

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان :

# القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين

(دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقوت ولاية  
تقوت)

من إعداد الطالبتين: احماحة حفصية/راشدي ميمونة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /13

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذ(ة) / طواهر عبد الجليل ( أستاذ محاضر—أ— جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) رئيسا.

الأستاذ(ة) / تيشات سلوى ( أستاذ محاضر—أ— جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ(ة) / قداش سمية ( أستاذ محاضر—أ— جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2021/2022



جامعة قاصدي مرباح . ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال  
بعنوان :

# القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين

(دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية عين التوتة بتقوت ولاية  
تقوت)

من إعداد الطالبتين: احمامة حفصية /راشدي ميمونة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2022/06/13

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذ(ة) / طواهر عبد الجليل ( أستاذ محاضر—أ— جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) رئيسا.

الأستاذ(ة) / تيشات سلوى ( أستاذ محاضر—أ— جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ(ة) / قداش سمية ( أستاذ محاضر—أ— جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2021/2022

الإهداء والشكر

## إهداء

أحمد الله تعالى على نعمه وحسن عونه وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين

محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي عملي هذا إلى:

المرأة التي علمتني كل حروف الحياة وكل دروس الدهر، إلى التي ولدت وتعبت وربت وضحت، إليك يا أمي  
يا نور حياتي، رحمة الله عليك يا غالية وأسكنك الفردوس الأعلى يا رب.

إلى من غرس في كيائي العلم والعمل الذي كان طول حياته سندا لي "أبي الغالي".

إلى إخوتي وأخواتي عبد العظيم، رميصاء، عفيفة، نور اليقين، إبتهاال، عبد النور.

إلى كل أصدقائي نورة وحفصة

إلى كل من يدعمني ويشجعني أهدي ثمرة جهدي.

ميمونة

## إهداء

إلى القلب الذي لم يعرف إلا الحب والحنان، إلى التي دفعت ولم تنتظر الثمن

إلى نبع الحنان والعطاء أُمِّي الغالية.

إلى الغالي الذي علمني ورباني وسندي أبي العزيز.

إلى كل من هم عيوني ورمز لشموخي وكبريائي ومعزتي في هذه الحياة، اخوتي حفظهم الله.

إلى كل من يحمل لقب احمأمة وابن رعدة.

إلى روح والدة صديقتي ميمونة رحمها الله وجعل الجنة مقرها ومسكنها يارب.

إلى من عشت معهم أروع اللحظات، وأجمل الأيام أصدقائي زملائي في الدراسة.

إلى أساتذتي أشكرهم على الجهود المبذولة خاصة الأستاذة المشرفة تيشات سلوى.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد أقول لكم شكرا.

حفصية

## شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم

فالشكر لله وحده على فضله وإحسانه، الذي أنعم علينا بنعمة العلم والايمن

وحننا على مثابرة الجهد في الحصول عليها بلا حدود لزمان أو مكان

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة المحترمة

"تيشات سلوى"

لأرائها السديدة وتوجيهاتها المفيدة ونصائحها القيمة في إثراء هذا العمل

وبالغ شكرنا وعرفنا إلى جميع أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

كما نخص بالشكر إلى كل من ساهم في تعبئة الاستبيان وتوزيعه وتقديم المعلومات اللازمة

وشكرا لكل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقوت لولاية تقوت، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها اعتمدت الطالبتين على استبانة تم تصميمها كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة قدرها 60 مفردة من مجموع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم استرجاع 59 استبانة منها صالحة للتحليل، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات الواردة عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss الإصدار 26) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، النسب المئوية، اختبار التباين الاحادي وتحليل معامل الانحدار الخطي البسيط، تحليل اختبار الفروقات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود إرتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ( $R=0.164$ ) والعلاقة طردية ضعيفة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة ، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0.027$ ). كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: قيادة أخلاقية، استقرار وظيفي، مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة –تقوت.

## Abstract:

This study aims to identify the role of ethical leadership in achieving job stability in the cement establishment, the commercial unit, Ain AL- Tuta, in touggourt, in the Wilayat of touggourt . It was distributed to a simple random sample of 60 individuals from the total employees of the institution under study, where 59 questionnaires were retrieved, of which are valid for analysis, and the descriptive and analytical approaches were used to analyze the data received by using the statistical Package for the Social Sciences (SPSS version 26) based on arithmetic averages, Standard deviations, correlation coefficients, percentages, one-way variance test, simple linear regression coefficient analysis. The study reached several results, the most important of which are: There is a positive statistically significant correlation between moral leadership and job stability, and this reinforces the value of the correlation coefficient ( $R= 0.164$ ) and the direct relationship is weak because the correlation coefficient is positive, and the explanatory power of the model reached ( $R^2 = 0.027$ ). The study also recommended the need to strengthen ethical leadership in the organization under study.

**Key Words:** Ethical leadership, Job stability, Cement establishment, the commercial unit, Ain AL- Tuta, in touggourt.



## قائمة المحتويات

الصفحة	البیان
V-IV	الإهداء.....
VI	الشكر.....
VII	ملخص الدراسة.....
VIII	قائمة المحتويات.....
IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال البيانية.....
X	الملاحق.....
أ-هـ	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإستقرار الوظيفي للعاملين</b>	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لكل من القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي.....
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية.....
09	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإستقرار الوظيفي.....
15	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإستقرار الوظيفي.....
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لكل من القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي.....
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية.....
21	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
23	المطلب الثالث: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة.....
24	خلاصة الفصل الأول.....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين</b>	
26	تمهيد.....
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
27	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
35	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
38	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....
38	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
55	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
58	خلاصة الفصل الثاني.....

59-61	الخاتمة
/	قائمة المراجع
/	الملاحق
/	الفهرس

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....	1-1
29	توزيع عينة الدراسة.....	1-2
30	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجنس .....	2-2
31	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات السن.....	3-2
32	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.....	4-2
33	توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي.....	5-2
34	توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي.....	6-2
35	العبارات التي تقيس أبعاد القيادة الأخلاقية.....	7-2
35	العبارات التي تقيس أبعاد الاستقرار الوظيفي.....	8-2
36	معامل الثبات الكلي للإستبيان.....	9-2
37	مقياس ليكارت الخماسي.....	10-2
38	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الصفات الشخصية للقائد.....	11-2
39	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الصفات الإدارية للقائد.....	12-2
40	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده العلاقات الإنسانية للقائد.....	13-2
41	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده العمل بروح الفريق.....	14-2
42	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تطبيق العدالة التنظيمية.....	15-2
43	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية.....	16-2
44	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الرضا الوظيفي.....	17-2
45	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الرضا العاطفي.....	18-2
46	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الإلتزام الوظيفي.....	19-2
47	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاندماج الوظيفي.....	20-2
48	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستقرار الوظيفي.....	21-2
49	العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات.....	22-2
51	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.....	23-2
51	تحليل تباين خط الانحدار.....	24-2

53	نتائج إختبار (T) Teste لتغير الجنس.....	25-2
54	تحليل ANOVA بين محور الاستقرار الوظيفي والمتغيرات الشخصية.....	26-2

### قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	..... نموذج الدراسة.....	1-1
07	..... أبعاد القيادة الأخلاقية.....	2-1
13	..... أبعاد الإستقرار الوظيفي.....	3-1
30	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....	1-2
31	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.....	2-2
32	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية.....	3-2
33	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	4-2
34	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.....	5-2
52	..... مدى ملائمة خط الانحدار.....	6-2

### الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق
01	..... بطاقة تقنية خاصة بالمؤسسة محل الدراسة.....
02	..... الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة.....
03	..... بطاقة التنقيط لمنحة المردود الفردي.....
04	..... طبيعة الغياب.....
05	..... قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.....
06	..... الاستبيان الخاص بالدراسة.....
07	..... نتائج التحليل الإحصائي SPSS.....

# مقدمة

## أ. توطئة:

تعتبر الأخلاق والقيم إحدى الركائز الأساسية لأي مجتمع بشري، ووجدت بوجود الإنسان وهي منبع النفس وقرارها، وضابط العلاقات الإنسانية في محيط الإنسان وبيئته. حيث حظيت الأخلاق والنزاهة في السنوات القليلة الماضية بقدر متزايد من الاهتمام في مجال القيادة، إذ يتوقف نجاح أي منظمة على قيادتها فهي الموجه لسلوك المرؤوسين، وتتطلب القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي إلى جانب الأبعاد الفنية والإدارية.

حظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري، نظرا لأهميتها في إنجاز المؤسسات لمهامها وتحقيقها لأهدافها، إذ يتوقف نجاح المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم. وتهبى القيادة الأخلاقية جوا مريحا للعمل يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهام الموكلة إليهم. ومع بدايات القرن الحالي ظهرت الحاجة إلى أنماط قيادية تلي حاجات المرؤوسين، لذا تغيرت وجهات النظر عن سلوك القائد وأصبح التوجه في المؤسسات نحو قيادة أكثر أخلاقية.

وتعد القيادة الأخلاقية من أنماط القيادة المشهود لها بفعاليتها، إذ أن لها تأثيرات إيجابية على كل من العاملين والمؤسسة، كما تحتوي على عدة أبعاد مثل (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الفريق وصفات العلاقات الإنسانية)، والتي تؤثر إيجابا على الإنتاجية و الإنجاز الوظيفي، فمن باب أولى اتخاذها منهاجا مؤسسيا لجميع منظمات الأعمال، على اعتبار أن ذلك سيساهم في خلق مناخ وبيئة عمل مناسبة، تحقق رضا و ولاء العاملين، كما تعزز شعور الأفراد العاملين بالاستقرار الوظيفي.

ويشير الاستقرار الوظيفي إلى الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي الذي يدفع العامل إلى البقاء والاستقرار في العمل لدى المنظمة، وهذا الاستقرار ناتج عن العديد من العوامل والإجراءات التي تتخذها المنظمة بهدف الاستبقاء والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء بما والذين هم السبب الجوهر في تحقيق أهدافها.

وتعتبر مؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية -تقرت- كغيرها من المؤسسات الجزائرية التي تسعى جاهدة الى الاحتفاظ بالعاملين فيها وزيادة شعورهم بالاستقرار، ولكن هذا الأخير قد لا يتحقق في ظل غياب قيادة أخلاقية تستند على القيم الأخلاقية في توجيه سلوكيات العاملين والتأثير عليها إيجابا نحو تحقيق أهدافها.

