولى المسؤوليات، ومنه إرساء علاقات عمل فعالة، مرنة ومتوازنة بينهم تساهم في تطوير العمل الإداري وتجاوز الأزمات.

أخيرا يمكن أن نخلص إلى أن المسؤولية قائمة على مبدأ الالتزام الشخصي، فهي تعهد والالتزام مطلق للقيام بالواجبات والمهام الرسمية على أكمل وجه، وتجنب لكل التصرفات المنهي عنها وفق اللوائح والتشريعات والقوانين التي تضبط سيرورة مختلف المهام الإدارية بما في ذلك توجيه العلاقات بين الفاعلين في المؤسسة، على اعتبار أن المسؤول كامل الأهلية للتصرف، وأن احترام معياري الكفاءة والمسؤولية في عمليات التوظيف وتقسيم المهام وتجزئتها وتحفيز الموظفين من شأنه أن يبرز في المؤسسة التعاون على مزاولة المهام الإدارية ويخفف حدة الصراعات والنزاعات وتضارب المصالح بين الأطراف، وينشط الاتصال الفعال عن طريق المسار الجيد للمعلومات التي تمثل أهم محرك لممارسة العمل الإداري، إلى جانب تنمية التنافس النزيه بين الموظفين، فيما يخص الاستفادة من الامتيازات الإدارية مادية كانت أو معنوية، مع القضاء على كل أشكال التنافس السلبي الذي يعمل على تراجع مستوى الخدمة الإدارية، بتركيزه على المصلحة الشخصية دون المصلحة العامة، وزيادته لحدة التوترات والصراعات والنزاعات، ومنه اضطراب النسق الجامعي وانزياحه عن الأهداف الأساسية انطلاقا من سوء الخدمة الإدارية النابع من توتر العلاقات بين الفاعلين.

### المطلب الثالث: الاحترام المتبادل مع الإنصاف وعدم التحيز

يركز احترام الغير على احترام الذات، لذا يجب على أفراد الأسرة الجامعية الامتناع عن جميع أشكال العنف الرمزي والمادي واللفظي وينبغي أن يعامل بعضهم بعضا باحترام وإنصاف، بصرف النظر عن المستوى الهرمي لكل واحد منهم. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010، صفحة 3)

كما يعبر الموظفون الإداريون والتقنيون عن تقديرهم اتجاه كل الأشخاص الذين يتفاعلون معهم أثناء أداءهم لمهامهم، ويبدون استعدادهم لمجاملتهم والإصغاء لهم والتكتم حول المعلومات التي تخصهم، ويمتنعون عن أي تماطل في القيام بمهامهم، ويجب أن تحافظ كل مجالات الاختصاص بنفس القدر من الاحترام، وهكذا فإنه على هؤلاء الموظفين أن يمتنعوا عن كل تدخل في الأعمال البيداغوجية والعلمية وعلى الهيئات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي أن تمتنع بدورها عن أي تدخل في هذا المجال. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010، صفحة 9)

وبالتالي فالاحترام يصنع الإطار العام لمسار العلاقات بين أفراد الأسرة الجامعية، يحفز الفاعلين على تبني الدور الوظيفي الإيجابي في المؤسسة، فالموظف بأدبه مع رؤسائه يحافظ على رفق هؤلاء به