وانطلاقا مما سبق تتبلور معالم اشكالية دراستنا كالآتي:

ما مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية عين التوتة فرع تقرت؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي اخترنا مؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية -عين التوتة- تقرت ميدانا لدراستنا، كما تم تجزئة السؤال الرئيسي لهذه الدراسة إلى أسئلة فرعية على النحو التالي:

1. ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في مؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية عين التوتة-تقرت- ؟
2. ما مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية عين التوتة -تقرت-؟

3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت-؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد الاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)؟

#### ب. فرضيات الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية فقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. يمارس مدير مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت- مستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية؛
2. هناك مستوى مرتفع من الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت-؛
3. توجد علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت-؛
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه الاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

#### ت. مبررات اختيار الموضوع:

تتجلى دوافع اختيارنا لهذا الموضوع في النقاط التالية:

- الموضوع يحمل في طياته مادة علمية محفزة لدراسته ضمن التخصص؛
- الإهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والإطلاع لمعرفة القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين؛
- الميل الشخصي لتطبيق موضوع الدراسة لدى مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت- المستهدفة في الدراسة؛
- إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع وخاصة المكتبة الجامعية؛
- نشر الوعي لدى المؤسسات بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.

#### ث. أهداف الدراسة:

إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز على مجموعة من الأهداف حيث تتمثل هذه الأخيرة فيما يلي:

- 1- الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها الخمس في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت-؛
- 2- التعرف على مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت-؛
- 3- التحقق من العلاقة التي تربط بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت-؛

4- الكشف عن الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوياً لاستقرار الوظيفي وفقاً لمتغيرات (الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

### ج. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وتتجلى هذه الأهمية في جانبين هما:

#### ➤ من الجانب النظري:

- تزايد اهتمام الفكر الإداري المعاصر بدراسة قيم وأخلاقيات القيادة وإعداد القيادات الإدارية خاصة، وأن نجاح المنظمات في عصرنا الحالي مرهون بامتلاكها نخبة قيادية كفؤة ونزيهة؛
- تحتم هذه الدراسة بمعرفة وفهم المتغيرين ألا وهما القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي في حياة المنظمات؛
- دراسة مفهوم ومصادر وخصائص القيادة الأخلاقية كأحد أنماط القيادة الحديثة.

#### ➤ من الجانب التطبيقي:

- تتجسد أهمية هذه الدراسة في تشجيع مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقترت في تبني القيادة الأخلاقية التي تحقق الاستقرار الوظيفي والتي تنعكس نتائجها على تحسين جودة أداء العمل من طرف العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة؛
- المساهمة في توعية قادة المنظمات بأهمية القيادة الأخلاقية وتقديم المقترحات بناء على نتائج الدراسة؛

### ح. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الموضوعية، المكانية، الزمانية والبشرية، وسوف نتكلم عن هذه الحدود في النقاط التالية:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على متغيرين هما: القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي والعلاقة بينهما؛
- ✓ **الحدود المكانية:** استهدفت هذه الدراسة مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية عين التوتة تقترت- ولاية تقترت؛
- ✓ **الحدود الزمنية:** امتدت فترة التبرص من (15/03/2022 إلى 04/04/2022) وهي الفترة التي تم فيها تطبيق الدراسة الميدانية؛
- ✓ **الحدود البشرية:** تم اسقاط الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقترت، حيث اشتملت هذه العينة على (60) مفردة.

### خ. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

اعتمدت الطالبتان على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يتماشى مع طبيعة وأغراض هذه الدراسة، حيث يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها أو العوامل التي تتحكم فيها، ومن ثم استخلاص النتائج لتعميمها، ويتم ذلك وفقاً لخطة بحثية معينة، كما تم الاستعانة بأسلوب الدراسة الميدانية في تجسيد المفاهيم النظرية على أرض الواقع، حيث تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان في جمع البيانات، وعلى البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 26 في معالجة

البيانات وكذا تحليلها وتفسيرها، وذلك بمختلف الأدوات الإحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، اختبار t ، واختبار ANOVA.

#### د. مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع والمصادر والمتمثلة في: الكتب، المقالات، رسائل الماجستير، أطروحات الدكتوراه... إلخ، باللغتين العربية والأجنبية.

#### ذ. صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو دراسة من وجود صعوبات، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا نجد:

- صعوبة الردود من طرف الأساتذة المحكمين؛
- صعوبة استرجاع استمارات الاستبيان من موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
- قلة المراجع المتخصصة في هذا الموضوع.

#### هـ. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة والإجابة على اشكالياتها وتحقيق أهدافها قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين كما يلي:

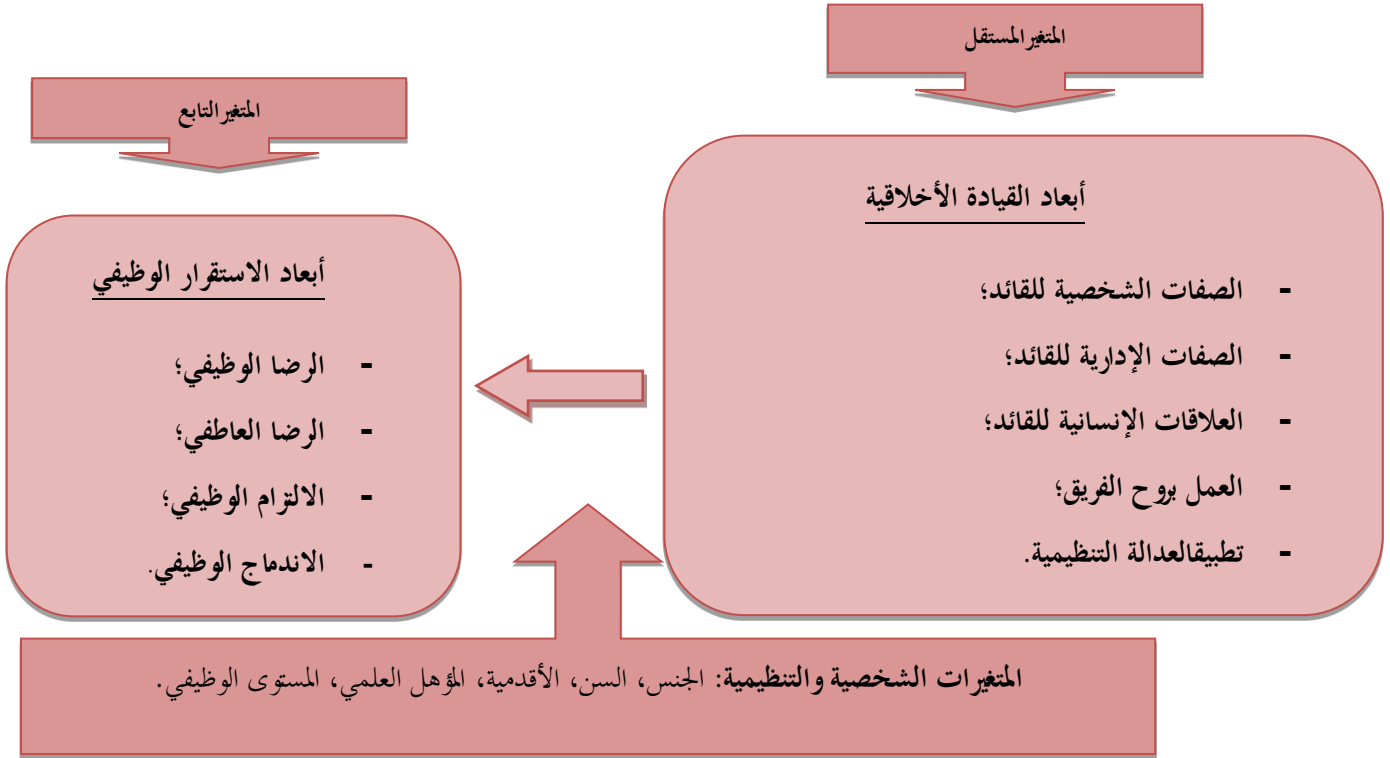
الفصل الأول يضم الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة، وهو بدوره قسم إلى مبحثين الأول تمحور حول الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي والذي حاولنا من خلاله الإلمام بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة. أما المبحث الثاني: تضمن الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي والذي تم فيه عرض مجموعة من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية) ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني تضمن إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة للتعرف على واقع القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، ويشتمل على مبحثين هو الآخر حيث تمثل المبحث الأول في الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه لعرض ومناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها.



## ز. نموذج الدراسة:

الشكل (1-1): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة

الأخلاقية والاستقرار الوظيفي

## تمهيد:

حظيت القيادة الأخلاقية باهتمام الباحثين نظراً لما تتمتع به من هذا القدر من التأثير على فاعلية تحقيق الأهداف، فقد اهتمت بها المنظمات وسعت للحصول على قادة ملهمين ومؤثرين، بجانب قدراتهم الفائقة على تحفيز الأفراد على بذل كل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق استقرارهم بها.

فالاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة، وهذا ناتج عن استقرار الأفراد بها والسعي إلى تحقيق أهدافها وضمان الاستمرارية والبقاء.

ونظراً لأهمية موضوع القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي. سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بهذين المتغيرين، مع التطرق إلى بعض الدراسات التي تناولتها، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، وذلك كما يلي:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي.

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لكل من القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي

يعد التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية أحد المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات، وقد أصبحت القيادة الأخلاقية صفة أصيلة وممارسة ضرورية في المنظمة، فهي تمثل البوصلة التي تمكن القادة من استخدام سلوكيات معينة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية في المنظمة، وفي ضوء ذلك سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى الأدبيات النظرية لكل من القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي، حيث أنه قسم إلى ثلاث مطالب المطلب الأول خاص بالقيادة الأخلاقية والمطلب الثاني خاص بالاستقرار الوظيفي والمطلب الثالث خاص بالعلاقة بينهما.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية

تعتبر الأخلاق محور القيادة والقادة بما لديهم من تأثير فإنهم يقومون بدور رئيس في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم، وبالتالي فالقيادة بعد أخلاقي لأنها حتمية في أي مجتمع بشري إذ أنه من الضروري أن يبرز قادة يوجهون غيرهم صوب تحقيق غايات ويتفوقون عليها، انطلاقاً من ذلك سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى تقديم القيادة الأخلاقية وأبعادها المختلفة.

### الفرع الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية عدة تعاريف وأهمية بالغة تناولها الباحثون من زوايا مختلفة وحسب وجهة نظرهم للموضوع، فهي ذات أهمية بالغة لكثرة تفشي الممارسات غير الأخلاقية من قبل بعض القيادات في المؤسسات، وقد خصصنا هذا الفرع لتناول تعريف القيادة الأخلاقية وأهميتها.

#### 1- تعريف القيادة الأخلاقية:

أ- **تعريف القيادة:** يعرف وهيجان (**Hayjan**) القيادة بأنها: "العملية التي يمكن من خلالها التأثير على الموظفين والعاملين، وإقناعهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية".  
" القيادة هي السمات والقدرات الفائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد"<sup>1</sup>.

ب- **تعريف الأخلاق:** عرف ابنميسكويه (**Ibn Miskawayh**) الأخلاق بأنها: " أصول يعرف به حال النفس من حيث ماهيتها وطبيعتها وعلّة وجودها وفائدتها"<sup>2</sup>.  
"وعرف بعض الباحثين الأخلاق في نظر الإسلام بأنها عبارة عن مجموعة المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، التي يحددها الوحي، لتنظيم حياة الإنسان، وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الله الكبير القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الألوكة، الطبعة الأولى 1437-2016، ص.ص38-41.

<sup>2</sup> أيسر فائق جهاد الحسني الألويسي الأخلاق في الكتاب والسنة ،قسم العقيدة والدعوة والفكر، جامعة الأنبار، دون سنة النشر، ص.2.

<sup>3</sup> علوي بن عبد القادر السقاف موسوعة الأخلاق ،القسم العلمي بمؤسسة الدرر السنية، الجزء الأول، دون سنة النشر، ص.12.

### ت-تعريف القيادة الأخلاقية:

إن مصطلح القيادة الأخلاقية أصبح من القضايا الأساسية التي تشغل العلماء والباحثين الإداريين المهتمين بعلم الإدارة، إلا أنه لا يوجد تعريف شامل ومحدد متفق عليه، حيث اختلفت وجهات النظر، وتعددت الاجتهادات حول هذا المفهوم، نذكر من هذه التعاريف ما يلي:

- " القيادة الأخلاقية هي: "مجموعة من السلوكيات النابعة من قيم متأصلة وثابتة في شخصية القائد والتي تعمل على تفعيل الجوانب الإيجابية لدى العاملين"<sup>4</sup>.

من خلال التعريف أعلاه نلاحظ ضرورة التمسك بالسلوكيات الحسنة للقائد في عملية التسيير أثناء سيرورة العمل، وبالتالي هذه السلوكيات تنعكس إيجاباً على مردودية أداء الأعمال.

- عرفها (أركان يالميز) (Ercan Yalmiz) بأنها: "نشر الإنصاف وإظهار الاحترام لصفات الآخرين الشخصية، والجمع بين قدرات الأمانة، والموثوقية، والإخلاص، واتخاذ القرار الديمقراطي، ودعم مشاركة الأفراد كونه متعاطفاً ولطيفاً"<sup>5</sup>.

نلاحظ بأن الباحث في هذا التعريف يؤكد على ضرورة الالتزام بالمعايير الأخلاقية، والصفات الجيدة والمشاركة في اتخاذ القرارات للآخرين، مما يعزز موقف القائد اتجاه مرؤوسيه.

- عرفها أمجد درادكة، هدى المطيري بأنها: "مجموع القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها الإدارة عند تعاملها مع العاملين بها، وتقاس من خلال رضى العاملين عن تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية"<sup>6</sup>.

نلاحظ هنا بأن الباحث ركز على القيادة الأخلاقية من الجانب الإداري والسلوكي، ومجموعة الصفات التي يتسم بها القائد الأخلاقي اتجاه العاملين، وأكد على ضرورة قياسها من خلال رضا العاملين في تلك المؤسسة.

- أشار بروان (Brown) وآخرون بأن القيادة الأخلاقية هي: "إظهار السلوك الملائم من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك للأتباع من خلال التواصل ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار"<sup>7</sup>.

نلاحظ من خلال هذا التعريف بأن القيادة الأخلاقية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والعلاقات الشخصية التي يتسم بها القائد لتعزيز السلوك الأخلاقي في المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى خلق جو ملائم لأداء العمل من خلال التواصل والتشاور بين الرئيس والمرؤوسين.

<sup>4</sup> دعكيك، إيمان محمد درجة التزم مديري المدارس في لواء بني عبيد بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، دار المنظومة، 2020، ص10.

<sup>5</sup> قعودة نصر الدين، سلامي منيرة أثر القيادة الأخلاقية على الإنجاز التنظيمي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد4، 2020، ص96.

<sup>6</sup> هند بنت حميد الفقيه ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد9، 2019، ص2.

<sup>7</sup> Christina KlearchouDimitiou, Charles H ,SchwepkerJr, **Enhancing the lodging experience through ethical leadership**, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 2019.

بصفة عامة وبناء على التعاريف السابقة الذكر نستنتج بأن القيادة الأخلاقية هي عدد من الأفعال والممارسات السلوكية التي يقوم بها القائد الأمثل للقيادة عن طريق بعض الأساليب المناسبة الأخلاقية والقيم والمبادئ الأخلاقية للتأثير على العاملين وزيادة مستوى التواصل فيما بينهم .

## 2- أهمية القيادة الأخلاقية:

تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة على مدى تأثيرها في الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام بها وتوجيهها كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين صنع القرارات لنجاح المنظمة، وتظهر أهمية القيادة الأخلاقية فيما يلي:

- ✓ تبنى المعايير الأخلاقية في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة؛
- ✓ بناء ثقافة متوازنة تأخذ في الاعتبار متطلبات الكفاءة ومتطلبات الأخلاقيات ونشر قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين، مما يسهم في خلق مناخ أخلاقي في المنظمة؛
- ✓ دعم الاستقرار والعدالة والرضا لجميع الأفراد العاملين؛
- ✓ زيادة ثقة الفرد في نفسه، والمنظمة التي يعمل بها، والمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى الحد من الخوف والقلق بين الأفراد العاملين؛
- ✓ توفير بيئة ملائمة لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، مما يعود بالنفع على الجميع؛
- ✓ الحد من حدوث الأخطار، لأن النزاعات والخلافات وعدم الامتثال للقوانين هي قيم غير أخلاقية والمبدأ هو الالتزام بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث هذه الأخطار.<sup>8</sup>

## 3- خصائص القائد الأخلاقي:

يشير نجم إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز بها القائد الأخلاقي عن غيره ومنها:<sup>9</sup>

- ✓ **الرؤية والالتزام الأخلاقي:** إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية إستراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية فيضفي البعد الأخلاقي إلى خياراته الإستراتيجية، وتعتبر معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل والأساليب؛
- ✓ **امتلاك القيم الأخلاقية:** وهي التي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين، يتمثل الأول منهما في كونه قيماً أخلاقية تصلح لأن تكون دليلاً للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف، ويتمثل الثاني في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها المنظمة في مجال عملها؛

<sup>8</sup> آلاء عبد الموجود العاني تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية، مجلة تنمية الراقدين، علمية دولية، العدد125، 2020، ص118.

<sup>9</sup> أمل جمال سالم مقابلة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك الأردن، دار المنظومة 2020، ص17.

- ✓ امتلاك الحس الأخلاقي: يمتلك القائد الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفرادها؛
- ✓ وجود مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد ينشئ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك؛
- ✓ العلاقات الأخلاقية المتميزة: يكون للقائد علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أم الخارجية وهي تعمل على بناء سمعة طيبة للمنظمة.

### الفرع الثاني: أساسيات حول القيادة الأخلاقية

تعتبر القيادة الأخلاقية صفة أصيلة وممارسة ضرورية في المنظمة، فهي تمثل البوصلة التي تمكن القادة الأخلاقيين من استخدام سلوكيات معينة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية في المنظمة، وهذا بالالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية لمساعدة القادة في إدارة منظماتهم من خلال توفير البعد الأخلاقي.

#### 1- مبادئ القيادة الأخلاقية:

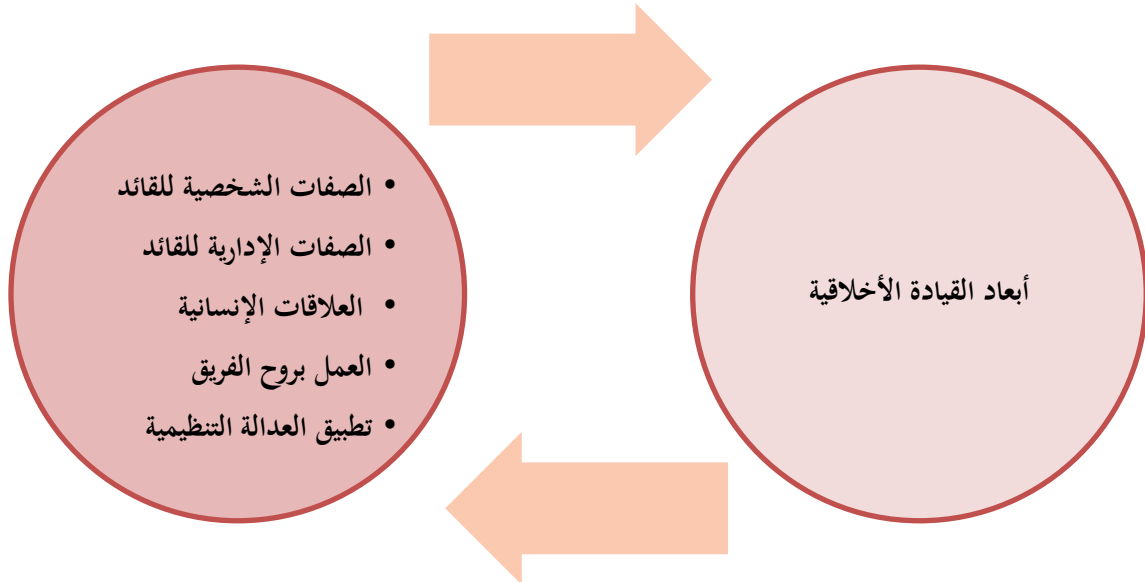
- يشير نورث وبيتر (North & Peter) إلى أن أصول مبادئ القيادة الأخلاقية تعود إلى عهد أرسطو، وقد نوقشت أهميتها في العديد من العلوم، وعلى الرغم من عدم شمولية هذه المبادئ إلا أنها تمثل أساسا لتطوير القيادة الأخلاقية السليمة، وتتجسد المبادئ والتطبيقات العملية للقيادة الأخلاقية فيما يلي:<sup>10</sup>
- ✓ الاحترام: ويعني معاملة الأشخاص على أنهم بشر لهم أهدافهم وطموحاتهم، وأنهم جزء من المنظمة، وذلك بتقدير أفكارهم ومعاملتهم بطريقة تعزز معتقداتهم واتجاهاتهم وقيمهم وتقبل وجهات نظرهم؛
  - ✓ العدالة: وهي صفة أساسية للقيادة الأخلاقية، وتعني معاملة الآخرين بإنصاف ونزاهة دون تمييز أو تحيز، فلا يتلقى أحد معاملة خاصة إلا إذا تطلب موقفه الخاص ذلك؛
  - ✓ الصدق والأمانة والإخلاص في العمل القيادي: إن العصر الرقمي يتطلب من الأفراد المعنيين بالعمل القيادي التحلي بمبدأ الصدق في التعامل مع الآخرين، والتركيز على المصداقية والإخلاص، وهذا السلوك يتطلب بعدا أخلاقيا مميذا يستند إلى منظومة أخلاقية محورها القيمة الإيمانية من أجل خلق الثقة بالقائد واعتباره مثالا وقودة يتحدى به؛
  - ✓ خدمة الآخرين: يتجلى هذا المبدأ في الاهتمام بالآخرين وهو من أهم مهام القادة التي يتميزون بها، ويضعونها في صدارة خططهم وأعمالهم؛
  - ✓ بناء المجتمع مع الآخرين: يعمل القادة على بناء مجتمع داخل المنظمات التي يعملون بها، فهم يعملون ضمن فريق واحد معا وليس ضد بعضهم البعض، وتأسيس علاقات عمل إيجابية... الخ.