والتعامل بصورة قيادية لا سلطوية معه، وأما بأدبه مع مرؤوسيه فإنه يحفزهم ويستثيرهمهم لمزيد من الجهود في إنجاح الأداء، وبخصوص زملائه فإنه يساعد على إشاعة المودة والمحبة، مما ينعكس على مناخ تنظيمي أمثل، والحد من نشوء الصراع، وأيضا القضاء على التوتر، ومن ثم تسهيل الاتصالات سواء كانت صاعدة أم هابطة أم أفقية، ويترتب على كل ذلك مناخ تنظيمي صحي يساعد على غرس الولاء والانتماء التنظيمي، وإيجاد مستوى عال من الأداء، وبالتالي يشجع على الإبداع فالتطوير الإداري (عبد الفتاح ياغي، 1995، صفحة 68، 69)، مع الابتعاد على جميع أنواع التحيز، الجهوية أو الجنسية أو الإيديولوجية أو القرابية، خصوصا عند امتلاك جزء من السلطة في اتخاذ القرارات الحاسمة في المؤسسة الجامعية بتولي بعض المناصب الإدارية المهمة (مدراء فرعيون، رؤساء مصالح...)، وتجسيد المصادقية والموضوعية في العمل والقرارات المتعلقة به، فلا يستغل المنصب الإداري للإخلال بالنظام العام كاستغلال المنصب في تحقيق بعض الممارسات اللاأخلاقية داخل المؤسسة الجامعية، أو مختلف أنواع الاستغلال المادي في تسيير مصالح الآخرين، ويجدر في هذا السياق الابتعاد عن كل أشكال العنف اللفظي كالسب أو الشتم، أو الاستهزاء والإذلال، مما يلحق أضرار معنوية للفاعلين تؤثر في منحي العلاقات وجودة الخدمة الإدارية، ومنه اضطراب النسق الجامعي، يضاف إلى ذلك ضرورة احترام التقاليد والأعراف الملقنة عن طريق التنشئة الاجتماعية، وكذا احترام الفروق الفردية سواء ما تعلق منها بالسن أو الجنس فالتعامل مع الفرد الراشد يختلف عن التعامل مع الأصغر سنا فلكل لغته في التعامل، كما أن التعامل مع المرأة يتطلب استخدام لغة تختلف عن لغة التعامل مع الرجل وهذا ما تتطلبه خصوصية كل واحد منهما على حدى، ومن الاحترام الالتزام بالنصوص القانونية والحرص على تنفيذها باحترام التعليمات والتوجيهات المتعلقة بانجاز المهام الإدارية، وبالتالي يعمل متغير الاحترام على تكريس المرونة في التعامل، وتسهيل الاتصالات، لامتصاص التوترات والصراعات، كما على الإداري الحفاظ على سرية المعلومة وعدم العبث بالمعلومات الخاصة بالغير من موظفين أو متعاملين مما قد يلحق بهم أضرارا تفقدتهم الثقة بالمؤسسة، وكل هذا يعمل على توليد مناخ تنظيمي مثالي خال من الصراعات، تتعاون وتتضامن أطرافه الفاعلة للرقى بمستوى الخدمة الإدارية نحو الأفضل.

كما يجب أن يتحلى الموظفون الإداريون والتقنيون بالحيادية والموضوعية ويتخذون قراراتهم في إطار احترام القواعد المعمول بها ومعاملة الجميع بطريقة منصفة كما يؤدون وظائفهم بعيدا عن أي اعتبارات حزبية وعن أي شكل من أشكال التمييز. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010، صفحة 9، 8)

كما تمثل الموضوعية وعدم التحيز شرطين أساسيين لعملية التقييم والترقية والتوظيف والتعيين. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010، صفحة 3)

ومنه نخلص إلى أن محيط العمل المادي أو العلائقي، أو الخصائص الشخصية المكتسبة من التنشئة الاجتماعية تؤثر في أسلوب ممارسة الموظف لمهامه الإدارية وعلاقاته مع زملائه في العمل ومختلف قراراته المهنية، وكلما كان الإداري أقرب إلى مركز إصدار القرارات وتوجيه العمل ونشر المعلومات، وجب

عليه الالتزام بالموضوعية والإنصاف وعدم التحيز، ففعالية السلطة تتطلب الموضوعية والمساواة وعدم المفاضلة بين المرؤوسين، واتخاذ معيار الجدارة والاستحقاق، في منح الامتيازات كمنح التريص أو التكريمات المهنية أو علاوات المردودية، فيرتب الموظفون بحسب مستوى أداء العمل والالتزام الوظيفي، مع احترام معياري التخصص والخبرة المهنية، فليس هناك انزياح لقرابة أو جنس أو موالاة، وكذا احترام مقاييس الاختيار العقلاني للموظفين الجدد أثناء عمليات التوظيف والتعيين، هذا الاختيار الذي يضمن ملائمة الفرد للوظيفة وقدرته على تكمص الدور الوظيفي الذي ينسب إليه مستقبلاً، إضافة إلى كيفية الاستفادة من المناصب النوعية والمهام والخرجات الميدانية الاستثنائية أثناء العمل، ويندرج في هذا الإطار كذلك عدم التفرقة بين الموظفين والفصل في بعض القضايا الإدارية المتعلقة بنزاعات العمل من منظور قانوني وعقلاني دون الانزياح الجهوي أو القرابي أو العرقي أو الإيديولوجي أو التأويل الشخصي للقوانين، فتعالج مختلف الإشكالات المتعلقة بالصراعات في إطار التبني الكامل للمسؤولية والموضوعية، مع احترام معياري المساواة والعدل بين العاملين، كما نشير في هذا السياق إلى تقسيم المهام والأعباء الإدارية فالمسؤول الكفاء يجنب مرؤوسيه كل أشكال الضغط الوظيفي، أين توزع المهام بالعدل ويتساوى هامش الحرية بين جميع الفاعلين، فتطبق القوانين والتعليمات الإدارية الخاصة بالغياب مثلاً أو تراخيص الدراسة بين الجميع بنفس الشكل.