<sup>10</sup> يوبأمال، بودبرة إكرام أثر الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية، المجلة المغربية للاقتصاد والمناجنت، العدد 01 مارس 2021، ص ص 6-7.

## 2- أبعاد القيادة الأخلاقية:

- تنظر العديد من الدراسات إلى القيادة الأخلاقية على أنها أبعد من كونها مجموعة معارف ومفاهيم، حيث تشير أبعاد القيادة إلى أن هناك مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز بها القائد أو المدير الأخلاقي الذي يمارس القيادة الأخلاقية عن غيره، ومنها:<sup>11</sup>
- أ- **الصفات الشخصية للمدير:** وهي الصفات التي ينبغي توافرها في القائد الأخلاقي، ليكون قادراً على التفاعل مع مرؤوسيه مثل: الصدق في المعاملة، النزاهة، الأمانة، تحمل مسؤوليات أخطائه، تقبل النقد وغيرها؛
- ب- **الصفات الإدارية للمدير:** وتتمثل في الخصائص الإدارية التي تميز القائد الأخلاقي، كحرصه على تحقيق أهداف المنظمة، توزيع المهام على كل المرؤوسين حسب رغباته وقدراته، وتشجيع الابتكار... وغيرها من الصفات؛
- ت- **العمل بروح الفريق:** من خلال تنمية روح المسؤولية الجماعية والالتزام لدى المرؤوسين، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، وتشجيع عملية اتخاذ القرار الجماعية وغيرها؛
- ث- **العلاقات الإنسانية:** يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين، فنجده يتعامل مع العاملين بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام، ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم، ويقدر ظروفهم، ومساعدتهم في حل مشاكلهم، ومشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، فيكتسب حبهم وثقتهم به؛
- ج- **تطبيق العدالة التنظيمية:** من خلال الحرص على عدم التحيز في تقييم الأداء الوظيفي، ومنح المكافآت ومعاقبة المقصرين في عملهم، والحرص على تطبيق العدالة في منح الأعباء الوظيفية.
- ويمكن تلخيص أبعاد القيادة الأخلاقية في الشكل التالي:

### الشكل (1-2): أبعاد القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

<sup>11</sup> كفاية أحمد صباح، مي علي أحمد، بناء وتقنين مقياس للقيادة الأخلاقية للمشرف التربوي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد34، 2021، ص146.



### 3- مصادر القيادة الأخلاقية:

هناك عدد من المصادر الأساسية لأخلاق القائد التي يعتمد عليها في تكوين مبادئه وقيمه الأخلاقية في عمله الإداري، ومن هذه المصادر نذكر ما يلي:<sup>12</sup>

- ✓ **المصدر الاجتماعي:** تتأثر القيادة بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع، وأعرافه، ولذلك نجد أن القائد يستمد العديد من قيمه الأخلاقية من المجتمع وعاداته وتقاليد؛
- ✓ **المصدر الديني:** يعتبر المصدر الديني من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم وتضبط مختلف المهن والوظائف، لذلك نجد أن القائد الأخلاقي يستمد مبادئه وقيمه من القيم الدينية والتي تظهر بشكل واضح على تصرفاته وسلوكياته مع من حوله؛
- ✓ **المصدر الاقتصادي:** يركز هذا المصدر على الظروف الاقتصادية التي يعيشها القائد، فإذا كان يعيش ظروف اقتصادية مقبولة، فإنك تتوقع منه التحلي بأخلاق ريفية، أما إذا كان يعيش حالة اقتصادية متدنية فتوقع منه الانحراف وعدم الوفاء بالتزاماته، ما يجعله يسيء إلى عمله كقائد؛
- ✓ **المصدر الإداري والتنظيمي:** يقصد به البناء والجو التنظيمي الذي يعمل فيه القائد، بكل ما فيه من قوانين وأنظمة، قيم، وتقاليد تحدد سلوك العاملين فيه وتوجه مسارهم.

### 4- العوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية:

للقيادة الأخلاقية عوامل تؤثر على السلوكيات الأخلاقية للقائد من خلال التصرفات والخصائص الشخصية والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين، وتتمثل هذه العوامل كما يلي:<sup>13</sup>

#### 4-1- العوامل الخاصة بالقائد:

- أ- **السمات Traits:** وهي أنماط متماسكة ومتكاملة نسبياً من الخصائص الشخصية تعكس مجموعة الاختلافات الفردية، وتؤثر السمات الشخصية على أدائه وسلوكه الأخلاقي، ورغم أن الضعف في هذه السمات ليس وحده ما يبرر أو يفسر السلوك اللاأخلاقي في المنظمات إلا أنه ثبت أن السمات الشخصية القوية تلعب دوراً هاماً في فاعلية القائد بإدارة الذات وفاعليته في قيادة الآخرين وتأثيرها على التوجه الأخلاقي للقائد والمرؤوسين معاً.
- ب- **القيم Values:** القيم مفهوم ضمني أو صريح وهو سمة مميزة لفرد أو مجموعة، تؤثر في اختياره للطرق والوسائل والأفعال، وكما يعرفها (دافت) (Daft) بأنها مبادئ عامة توجه الأفعال، والقيم في حقل الإدارة تقسم إلى قسمين: (القيم الشخصية والقيم

<sup>12</sup> سلوى تيشات دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) "نقرت"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2018، ص 4.

<sup>13</sup> سحراء أنور حسين علي، علي حسون فندي الطائي، بناء نموذج لأخلاقيات القيادات الإدارية العليا لأحداث التغيير التنظيمي، بحث تحليلي على عينة من الجامعات التقنية في العراق، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 34، جوان 2018، ص 9-10.

التنظيمية). وتأثير القيم الشخصية للقائد على سلوكياته واتجاهاته وعلاقاته مع مرؤوسيه أكبر من تأثير القيم التنظيمية كونها تشكل أحد أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية، وبالتالي فهي الإطار الذي يوجه سلوك القادة والعاملين داخل المنظمة وخارجها.

**ج- الشخصية:** إن القيادة هي التأثير في أشخاص آخرين هذا التأثير لا ينبع من منصب أو انتماء إلى حركة أو حزب أو نسب إنما ينبع من شخصية القائد نفسه ومن خصائص فردية ونمط شخصيته وليس على أساس شيء آخر. وقدر تعلق الأمر بنظرية التعلم الاجتماعي فإن هناك خمس خصائص فردية تزيد من جاذبية ومصداقية الشخص كقائد أخلاقي سميت هذه الخصائص بنموذج العوامل الخمسة في قياس الشخصية وهي:

- **الانبساطية:** وتعني قدرة القائد على إقامة علاقات اجتماعية والشعور بالارتياح بالحديث؛
- **المقبولية أو الاتفاق:** وتعني الدرجة التي يكون فيها القائد متسامحاً، لطيفاً، ولديه درجة عالية من الاتفاق مع المرؤوسين والاستعداد لمساعدتهم؛
- **الاجتهاد:** يتمتع بضمير حي، مثابر، يحس بالمسؤولية، يمكن الاعتماد عليه، منظم، يمتلك أداءً عالياً، ومنضبطاً؛
- **الاستقرار العاطفي أو العصبية:** وتعني أن الشخص يعاني من مشاكل في التوافق العاطفي، التوتر، ويخلق صاحب هذه الشخصية مشاكل كبيرة في العمل، عدواني، متعكر المزاج أو مزاجي؛
- **الانفتاح:** وتعني الدرجة التي يكون فيها القائد غريباً من حيث الأصالة الفكرية، الانفتاح على الأفكار الجديدة، ولديه القدرة على تعلم أشياء جديدة، واقعية عالية لتعلم مهارات جديدة.

#### 4-2- العوامل الخاصة بالموقف:

على الرغم من أهمية السمات والخصائص الشخصية كمصدر مهم من المصادر التي تؤثر في سلوكيات القائد، ومن المعروف أن القائد الفعال والجيد لا يمارس القيادة على الجميع بنفس النمط أو الأسلوب، فلكل فرد ولكل موقف أسلوبه القيادي وسلوكياته الخاصة بذلك الأسلوب وهذه تكون قاعدة قيادية متعارف عليها، "لا تقودوا الجميع بأسلوب واحد"، هذا الرأي المختصر يوضح دور الموقف وتأثيره في سلوكيات القائد.

#### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للاستقرار الوظيفي

يعتبر الاستقرار الوظيفي من المواضيع والمرتكزات الأساسية التي يقوم عليها العمل، وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المهم الذي تلعبه الموارد المالية والبشرية في العملية الإنتاجية التي تعمل جاهدة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال هذا المطلب سنحاول التأكيد على أهميته والعوامل المساعدة على تحقيقه.

#### الفرع الأول: ماهية الاستقرار الوظيفي

يمثل الاستقرار الوظيفي حالة من التأقلم والانسجام في الوظيفة التي يعمل فيها الشخص من كافة الجوانب، ويعتبر ضرورة حتمية وركيزة أساسية لا بد من وجودها لضمان تحقيق النجاح المهني، ومنه سنتطرق إلى التعريف بمصطلح الاستقرار الوظيفي وأهميته.

## 1- تعريف الاستقرار الوظيفي

تعددت واختلفت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الاستقرار الوظيفي، وفي ما يلي سنعرض بعض التعاريف التي أعطيت للاستقرار الوظيفي:

- يقصد به: "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف... ويتبلور ذلك من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة وضمن استقراره".<sup>14</sup>

من خلال التعريف أعلاه نستنتج أن الاستقرار الوظيفي هو الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي والذي يدفعه على البقاء والاستمرار في العمل.

- ويعتبر استقرار الموظف أحد الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول (Henri Fayol) حيث عرفه بأنه: "بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمله لآخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل"، وهنا يضيف فايول (Fayol) موضحاً أهمية مسألة استقرار الموظف من خلال بقاءه أطول فترة ممكنة ومحافظة الإدارة عليه باعتبار تنقله أو نقله تكلفة إضافية ملقاة على عاتق المؤسسة تقاس بسنوات الخبرة التي تغادر مع صاحبها<sup>15</sup>.

يرى أن الاستقرار الوظيفي توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات، والأمان للمؤسسة وللعاملين بها.

- ويمكن القول أيضاً: "بأنه تلك الحالة الشعورية التي تطبع نفسية الموظف والتي من خلالها نستدل بمؤشرات واقعية على مدى قوة العلاقة ما بين الموظف ومؤسسته".<sup>16</sup>

بمعنى أوضح أن الاستقرار الوظيفي حالة من التأقلم والانسجام في الوظيفة التي يعمل بها من كافة الجوانب، وطبيعة العلاقات مع الزملاء.

- يشير الاستقرار الوظيفي إلى الاستقرار الذي يتمتع به الفرد في وظيفته أو رغباته في الوظيفة، يمكن أيضاً فهم الاستقرار الوظيفي على أنه المدة التي يتصورها المرء للاحتفاظ بوظيفته الحالية بدون عوامل خارجية.<sup>17</sup>

يوضح التعريف هنا أن الاستقرار الوظيفي يعتبر أحد المعايير الحاسمة في اختيار الوظيفة والاستمرار والبقاء فيها وهو اختيار طوعي وإرادي.