إنّ الضغط المهني على البعض دون الآخر يسهم في إشاعة التوتر والفتور وعدم الجدية في العمل وإتقانه بين العاملين، ممّا يخلق بيئة عمل مضطربة، تفتقر للثقة التنظيمية، تهيمن عليها علاقات الصراع أو الترقب أو التجنب، وكلها عوامل تضعف التنافس البناء، تقلل الرغبة في التعاون لانجاز المهام الإدارية. إن مقاييس العدالة والنزاهة والمساواة والموضوعية وعدم التحيز، والحفاظ على المصلحة العامة دون المصالح الشخصية تشجع التعاون بين العاملين ممّا يعمل على استقرار النسق وتوازنه من خلال الانسجام في العلاقات، وهذا كله يخلق محيط عمل واعي بدور كل المتغيرات، مستقر من خلال الاستقرار في العلاقات، وفعال انطلاقاً من فعالية انجاز المهام وتوجيهها نحو الأهداف العامة للمؤسسة الجامعية، ممّا ينمي روح الانتماء لها، ويرفع من مستوى الأداء انطلاقاً من مضاعفة الجهود والشعور بالولاء اتجاهها.

#### المطلب الرابع: السرية والشفافية مع حسن الأداء

يؤكد الميثاق على ضرورة خضوع الملفات الإدارية والتقنية والبيداغوجية والعلمية لواجب الكتمان. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010، صفحة 9) فبذلك يجب على الموظف الحفاظ على الأسرار التي يطلع عليها بحكم عمله، وهذه الأسرار قد تكون معلومات سرية بطبيعتها أو معلومات صدرت بشأنها تعليمات محدّدة، وإفشاء هذه المعلومات يجعل ثقة من تعينهم هذه المعلومات تهتز بالتنظيم ممّا يلحق الضرر بنوعيه المادي والمعنوي. (عبد الفتاح ياغي، 1995، صفحة 68، 69)

وباعتبار أن السر الوظيفي يتمثل في كل ما يتصل بالمعلومات والإجراءات والقرارات التي يطلع عليها الموظف من خلال ممارسته لوظيفته العامة أي بحكم وظيفته (رحماوي، 2004، صفحة 75)، فإن حفاظ الموظف على سرية المعلومات التي يطلع عليها تجعل ثقة رؤسائه به تزداد، مما يشجعهم على إطلاعهم على الجوانب السرية لاتخاذ قرارات معينة مما ينعكس على زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم، ويعزز من احترامهم لرؤسائهم ويرفع من معنوياتهم، ويترتب على كل ذلك توسيع قاعدة اتخاذ القرارات (عبد الفتاح ياغي، 1995، صفحة 66).

كما يمتلك الأفراد حق الحفاظ على الخصوصية، واتخاذ القرارات الشخصية المستقلة والمتحررة من التأثير غير الشرعي، وبذلك تحقيق المراقبة التامة لكل ما يخصهم من معلومات وحماية مظاهر حياتهم من النشر العام،