ومن ثمة نجد بأن التعريفات تركز في تعريفها للاستقرار الوظيفي على أنه:

ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة، وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار.<sup>18</sup>

<sup>14</sup> عزاوي حمزة، العتيبي الأزهر، تحفيز الإستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية، المجلد 10، العدد 02، 2018، ص 81.

<sup>15</sup> نفسه

<sup>16</sup> حجاج المداني، قيم العمل في ظل الإستقرار الوظيفي، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2018/2019، ص 39.

<sup>17</sup> MBA SKool Team, **Job Stability Meaning & Definition**, CONCEPTS, HUMAN RESOURCES (HR), January 18, 2017.

<sup>18</sup> إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير، الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة وعلاقته بالإستقرار الوظيفي، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، العدد (9)، ربيع الآخر 1438 هـ، يناير 2017، ص 179.

## 2- الاستقرار الوظيفي والمصطلحات ذات الصلة:

ومن أهم هذه المصطلحات وأقربها لمصطلح الاستقرار الوظيفي نجد:

أ- الرضا الوظيفي: هو الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله مما

يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء وينتج عنه

انبثاق الحماس في نفسه؛<sup>19</sup>

ب- الاستغراق الوظيفي: هو ارتباط الفرد بعمله من خلال التفاني والالتزام فيه من أجل المساهمة في نجاح

المنظمة؛<sup>20</sup>

ت- الالتزام الوظيفي: هو ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها؛<sup>21</sup>

ث- الانتماء الوظيفي: هو محصلة تفاعل عوامل شخصية داخل الفرد وتنظيمية متعلقة بالمنظمة التي ينتمي إليها؛<sup>22</sup>

ج- الاندماج الوظيفي: تعرفه (lambert) لامبرت بأنه: "الدرجة التي يكون فيها العمل جزءاً هاماً من حياة

وكيان الفرد"<sup>23</sup>

ح- الولاء الوظيفي: مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها، واستعداده للاستمرار فيها في

كل الظروف حتى وإن أتاحت له فرصة عمل أفضل.<sup>24</sup>

خ- الأمان الوظيفي: يشير الأمان الوظيفي إلى الضمانات التي يحتاج إليها العاملون داخل أي منظمة في وظيفتهم

مثل عدم فقدان وظيفتهم بدون أسباب قانونية أو نتيجة لإجراءات إدارية تعسفية، بما يساهم في تحقيق الاستقرار

النفسى لهؤلاء العاملين، ومن ثم ارتفاع روحهم المعنوية وتحسين أدائهم.<sup>25</sup>

<sup>19</sup> صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، أطروحة دكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص33.

<sup>20</sup> ضيف أحمد، صدوق فتيحة، دور الإستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04/ العدد 02، 2020، ص130.

<sup>21</sup> سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة- 2019/2018، ص22.

<sup>22</sup> فراح خالد، صورية زاوي، آمال مهاوة، دور الإنتماء الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07: العدد 01، 2021، ص231.

<sup>23</sup> عملي نور الدين، دراسة أثر الإندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد: 11، العدد 01، 2018، ص144.

<sup>24</sup> عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015، ص5.

<sup>25</sup> عبد الحميد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 55 (بتصرف).

### 3- أهمية الاستقرار الوظيفي:

- يكتسب الاستقرار الوظيفي أهمية كبيرة في حياة الفرد العامل ويمكن أن يشكل تحقيقه تحدياً لكنه ضروري للغاية وقد ازدادت أهميته بعد التأكد من الدور الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية وتكمن أهميته في ما يلي:<sup>26</sup>
- ✓ يجعل المنظمة تتسم بثقافة قوية والتي تنبع من حقيقة تكريس سبيل الولاء والانتماء للعاملين لديها مما يقلل من دوران العمل؛
  - ✓ تحقيق مستوى عال من الرضا لدى الأفراد العاملين مما يعزز رغبة المنظمة بالإبقاء على القوى العاملة المؤهلة بدلاً من انتقالها إلى المنظمات المنافسة الأخرى؛
  - ✓ الموظفين المستقرين يتمتعون بحظوظ أكبر في التقدم الوظيفي ومن ثمة بلوغ أعلى الدرجات في السلم الإداري؛
  - ✓ يتسم هؤلاء الموظفين بإتقانهم للعمل وتنامي خبرتهم وكذا اندماجهم بشكل فعلي في المنظمة؛
  - ✓ التمتع بصحة جيدة وروح معنوية عالية مما ينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات؛
  - ✓ انخفاض واضح وملحوس لدى الموظفين في مستوى الغياب والتمارض وكذا دوران العمل وحوادث العمل خاصة المتعمدة؛
  - ✓ ضمان مستوى عال من الأمان والانخفاض أو توقف نهائي للاضطرابات التي كانت تسود في المؤسسة؛
  - ✓ قلة الشكاوي والتظلمات والإحباط في العمل مما يخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة؛
  - ✓ محاولة استثمار كل طاقاتهم الفكرية والذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز المهام؛
  - ✓ سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية مما يساهم في تحقيق الإنجاز الفعال.

### الفرع الثاني: أساسيات حول الاستقرار الوظيفي

حيث سنتطرق إلى أبعاد الاستقرار وكذا بعض من عوامل ومظاهر الاستقرار الوظيفي.

#### 1- أبعاد الاستقرار الوظيفي:

ويمكن تجسيد أبعاد الاستقرار الوظيفي في أربع عناصر تتمثل في:

#### 1- الرضا الوظيفي: يعبر عن مدى قبول وقناعة العاملين بالعوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل ومدى إشباع حاجاتهم من

خلال العمل الذي يشغلونه؛<sup>27</sup>

سلاوي حليلة، لعل بوكميش، مدخل مفاهيمي حول القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة والاستقرار الوظيفي للموظف، مخبر الدراسات الأفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، دون سنة النشر، ص 483-484.<sup>26</sup>

<sup>27</sup> لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، الطبعة الأولى، دار المنقف للنشر والتوزيع، 1439هـ-2018م، ص58.

**2- الرضا العاطفي:** هو بناء شخصي يمثل شعورا عاطفيا لدى الأفراد اتجاه وظيفتهم، إذ أنه يعكس درجة المتعة والسعادة التي يحفزها عملهم بشكل دائم؛<sup>28</sup>

**3- الالتزام الوظيفي:** هو الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة

- **الالتزام العاطفي:** وهو يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف؛

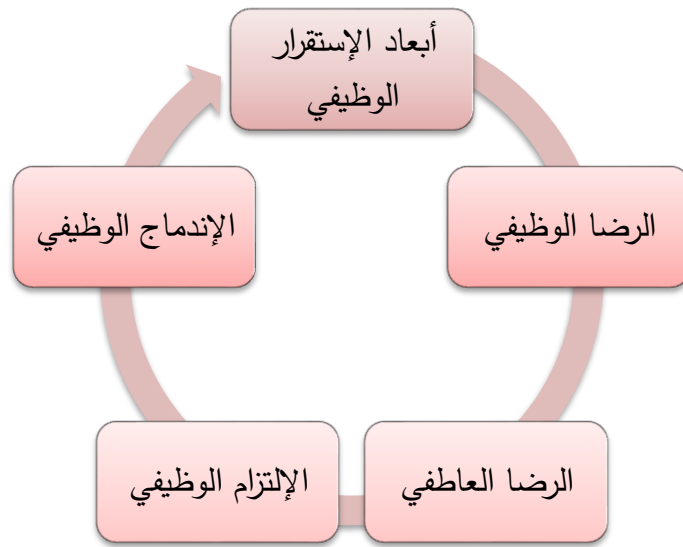
- **الالتزام المعياري:** يعبر عن الالتزام الأدي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتجا عن التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية؛

- **الالتزام المستمر:** يشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير.<sup>29</sup>

**4- الاندماج الوظيفي:** وهو مدى شعور الموظف بعاطفة إيجابية تربطه بعمله، وهل يكون مهتما وقلقا عن شكل أداء العمل في وظيفته.<sup>30</sup>

ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في الشكل الموالي:

الشكل (1-3): أبعاد الاستقرار الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

<sup>28</sup> مورمان، آر إتش، تأثير مقاييس الرضا الوظيفي المعرفي والوجداني على العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، العلاقات الإنسانية، المجلد 46، العدد 6، 1993، ص 759-776.

<sup>29</sup> ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018، ص ص 28-29.

<sup>30</sup> السيد عبد الدايم عبد السلام سكران، محيط العمل والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي كعوامل في نموذج الدافعية للعمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة: اختبار صدق نموذج إداري في مجال التربية وعلم النفس، المجلة المصرية للدراسات النفسية، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، المجلد 19، العدد 63، 2009، ص 69.

## 2- عوامل الإستقرار الوظيفي

إن إحساس العامل بالاستقرار الوظيفي لا يأتي بمحض الصدفة، بل ثمة عوامل تتحكم فيه وتحدد قوته ومن أهم هذه العوامل

نجد: 31

- ✓ **الترقية:** وهي نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات والواجبات ويصطحبها في العادة زيادة في المرتب والدرجة وهي تعبر عن نمو وتقدم الفرد في عمله؛
- ✓ **النقل:** يستخدم النقل كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن هيكل العمالة ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي، وقد يتم بمبادرة من الإدارة أو بمبادرة من الموظف، والغرض من النقل هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه فيه؛
- ✓ **الإشراف:** يعتبر الإشراف الكفاء من العوامل الأساسية في التحفيز على العمل حيث يرى البعض أنه عملية تعليمية أو تدريبية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية؛
- ✓ **الاتصال:** يحضى الاتصال بدور كبير في التنظيمات لما له من فعالية في عملية التواصل داخل وخارج المنظمة من خلق الانسجام والتنسيق الداخلي فيها والتكيف مع محيطها الخارجي؛
- ✓ **الحوافز:** يعرف الحافز على أنه مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها معاً؛
- ✓ **الظروف الفيزيائية:** ويقصد بها الظروف الطبيعية للعمل وما تتضمنه من إضاءة، تهوية، درجة الحرارة والرطوبة وكذا الضوضاء والأتربة وغيرها، الظروف الفيزيائية تلعب دوراً هاماً في استقرار العامل وثباته في المنظمة بتوفير ظروف عمل مواتية لأن هذا من شأنه أن يساعد في رفع الروح المعنوية للعامل ويساهم في التقليل من حوادث العمل.

## 3- مظاهر الاستقرار الوظيفي

يعتبر نجاح أي منظمة واستمرارها في العمل قائم على وجود موظفين مؤهلين ومستقرين في عملهم، لديهم القدرة على التكيف

مع ظروف العمل، ومن أهم مظاهر هذا الاستقرار الوظيفي نجد: 32

- ✓ **قلة الشكاوي:** كلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العاملين بالمنظمة؛
- ✓ **الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل:** الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن عدم تعرض الموظف إلى عقوبات تأديبية، وخلاف ذلك إذا تعرض الموظف إلى عقوبات يتولد لديه الرغبة في الانتقام وترك العمل؛

<sup>31</sup> بن منصور ربيعة، الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2013-2014، ص ص 76-82.