هذا كله يشير إلى ضرورة الحفاظ على المعلومات المتعلقة بسير العمل الإداري وملفاته، والسرية هنا لا تعني حجب المعلومات والتخلي عن شفافية المؤسسة ووضوح عملها أو نقل صادق لبؤر توترها، باعتبار أنه من حق الفاعلين الإطلاع على المعلومات المتعلقة بسير المهام الإدارية من إجراءات تنفيذية وقوانين تسييرية، وإنما تختص بحماية خصوصيات العاملين بالمحافظة على معلوماتهم ومشاكلهم الشخصية وكل ما تعلق بهم من قرارات إدارية، فمثلا العقوبات التي يتعرض لها الموظف نتاج أخطائه المهنية، تلحق به أضراراً نفسية، ومادية، إذا ما تمت إشاعتها في الوسط المهني، مما يعرضه للسخرية أو التجنب من طرف الزملاء أو الرفض، أو المضايقات، وهي دوافع للإحباط الوظيفي وفقدان الثقة في النفس والمحيط، وهذا كله يؤثر في تفاعلاته مع الغير ورغبته في العمل ويشتت علاقاته، ويوجه سلوكياته الوظيفية نحو الأهداف الخاصة دون الأهداف الأساسية للمؤسسة الجامعية.

وتبقى السرية مظهراً من مظاهر الولاء التي يطالب بها كل موظف، شأنها شأن الثقة التي تعتبر شرطاً أساسياً لإنجاز أي نوع من الأعمال الجماعية، وكلها عوامل تعمل على فعالية العلاقات وإيجابيتها وتحافظ على استقرار وتوازن النسق الجامعي من خلال تحقيق التعاون والتكامل والانسجام بين الوظائف، والتفاعل الإيجابي البناء بين العاملين.

كما يؤدي الموظفون مهامهم ومختلف الأعمال المستمدة منها بطريقة تسمح بضمان سيولة المعلومات المفيدة لأعضاء الأسرة الجامعية وبالتأكد من الممارسات المهنية الحسنة". (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010، صفحة 9)

وفي هذا الإطار تمثل الشفافية: "أحد أشكال الممارسة الديمقراطية التي تنتهجها المنظمات والتي منها حرية الإعلام، وحرية ممارسة مهام الاتصال واستعمال وسائل الاتصال بطريقة عادلة بين الأشخاص، وعدم إخفاء المعلومات واحتكارها، وعدم وضع أي شكل من أشكال العراقيل من أجل تداولها". (قاسيمي، 2017، صفحة 151)

كما تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، وتمتلك المؤسسة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمثل الوضوح والتبنيان في كل مجالات

العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل بحسب اختصاصه وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالموظفين" (عثماني، 2015، صفحة 9)، أي أنّها حق كل فرد من العاملين أو المتعاملين من المواطنين في الوصول إلى البيانات والاطلاع على المعلومات وآليات صنع السياسات واتخاذ القرارات ذات العلاقة ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، كما تمثل الشفافية مدخلاً لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد الإداري، فمعيار الشفافية يعني أن يدرك المدير في إدارته للمنظمة بأن النجاح الحقيقي في أساسه تعاون صادق بين جميع العاملين، والكل يسعى إلى ما هو أفضل، والرقابة عن العمل معروفة وعلنية، وليس فيها تجسس أو خفاء والمستويات الأعلى تراجع أعمال الأدنى. (علي الراجحي، 2014، صفحة 9)

ومنه نخلص إلى أن الشفافية وضوح على مستوى العلاقات بين الفاعلين في المنظمة، وعلانية لمختلف الإجراءات والغايات والأهداف الخاصة بها، وذلك من خلال وضوح مختلف القوانين والتشريعات واستقرارها وانسجامها مع بعضها وسهولة الفهم المستقاة من بساطة اللغة ومرونة التطبيق في الميدان العملي والتماشي ومختلف التغيرات الإدارية، هذا وتجدر الإشارة إلى ضرورة تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وإتاحتها لجميع الفاعلين، كما تكمن أهميتها في:

- تجسيد مبدأ العدالة التنظيمية.
- تكريس مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ميدانياً من خلال إطلاع الفاعلين على جملة الخيارات المتاحة ومشاركتهم في اختيار الأنسب منها.
- تعزيز دور الولاء للمنظمة لدى العاملين انطلاقاً من مبدأ الوضوح وانسيابية المعلومات.
- غلق أي مجال لتأويل النصوص القانونية عن طريق وضوح التشريعات وتبسيط الإجراءات، وبالتالي الحد من التجاوزات الإدارية، ومنه تنمية الثقة بين الأطراف الفاعلة.
- تعزيز الرقابة الذاتية للموظفين انطلاقاً من الاستقلالية في ممارسة المهام الرسمية في جو من الوضوح الإداري وعلى جميع المستويات.
- المساهمة في تعزيز قابلية العاملين لمواكبة خطط التغيير، والنهوض بالمؤسسة نحو الأفضل انطلاقاً من وضوح خطط العمل المتبناة والطرح الموضوعي للوضعية الحقيقية للمؤسسة.
- فالشفافية تلزم المؤسسة بالتدفق الحر للمعلومات والاستخدام الأمثل والمتكافئ لمختلف وسائل الاتصال وآلياته، ممّا يحسن العمل الإداري ويحقق التكامل بين مختلف المستويات الإدارية، ويضمن الانضباط بتحقيق الكشف عن إجراءات العمل وسبل تجسيده ميدانياً، وهذا ما يحقق النظام في المؤسسة، ويوطد العلاقات بين الفاعلين ويسد كل مجالات الشك والارتياب والترقب، وبالتالي العمل على تقليل التوترات والصراعات وسد أبواب المنافسة غير الشرعية، وإشاعة التضامن، ممّا يعمل على تحقيق التعاون والانسجام والتكامل بين الوظائف، وبالتالي بلوغ الأهداف في آجالها المحددة وبأعلى درجات الجودة الممكنة.

ويعتبر الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات (بن نوار، 2010، صفحة 91).

كما يعبر مفهوم الأداء على الأثر الصافي لمجهود الفرد الذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وبالتالي فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سعيد أنور سلطان، 2003، صفحة 219)

ويشير الأداء الوظيفي لدرجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء الوظيفي والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (راوية محمد، 1999، صفحة 216)

وبحسب الميثاق فإنه لا بد من خضوع الخدمة العمومية المقدمة من طرف مؤسسات التعليم العالي، عن طريق موظفيها إداريين كانوا أو تقنيين، لمعايير النوعية التي تستلزم وجوب معاملة الأشخاص المعنيين بكل اعتبار وتقدير، فالاهتمام بالجانب النوعي للخدمة يشير إلى الدرجة العالية من مستوى أداء الخدمة، وهذا في عمقه مرتبط بعاملين أساسيين أولهما: السمات الشخصية للفرد المستقاة من تنشئته الاجتماعية وبيئته التي ينتمي إليها وقيمه الدينية، وتشبعه بالقيم التي تمجد العمل وتضمن المجهودات الرامية إلى أدائه في أرقى المستويات، والجانب الثاني بيئة العمل في حد ذاتها، والمشملة على وسائل العمل وظروفه وجانب العلاقات المرتبط بأسلوب ممارسة السلطة والممارسات الوظيفية عامة، وهذا المعيار الأخلاقي مرتبط في عمقه بالمعايير السالف ذكرها من ثقة وأمانة وإخلاص ونزاهة وموضوعية وكلما ارتفع تجسيد هذه المعايير في الجانب الميداني من الممارسة المهنية أثر في تحسين مستوى أداء المهام الرسمية، كون أن تلك القيم بمثابة أرضية خصبة لبناء علاقات منسجمة وفعالة ومتوازنة بين الجماعات المهنية، ومنه تحسين مستوى أدائها.

إن الاختيار الأمثل للموظفين خلال عمليات التوظيف واحترام معايير الانتقاء العقلانية والموضوعية، من شأنه إكساب المؤسسة لقوى بشرية ذات كفاءة عالية وإحساس بالمسؤولية تعمل على احترام القوانين واللوائح والتشريعات وتنفيذ الواجبات والالتزامات الوظيفية، ويتأتى ذلك بالمحافظة على أوقات العمل والتقيّد بالأجال المحددة لأداء المهام، كحالات دراسة بعض الملفات وتحويلها إلى المستويات العليا أو الجهات المعنية من مصالح إدارية أخرى، ونشير أيضا إلى نقطة أساسية وهي العدالة التنظيمية بين الموظفين خصوصا ما تعلق منها بنظام الحوافز والذي لا بد أن يحترم معايير الجدارة والاستحقاق لا الاعتبارات القرابية والجهوية، مع وضع سياسة للترقيات وفقا لمعيار الكفاءة والخبرة المهنية، ويؤثر نظام الاتصالات في مستوى أداء الموظف، ففعالية الاتصال ونجاعته بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين الزملاء، يفعّل الخدمة الإدارية انطلاقا من إحساس الموظف بأهميته واتساع مجال مشاركته في اتخاذ القرارات ووضع خطط واستراتيجيات العمل.

إن الاستثمار الجيد لقدرات وإمكانات الموظفين والقرب منهم يولد حوافز معنوية لتحسين مستوى أداء المهام الرسمية، مع بناء علاقات عمل فعالة تضمن التفاعل الإيجابي ومضاعفة الجهود وتفجير الطاقات الكامنة، وهذا يساهم في تقليل التوترات الناتجة عن تعطيل العمل أو تحمل بعض الموظفين لأعباء إضافية ناجمة عن تقصير غيرهم من المستخدمين، وفتح مجال المنافسة النزهاء والبناءة بين الموظفين ومنه تحقيق التكامل والانسجام والتعاون بين الفاعلين.

### المبحث الثالث:

## القرار 991 المؤرخ في 10 ديسمبر 2020 المتضمن إنشاء لجان الآداب والأخلاقيات في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي

وتجدر الإشارة في إطار معالجتنا للإشكالية المطروحة إلى القرار 991 المؤرخ في 10 ديسمبر 2020 الذي أضفى نقلة نوعية في تسهيل معالجة مختلف القضايا الأخلاقية والفصل فيما في المؤسسات الجامعية عامة، وذلك عن طريق استحداث وإنشاء لجان الآداب والأخلاقيات الجامعية على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، مع تحديد صلاحياتها وكيفية عملها استناداً إلى ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية، ومنه تسريع وتسهيل معالجة العديد من القضايا الأخلاقية والفصل فيما مع إمكانية اللجوء إلى مجلس آداب وأخلاقيات المهنة في القضايا ذات الخطورة الخاصة،

### المطلب الأول: تشكيلة اللجنة

تشكل اللجنة من ممثل (01) إلى ممثلين (02)، عن كل وحدة من وحدات التعليم والبحث وكيانات البحث في المؤسسة، حسب أهميتها.

يعين مسؤول المؤسسة الممثلين من بين الأساتذة الباحثين من رتبة أستاذ وأستاذ محاضر قسم "أ" والأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين من رتبة أستاذ استشفائي جامعي وأستاذ محاضر استشفائي جامعي قسم "أ"، والباحثين الدائمين من رتبة مدير بحث البحث وأستاذ البحث قسم "أ"، والذين يتميزون بالنزاهة الفكرية وليس لديهم سوابق فيما يتعلق بالمسار بالآداب والأخلاقيات طيلة مساهمهم المهني، كما يمكن للجنة أن تستعين في إطار مهامها بكل شخص من شأنه مساعدتها في أشغالها. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020، صفحة 2)

### المطلب الثاني: مهام اللجنة

تتولى هذه اللجان العديد من المهام الحساسة في النسق الجامعي، وذلك ما سيؤثر بالضرورة على منحى العلاقات الاجتماعية بين أفراد الأسرة الجامعية ككل، ويمكننا أن نحصر هذه المهام استناداً إلى القرار 991 المؤرخ في 10 ديسمبر 2020 المتضمن إنشاء لجان الآداب والأخلاقيات في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي فيما يلي:

- العمل على احترام قواعد الآداب والأخلاقيات والحرص على كل ما يتعلق بها من قضايا ومسائل

في المؤسسات الجامعية.

- متابعة كل إخلال بقواعد الآداب والأخلاقيات المهنية والمعالجة الفعالة والصارمة لكل ما يتعلق بذلك من قضايا مختلفة حفاظا على كيان المؤسسة الجامعية.
- ترغيب جميع الفاعلين في المؤسسة الجامعية (أساتذة، موظفين، طلبة) بالالتزام بقواعد الآداب حفاظا على الأهداف الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي.
- تكريس محيط مهني مستقر بعيد عن الانحرافات والإنزلاقات عن طريق معالجة النزاعات وتقريب وجهات النظر وإشاعة الاحترام المتبادل وتقبل الرأي الآخرين جميع الأطراف.