<sup>32</sup> عايض بن شافي الأكلبي، أثر الإستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الإستراتيجي، دراسة ميدانية على جامعة شقراء في الفترة من 2013م إلى 2017م، استعراض المغرب العربي لإقتصاديات إدارة الرمال، المجلد 04، العدد 02، سبتمبر 2017، ص ص 84-85.

- ✓ **قلة حوادث العمل:** استياء العمال وسخطهم على مشرفهم وعلى النظام السائد في المنظمة، ينعكس سلباً على الحالة النفسية للعاملين، فيدفعهم إلى القلق واليأس، والتعب والذي يقلل من تركيزهم وبالتالي يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية، تلحق بهم وبالمنظمة أضراراً؛
- ✓ **المواظبة على العمل:** إن انخفاض نسبة الغياب لدى العاملين أو عدم التأخر كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة.

### المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي

تعد ممارسة السلوك الأخلاقي من قبل القادة في المنظمات السبب الرئيسي في تحقيق الاستقرار الوظيفي، فإذا كان الفرد مستقراً في وظيفته فإنه يعتبر نفسه جزءاً لا يتجزأ من هذه المؤسسة، وتلعب القيادة الأخلاقية دوراً كبيراً في تحقيق الاستقرار الوظيفي، فالقائد الأخلاقي الذي يحكم الأمور داخل المنظمة بطريقة أخلاقية لا بد أن يضع ميثاقاً أخلاقياً ملزماً من خلال استعمال السلطة بشكل صحيح من حيث الاتسام بالموضوعية في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وتوفير المناخ المناسب للعمل والحكم على الأمور بالمنطق مع منح العاملين الحرية في التعبير على أفكارهم وآرائهم ومشاركتها من أجل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة. فالذين يملكون أخلاقيات عمل جيدة ويعملون بها، غالباً تجدهم يحضرون بصفة دائمة لمكان عملهم وفي الوقت المعين ويؤدون واجباتهم بالقدر المطلوب وأكثر، فالقيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي وكبير على مستوى الاستقرار الوظيفي للعاملين، وأنه كلما كان المدير يتحلون بأخلاقيات القيادة فكلما كان استقرار العاملين في منظماتهم أكبر. فالاستقرار الوظيفي يعتبر حالة مهنية مثالية تمكن الفرد من العمل بروح الفريق على قيادة صادقة لفريق العمل.



## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لكل من القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي

سنحاول في هذا المبحث التطرق لأهم الدراسات التي سبقت دراستنا لهذا الموضوع باللغتين العربية والأجنبية، فبعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع بحثنا، وجدنا أن هناك العديد منها، سواء في مجال القيادة الأخلاقية وعلاقتها مع متغيرات أخرى أو بموضوع الاستقرار الوظيفي وعلاقته بمتغيرات أخرى، كما سيتم ترتيب هذه الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (باللغة العربية والأجنبية)

#### الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية:

1- دراسة أمثال حمد العريفان (2021)<sup>33</sup> ، بعنوان: " دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي العام بمدارس الكويت من وجهة نظر المعلمين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية كأسلوب قيادي تربوي و الرضا الوظيفي للهيئات التعليمية في المدارس، وذلك باستعراض التجارب والدراسات في مجال الدراسة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في قراءة الواقع وقياسه عن طريق معرفة مدى تأثير تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية الكويتية من وجهة نظر المعلمين فيها، حيث اشتملت عينة الدراسة على ( 81 ) معلم ومعلمة، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- وجود درجة مرتفعة لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية الكويتية؛
- وجود درجة مرتفعة في مستوى الإنجاز والرضا الوظيفي، كنتيجة لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية فيها.

2- دراسة هند خليفة سالم الصويعي(2019)<sup>34</sup> ، بعنوان: " القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للرئيس، الصفات الإدارية للرئيس، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق)، ومستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة المعاملات) في ديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، كما هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع منهج دراسة الحالة وتطوير استمارة الاستبانة استناداً على بعض الدراسات السابقة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة ( 111 ) شخص وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة وكان حجم العينة 86 شخص، كما بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي 60 استمارة، وقد أشارت نتائج الدراسة بأن:

- المستوى العام لكل من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية كانا مرتفعين؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد العدالة التنظيمية؛

<sup>33</sup>أمثال حمد العريفان، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي العام بمدارس الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، وزارة التربية والتعليم العالي، الكويت، المجلد36، العدد2، الجزء2، أبريل 2021، ص ص 79- 100.

<sup>34</sup>هند خليفة سالم الصويعي، القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2019.

- وجود تأثير للصفات الإدارية للرئيس والعلاقات الإنسانية على العدالة التنظيمية؛ مع استثناء بعد تأثير للصفات الشخصية للرئيس والعمل بروح الفريق فلم يظهر أي أثر على العدالة التنظيمية.

### 3- دراسة سلوى تيشات(2018)<sup>35</sup>، بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين"

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته شملت (58) عبارة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها، واختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة 20، حيث تكونت عينة الدراسة من (80) عامل بمؤسسة كهريف، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية في مؤسسة كهريف؛
- الثقة في الزملاء هم البعد السائد في مؤسسة كهريف؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ما عدا متغير الجنس.

### 4- دراسة عمرو محمد مؤمن عبد الغني(2017)<sup>36</sup>، بعنوان: " أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها على جودة حياة العمل كذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل بقطاع الدخل بمصلحة الضرائب المصرية والتي تعد قاطرة التنمية القومية، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استمارة استقصاء ووزعت على عينة مكونة من (380) موظف تم اختيارها بأسلوب العينة المنتظمة، حيث تم تحليل معطيات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، وتبين من تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض أنه:

- يوجد تأثير جوهري لأبعاد القيادة الأخلاقية منفردة وهي( التوجه نحو المرؤوسين، العدالة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، النزاهة) على جودة حياة العمل والمتمثلة في (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، المشاركة في القرارات، جماعات العمل، أسلوب الإشراف) في القطاع محل الدراسة؛
- يشير إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية السابق ذكرها عدا بعد التوجه نحو المرؤوسين لها دور إيجابي في زيادة جودة حياة العمل، ويفسر الباحث استبعاد بعد التوجه نحو المرؤوسين على الرغم من تأثيره الجوهري السابق الإشارة إليه منفردا حيث لا تأثير له يذكر مع باقي الأبعاد مجتمعة؛

<sup>35</sup>تيشات سلوى، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العمال، دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربية (كهريف)-تقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد03، 2018.

<sup>36</sup>عمرو محمد مؤمن عبد الغني، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل، دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية، قطاع الضرائب على الدخل، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2017.

- أوضحت الدراسة أن الأكثر تأثيرا هو بعد التوجه الأخلاقي ثم بعد العدالة ثم بعد النزاهة وأخيرا بعد توضيح الدور.

## 5- دراسة أحمد الغلي(2015/2014)<sup>37</sup>، بعنوان:"التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من مدى وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، لاسيما بعد انحراط الجزائر في مسعى تحريك الاقتصاد وجعله أكثر تنافسية، وعلى الخصوص بالنسبة للقطاعات الإستراتيجية والحيوية، التي تعتبر أنها قطاعات تجسد سيادة الدولة وهو قطاع الطاقة، وعليه فمؤسسة سونلغاز وبالرغم من احتكارها للقطاع إلا أنها ومن خلال استراتيجيات تجسيد الجودة الشاملة، سعت إلى معاودة النظر في التغيير التنظيمي ترمينا للطاقات للحفاظ عليها في ظل يمكن أن يعرض عليها من أجور وفرص تكوين وامتيازات في قطاعات أخرى كالبنوك والتجارة والأعمال وغيرها، وتم الاعتماد على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي، ولغرض الحصول على معلومات متعددة ومتنوعة تم الاعتماد على الاستبيان والملاحظة، وفي هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تماشيا مع حجم وتوزيع مجتمع الدراسة تتمثل في (80) عاملا من عمال المديرية العامة لسطيف، بنسبة 20% من المجتمع الكلي، يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال وموظفي مديرية التوزيع بسطيف والبالغ عددهم 412 موظفا، موزعين على مختلف الأقسام والمصالح والوكالات وحسب نوع الوظيفة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (spss) ، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون، معامل الفا كرونباخ، المتوسط الحسابي الموزون (المرجح)، الانحراف المعياري، تحليل التباين الاحادي، اختبار شيفيه البعدي، الانحدار البسيط والمتعدد، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ندرجها في مايلي:

- مستوى التغيير التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز مرتفع؛
- مستوى الإستقرار الوظيفي لدى عمال في مؤسسة سونلغاز مرتفع؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين طبيعة التغيير السائد في مؤسسة سونلغاز والإستقرار الوظيفي لعمالها؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المشاركة في التغيير بمؤسسة سونلغاز والاستقرار الوظيفي لعمالها؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تقبل التغيير السائد في مؤسسة سونلغاز والإستقرار الوظيفي لعمالها؛
- ليس هناك فروق بين عمال مؤسسة سونلغاز في مستوى الاستقرار الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تعزى لتغير نوع الوظيفة.

<sup>37</sup> أحمد الغلي، التغيير التنظيمي والإستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لفين دباغين، سطيف، 2015 /2014.

6- دراسة أسامة عباس عمر(1434هـ-2015)<sup>38</sup>، بعنوان: "أثر ثقافة التحفيز في الاستقرار الوظيفي للعاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة الحوافز في الاستقرار الوظيفي للعاملين وأخذت شركة دال الهندسية كنموذج للدراسة والتعرف على العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي بالشركة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية في شركة دال الهندسية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (50) عاملاً وعاملة، وهو يشكل نسبته (85%) من مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية من خلال اختبار درجة مصداقية البيانات، الأساليب الإحصائية الوصفية، الوسيط، استخدام اختبار (كاي تربيع) واستخدام الباحث برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وجمع البيانات اللازمة لإختبار فرضياتها، قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء: الأول ينظر إلى العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين، والثاني ينظر في الواقع العملي لتطبيق أثر ثقافة الحوافز، والثالث والأخير يقيس الإستقرار الوظيفي للموظفين بالشركة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يجد الموظفون أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزهم وتدفعهم للعمل بإخلاص وفعالية؛
- أن هناك أثر قوي لفعالية نظام الحوافز والمكافآت، وأثره في تحسين أداء العاملين في شركة دال الهندسية.