### الخاتمة:

في ضوء ما سبق نستخلص أن ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية قد جسّد المعايير العامّة الضابطة للعلاقات داخل المؤسسة الجامعية، والمستقاة من معايير وثقافة المجتمع وقيمه الأصيلة، وكان ذلك بتوضيح آداب السلوكات من خلال إبراز الحقوق والواجبات الخاصّة بكل طرف وحدود التعامل بين الأطراف الفاعلة من أفراد الأسرة الجامعية، وكلّما طغى الالتزام بهذه المعايير الأخلاقية اتجهت الإدارة الجامعية إلى الاستقرار والفعالية انطلاقا من استقرار العلاقات وميل الفاعلين إلى التعاون والتضامن والمنافسة البناءة، والعكس يوجه المؤسسة الجامعية نحو تشتت العلاقات وتوليد مناخ عمل صراعي تبرز فيه علاقات التجنب والتنافس السلبي والصراع والترقب ممّا يؤدي إلى عدم الاستقرار والتوازن وتراجع الفعالية الإدارية، نظرا لسوء الخدمة الإدارية عامّة،

انطلاقا من معالجتنا للإشكالية المطروحة يمكننا أن ننوه بالاقترحات التالية:

- بناء على عمومية الميثاق يستوجب إثراء بالقوانين العملية التي توضح سبل الفصل في العديد من القضايا الإدارية بتوضيح نظام الجزاءات والعقوبات،
- غلق الباب أمام الاجتهادات الشخصية للأطراف الفاعلة والتي تميل بشكل أو آخر إلى الحفاظ على المصلحة الشخصية دون المصلحة العامة للمؤسسة الجامعية عن طريق النصوص القانونية الصريحة التي من شأنها توضيح آليات التعامل مع العديد من القضايا الإدارية،
- السهر على تطبيق ما تضمنه القرار 991 المؤرخ في 10 ديسمبر 2020 ميدانيا.
- ضرورة الاهتمام بجميع أفراد الأسرة الجامعية (أساتذة، موظفين، طلبة) كعناصر فعّالة لتحقيق الأهداف السامية لمؤسسات التعليم العالي عامّة.
- إعطاء الأهمية البالغة لطبيعة العلاقات السائدة بين أفراد الأسرة الجامعية، ومحاولة الرقي بالخدمة الإدارية من خلال الاهتمام بنمط العلاقات السائدة، ومعالجة ذلك في القوانين المستحدثة.
- إشراك الطاقم الإداري من ذوي الكفاءة في عضوية اللجان الأخلاقية.

## الإحالات والمراجع:

1. أسماء حاكم، و لخضر دولي. (جوان، 2017). مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة إلى جامعة طاهري محمد - بشار. مجلة البشائر الاقتصادية (02).
2. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي. (2007). معجم مصطلحات عصر العولمة. القاهرة: الدار الثقافية للنشر.
3. المختار الهراس. (2002). المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية. الرباط: منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
4. أمينة عثمانى. (2015). تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها- دراسة حالة الجامعة الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (15).
5. حسن راوية محمد. (1999). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
6. صالح بن نوار. (2010). فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية . قسنطينة: مخبر الاتصال للبحث و الترجمة- جامعة قسنطينة.
7. طاهر محسن منصور الغالبي. (2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ( الأعمال والمجتمع) (المجلد 2). عمان: دار وائل للنشر.
8. كمال رحماوي. (2004). تأديب الموظف العام في القانون الجزائري. الجزائر: دار هومة للنشر.
9. محمد سعيد أنور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
10. محمد عبد الفتاح ياغي. (1995). الأخلاقيات في الإدارة. عمان.
11. محمد علي الراجحي. (2014). الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها ( دراسة مقارنة)- أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاجتماعية والإدارية - قسم العلوم الإدارية، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
12. ناصر قاسمي. (2017). مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
13. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (يونيو، 2004). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (41) . الجزائر.
14. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (أفريل، 2010). ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية. الجزائر.
15. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (10 ديسمبر، 2020). القرار 991 المتضمن إنشاء لجان الآداب والأخلاقيات في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي. الجزائر.