7- دراسة علي الضلاعين، نجم العزاوي(2010)<sup>39</sup>، بعنوان: "العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية، استندت هذه الدراسة إلى أسلوب الدراسة الميدانية وأسلوب التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات معرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والانتماء الوظيفي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم الاعتماد في جمع البيانات على مصدرين، المصادر الأولية والمتمثلة بالبيانات التي جمعت عن طريق الاستبانة ومصادر ثانوية مكتوبة المتمثلة بالدراسات والكتب والمقالات، تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الكرك الصناعية وتم توزيع الاستبانة عليهم بشكل مباشر، استمرت عملية توزيع وجمع الاستبانة مدة اسبوعين حيث بلغ عدد أفراد العينة (204) وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية، يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الشركات الصناعية في مدينة الكرك الصناعية، حيث يبلغ عدد أفراد المجتمع حوالي (3000) تم اختيارها بشكل عشوائي، وقد وضعت في الدراسة عدة فرضيات ذات علاقة بعوامل عدم الإستقرار الوظيفي وتم تصميم استبانة خاصة لهذه الدراسة ووزعت في الشركات على عينة من العاملين في الشركات الصناعية وتوصلت إلى نتائج وحقائق مختلفة كان أهمها:

- أن هنالك ثمة علاقة واضحة على عدم الإستقرار الوظيفي لدى العاملين وتدني الأجور؛
- عدم تناسب ساعات العمل وعدم توفر التأمين الصحي على الإطلاق للعاملين على الشركات؛

<sup>38</sup>أسامة عباس عمر، أثر ثقافة التحفيز في الإستقرار الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، 1434هـ-2015م.

<sup>39</sup>علي الضلاعين، نجم العزاوي، العوامل المؤثرة على الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، دراسة ميدانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 24، 2010.

- عدم إيجابية علاقات الإدارة مع الموظفين من حيث التعامل وصعوبات متعلقة بطبيعة العمل يواجهها العاملين.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

### 1- دراسة Anomacharoensap, Busayavirakul, Kalayaneenasu,

**Effectofethical leadership and interactional justice on employeework attitudes.** (2019)Royaayman<sup>40</sup>، بعنوان:

**Anomacharoensap, Busayavirakul, Kalayaneenasu,**

**(2019)Royaayman**، بعنوان: "تأثير القيادة الأخلاقية والعدالة التفاعلية على مواقف العمل"

تهدف هذه الدراسة إلى: دراسة الآثار المباشرة للقيادة الأخلاقية على ثلاثة مواقف عمل للموظفين (الالتزام التنظيمي العاطفي AC-ORG، والتخفيف العاطفي للمشرف AC-SUP، والرضا الوظيفي)، وكذلك استكشاف الأدوار الوسيطة لنوعين من العدالة التفاعلية بين الأشخاص (IPJ) والعدالة المعلوماتية (IF) على آثار القيادة الأخلاقية ومواقف عمل الموظف، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان في شكل تقرير ذاتي، وتوزيعها على (862) مشاركا، حيث تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية كان لها تأثيرات قوية ومباشرة على اتجاهات العمل للموظفين، كما تم العثور على تأثيرات القيادة الأخلاقية على AC-SUP وعلى الرضا الوظيفي بوساطة جزئية قبل الاتحاد الدولي للصحفيين، بينما تم العثور على IPJ ليس لها دور وسيط. كما توضح نتائج البحث هذه أهمية القيادة الأخلاقية والاتحاد الدولي للصحفيين للموظفين والقادة والمؤسسات، ويساهم البحث كذلك بمعرفة ثانوية في مجال القيادة لأنه يؤكد أهمية الأخلاق في فعالية القيادة.

### 2- دراسة (Nancy chinwe, Kenneth chukwuma, Onyekachard) 2014<sup>41</sup>، بعنوان:

**"Impact of ethical leadership on employee"**

(Nancy chinwe, Kenneth chukwuma, Onyekachard) 2014، بعنوان: "تأثير القيادة

الأخلاقية على الموظف "

تتناول هذه الدراسة تأثير القيادة الأخلاقية على التزام الموظف في نيجيريا، استخدمت الدراسة نظرية التعلم الاجتماعي، وقد تم تطبيق هذه النظرية على القيادة الأخلاقية كوسيلة للشرح الأساسي للطريقة التي يؤثر بها القادة الأخلاقيون على أتباعهم، حيث اعتمدت هذه الدراسة على تصميم المسح الوصفي الذي استخدم تصميم الارتباط، وكذا جمع البيانات الأولية من خلال تنظيم استبيان مقياس ليكارت من خمس نقاط يتم إدارته على الموظفين والعملاء الإلكترونيين للشركة المدروسة، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (262) شخص، ومعالجة البيانات وتحليلها تم استخدام الحزمة الإحصائية (spss20)، حيث كشفت النتائج أن هناك تأثيرا سلبيا وهاما قويا للنزاهة على التزام شركة Innoson Technical and Industrial Limited Enugu المستمر،

Anomacharoensap, Busayavirakul, Kalayaneenasu, Royaayman, **Effest of ethical leadership and interactional justice on employee work attitudes**, Journal of leadership studies, Volume12, Number04, 2019.<sup>40</sup>

Nancy chinwe, Kenneth chukwuma, Onyekachard, **impact of ethical leadership on employee**, commttment in Nigeria, a study of innoson technical and industrial company limttedenugu, Nigeria, Department of Business Management, 2014.<sup>41</sup>

والتأثير الإيجابي والهام للمعاملة المتساوية على الالتزام النشط للشركة محل الدراسة، والآثار المترتبة على هذه النتيجة هي أن القيادة الأخلاقية المناسبة تساهم في أداء الموظفين، للسعي لتحقيق حصة أكبر في السوق وأن القيادة الأخلاقية قد زادت من مستوى التزام الموظف بين موظفي الشركة بناء على النتائج.

### 3- دراسة **annettebergemann**، أكتوبر 2004<sup>42</sup>، بعنوان: **job stability trends, layoffs, and transitions to unemployment: an empirical analysis for west germany**

**annettebergemann**، أكتوبر 2004، بعنوان: " اتجاهات الإستقرار الوظيفي والتسريح والإنتقال إلى البطالة تحليل تجريبي لألمانيا الغربية"

اهتمت هذه الدراسة بتطور الاستقرار الوظيفي في ألمانيا الغربية باستخدام البيانات الواردة من اللجنة الاجتماعية والاقتصادية الألمانية، تبين أولاً أن متوسط الفترة المنقضية انخفاض بين الرجال بين عامي 1984-1999، ثانياً تقدير نماذج مخاطر كوكس النسبية مع المخاطر والضوابط المتنافسة لأخذ عينات المخزون، مع القدرة على التمييز بين أسباب الفصل الوظيفي وحالات الانتقال المختلفة، يظهر أن التراجع في الاستقرار يمكن أن تعزى وظائف الرجال جزئياً إلى زيادة تسريح العمال وجزئياً إلى الانتقال إلى البطالة، ومع ذلك فإن هذين التطورين ليسا مرتبطين بشكل كبير لبعضهم البعض حيث تم تقديم بعض الأدلة على أن تقليص حجم الحركات الكبيرة قد تكون كذلك مسؤولة عن جزء من التراجع في الاستقرار الوظيفي.

4- دراسة **David A. Jaeger, Ann Huff Stevens**، مارس 1999<sup>43</sup>، بعنوان:

### **Is Job Stability in the United States Falling?**

**David A. Jaeger, Ann Huff Stevens**، مارس 1999، بعنوان: هل الإستقرار الوظيفي في الولايات

المتحدة يتراجع؟

تميل النزاعات التحليلية في الاستقرار الوظيفي على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية إلى ممارسة مثيرة للجدل، المصدران الرئيسيان للمعلومات حول مدة شغل صاحب العمل، الدراسة الجماعية لديناميات الدخل (psid) والمسح السكاني الحالي (cps)، أعطت بشكل عام صوراً مختلفة لدرجة الاستقرار الوظيفي في الولايات المتحدة اقتصاد. تتناول هذه الورقة البحثية ما إذا كانت psif و cps تؤدي إلى نتائج مختلفة بشكل منهجي فيما يتعلق بالمقاييس المتساوية للاستقرار الوظيفي. تظهر كلتا مجموعتي البيانات زيادة في نسبة العمال الذكور الذي تبلغ أعمارهم 30 عاماً فأكثر مع فترة تقل عن 10 سنوات تبدأ في أواخر عام 1989. هناك القليل من الأدلة في أي من مجموعتي البيانات على وجود اتجاه في نسبة الأفراد العاملين لمدة سنة واحدة أو أقل من الحياة توفر مجموعتي البيانات نتائج متطابقة تقريباً في الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، بينما أعطت في السبعينيات نتائج أقل قابلية للمقارنة إلى حد ما. نحن نجادل في أن هذا ربما يكون نتيجة للتغيرات في سؤال الحياة cps بعد مسح عام 1981. أثار هذا التغيير واختيار نهاية السنة والتعريف المتغير في الدراسات القائمة على psid هي التوسعات الأكثر احتمالاً للنتائج المتباينة في الأدبيات.

Annettebergemann، **job stability trends, layoffs, and transitions to unemployment: an empirical analysis for west germany**<sup>42</sup>، Iza Discussion Paper N° 1368, Free University of Amsterdam, October 2004.

David A. Jaeger, Ann Huff Stevens discussion paper N° 35، **Is Job Stability in the United States falling** <sup>43</sup>Reconciling Trends in the Current Population Survey and panel study of income dynamics (، Grad University, Hunter College, Departement of Economics, March 1999.

### المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (باللغتين العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما ومجال الاستفادة من هذه الدراسات.

#### الفرع الأول: أوجه التشابه

تتمثل أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط التالية:

- 1- المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
  - 2- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
  - 3- أداة تحليل البيانات: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل البيانات لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- الفرع الثاني: أوجه الاختلاف:

بالرغم من أوجه الشبه بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة إلا أنها لا تخلو من أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة، من حيث الزمن، المكان، العينة، نوع القطاع وأبعاد متغيرات الدراسة والجدول التالي يوضح هذا الاختلاف كالتالي:

الجدول (1-1): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

عناصر المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث المكان والزمان	أُنجزت دراستنا خلال الموسم الجامعي 2022/2021 في مؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية عين ولاية تقرت.	تمت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية من (1999 إلى 2021) وشملت كل من الجزائر، ليبيا، الكويت، مصر، الأردن، الولايات المتحدة، نيجيريا، ألمانيا الغربية.
من حيث العينة	في دراستنا هذه ركزنا على عينة عشوائية، وهم العاملين في مؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية تقرت بمناصبهم ورتبهم والتي بلغت 60 عامل.	اعتمدت مختلف الدراسات على عينات متنوعة أكثر أو أقل من عينة دراستنا.
من حيث نوع القطاع	استهدفت الدراسة الحالية القطاع الاقتصادي، وهي مؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية بتقرت ذات طابع تجاري.	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص (اقتصادية، تربية، صناعية).
من حيث المتغيرات	تناولت دراستنا متغيرين: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية المتغير التابع: الاستقرار الوظيفي	تناولت الدراسات السابقة عدة متغيرات: الرضا الوظيفي، جودة حياة العمل، العدالة التنظيمية، التغيير التنظيمي، ثقافة التحفيز، الثقة التنظيمية.
من حيث الهدف	تهدف دراستنا إلى الوقوف على إبراز القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع القيادة الأخلاقية في مؤسسات مختلفة وكذا الوقوف على واقع الاستقرار الوظيفي بمختلف المؤسسات السابقة الذكر.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في أنها قامت بتوضيح ما يلي:

- ✓ ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل القيادة الأخلاقية والمتغير التابع الاستقرار الوظيفي؛
- ✓ التعرف على المنهجية المتبعة في الدراسات السابقة، ومحاولة إعداد منهجية البحث الحالي؛
- ✓ المساعدة في إعداد الاستبيان، وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة، وتحديد المنهجية الملائمة؛
- ✓ الفهم الجيد للموضوع والتعمق فيه؛
- ✓ الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الباحث من الانطلاق في الدراسة الحالية؛



### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بالأسس النظرية للقيادة الأخلاقية، من خلال تقديم مفهوم للقيادة الأخلاقية وتوضيح الأبعاد الخاصة بها بالإضافة إلى الأهمية، خصائص ، مبادئ، مصادر القيادة الأخلاقية، والعوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية. كما حاولنا الإلمام بالأسس النظرية للاستقرار الوظيفي من خلال تقديم مفهوم الاستقرار الوظيفي وأهميته وأبعاده بالإضافة إلى عوامل ومظاهر الاستقرار الوظيفي. ومن ثم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تصب في مجالي القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي.

وما يمكن استنتاجه أن القيادة الأخلاقية شيء أساسي وضروري لأي مؤسسة لأن المؤسسات اليوم يتوقف نجاحها أو فشلها على مدى توافر هذه القيادة بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، الصفات الإدارية للقائد، العلاقات الإنسانية للقائد، العمل بروح الفريق، تطبيق العدالة التنظيمية) وتحقيق هذه الأبعاد يتولد لدى الأفراد استقرار وظيفي عال يخلق أداءً جيداً لمواردها البشرية تساعدها في بناء مستقبلها وتوسيع رؤيتها ومطابقة أهدافها مع الأهداف الكلية للمنظمة. وهذا ما سنحاول التأكيد منه من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري لدراستنا على أحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتعرف على واقع القيادة الأخلاقية وأهميتها ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة — تقرت.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية حول القيادة

الأخلاقية ودورها في تحقيق

الإستقرار الوظيفي للعاملين

بمؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية

### تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية لموضوع القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين، وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على عينة من عمال مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقرت ولاية تقرت، مبررين في ذلك واقع القيادة الأخلاقية ومستوى الاستقرار الوظيفي، ومدى وجود العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

- 1) المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- 2) المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها واستخراج الاستنتاجات.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لموضوعنا المتمثل في القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين، حيث سيتم عرض مجتمع وعينة الدراسة، المنهج المتبع وأدوات جمع المعلومات، إضافة إلى مختلف البرامج والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### المطلب الأول: طريقة الدراسة

سيتم تقسيم هذا المطلب لفرعين أساسيين، حيث في الفرع الأول سنعرض المنهج المتبع في الدراسة وكذلك مصادر جمع البيانات، أما في الفرع الثاني سيتم عرض مجتمع وعينة الدراسة، وبالاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) النسخة 22 من أجل التوصل إلى النتائج المرجوة.

### الفرع الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

#### 1- منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها. ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمدت الباحثين في دراستهم على المنهج التالي:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها وقيمتها أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة.

#### 2- مصادر جمع البيانات

اعتمدت الباحثين على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات حول متغيرات الدراسة وهي:

- أ- **المصادر الثانوية:** المتمثلة في المراجع باللغتين العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة؛
- ب- **المصادر الأولية:** المتمثلة في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على عينة من عمال مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية تقرت.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

#### 1- مجتمع الدراسة

##### أ- تعريف المؤسسة محل الدراسة:

شركة الاسمنت شركة وطنية وهي شركة ذات أسهم (SPA)، برأس مال قدره 2.250.000.000.00 دج، حيث تقع هذه الشركة (شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت) بدائرة تقرت ولاية ورقلة، وتبلغ مساحتها 16000 (م<sup>2</sup>). حيث تسعى هذه الشركة من خلال النشاط الذي تقوم به إلى تلبية حاجيات مختلف قطاعات البناء من مادة الإسمنت، بحيث تعتبر الوحدة التجارية التي تقوم بعملية التسويق الكاملة، وهي من بين أقدم الوحدات التجارية، كانت هذه الشركة تسير من طرف الإستعمار إلى غاية سنة 1970 م. هذه المؤسسة يتم تصنيفها ضمن المؤسسات المتوسطة.

تضم المؤسسة 78 يد عاملة تابعة للشركة قسمت بين نساء ورجال، حيث يتم توزيعهم على مهام مختلفة في مراكز بيع مختلفة.

وتضم كذلك 47 يد عاملة تابعة للشركة فرع (ASS)، شركة الأوراس للأمن والخدمات.

#### ب- النشأة والتنظيم:

منذ الاستعمار شركة الإسمنت تعتبر كملك خاص في صنع وبيع مادة البناء، وتمت هيكلتها بعد الاستقلال، فأصبحت تابعة للقطاع العام سميت الشركة الوطنية لبيع مواد البناء (SNMCE) ذات طابع تجاري في نفس الوقت، بحيث تعتبر هذه الشركة الوطنية لمادة البناء من أهم وأنشط المؤسسات التابعة للقطاع الاقتصادي بالجزائر، وهي وحدة تجارية اقتصادية، بدأت نشاطها سنة 1967، وقد تم تأسيسها بموجب الأمر رقم 67/280 المؤرخ في: 20 / 12 / 1967 م.

هذه الشركة تنشط في تصنيع وتسويق مواد البناء، وهذا راجع لإندماج الأسواق الوطنية في إطار عمولة الاقتصاد و تسارع التجديد التكنولوجي، ومن تم إعادة هيكلة الشركة (SNMCE) وفق المرسوم رقم 82/322 المؤرخ في: 30 / 10 / 1982 م.

حيث تم تقسيم هذه الشركة إلى ثلاث شركات جهوية وكان ذلك على النحو التالي:

- ERCE: الشركة الجهوية للإسمنت ومشتقاته بالشرق (قسنطينة)؛

- ERCC: الشركة الجهوية للإسمنت ومشتقاته بالوسط (الجزائر العاصمة)؛

- ERCCO: الشركة الجهوية للإسمنت ومشتقاته بالغرب (وهران).

وقد تم تجميع هذه الشركة في مجمع سمي بالمجمع للإسمنت الجزائري "GICA"، وكان التجميع في سنة 2010 م، حيث تضم الناحية الشرقية المصانع الموجودة بالولايات التالية:

عنابة (حجر الأسود)، قسنطينة (حامة بوزيان)، سطيف (عين الكبيرة)، باتنة (عين التوتة).

#### ت- نشاط وأهداف المؤسسة:

➤ **نشاطها:** يتمثل نشاط المؤسسة في استقبال مادة الإسمنت من مصنع عين التوتة باتنة و تخزين البضائع للتوزيع لقسنطينة

(حامة بوزيان)، عنابة (حجر الأسود)، سطيف (عين الكبيرة)، مع توفير جميع لوازم عتاد المكتبة لحركة دخول وخروج

البضائع، ومن ثم توزيعها إلى مراكز البيع التابعة لها والتي تقع في كل من ورقلة، جانت، إليزي.

كما تقوم المؤسسة بإعادة التقارير حول قيم وكميات المخزون الصادرة والواردة والمتبقي من المخزون ولسيرورة هذه العملية تقوم

على قسمين هما:

- **قسم التخزين:** مهمته تخزين المواد، متابعة حركة المخزون، إعادة التقارير حول قيم المدخلات والمخرجات والرصيد المتبقي

في المخزون شهريا، سداسيا، سنويا؛

- **قسم التموين:** مكلف بالشراء، مهمته تدوين الوحدة بمختلف احتياجاتها أي تزويدها بالمواد. تتمثل سوق السوداء من أهم وأكبر المنافسين للوحدة، وهي سوق يقوم بها التجار بشراء أكبر كمية من السلع بأقل سعر و إعادة بيعها، وكذلك من المنافسين لها تجار التجزئة وهم العادين مثل: مالكي محلات مواد البناء وغيرها، ومن زبائن الوحدة مركز البيع ورقلة، جانت، إليزي.

#### ➤ أهدافها:

- تحقيق الأهداف المبرجة في المؤسسة و بأقل تكلفة؛
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني؛
- تقريب المسافة وتوفير المنتج للمستهلكين؛
- المساهمة في توفير اليد العاملة؛
- التطوير في الإعلام الآلي يؤدي إلى تنظيم وازدهار المؤسسة؛
- كسب ثقة العملاء وتلبية طلباتهم؛
- البحث عن أسواق جديدة.

2- **عينة الدراسة:** بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية بتقرت ولاية تقرت، حيث تم توزيع (60) استبانة على العمال بمؤسسة الإسمنت التجارية، وتم استرجاع (59) استبانة أي ما يعادل نسبة (98.33%)، وبلغ عدد الاستبيانات الملقاة ب (0) أي بنسبة (0%) أما فيما يخص الاستبيانات الصالحة للتحليل فكانت (59) استبانة والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (1-2): توزيع عينة الدراسة

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الملقاة	الاستبيانات الصالحة
العدد	60	59	0	59
النسبة المئوية	100 %	%98.33	%0	%98.33

**المصدر:** من إعداد الطالبتين وفقا لتوزيع الاستبيانات.

### 3- خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاها كما ماييلي:

أ. متغير الجنس:

توزيع المبحوثين حسب الجنس (ذكور- إناث) حسب ما يوضحه الجدول التالي:

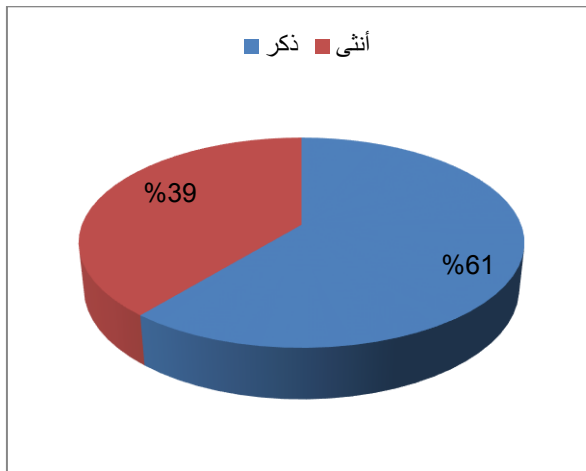
الجدول(2-2): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
%61.0	36	ذكر
%39.0	23	أنثى
%100	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات البرنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ (61.0%) مقارنة بنسبة الإناث التي قدرت بـ (39.0%) يعني هذا أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، ويرجع هذا إلى طبيعة القطاع التي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، حيث قطاع هذه المؤسسة يحتاج إلى جهد بدني كبير وهذا ما يفسر النسبة المرتفعة للذكور في هذه المؤسسة. ويكون التمثيل البياني الدائري لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

الشكل(2-1) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج spss.

ب. متغير السن:

توزيع المبحوثين حسب السن، فالجدول الموالي يوضح متغير السن حسب الفئات العمرية المختلفة:

الجدول ( 2-3 ): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات السن

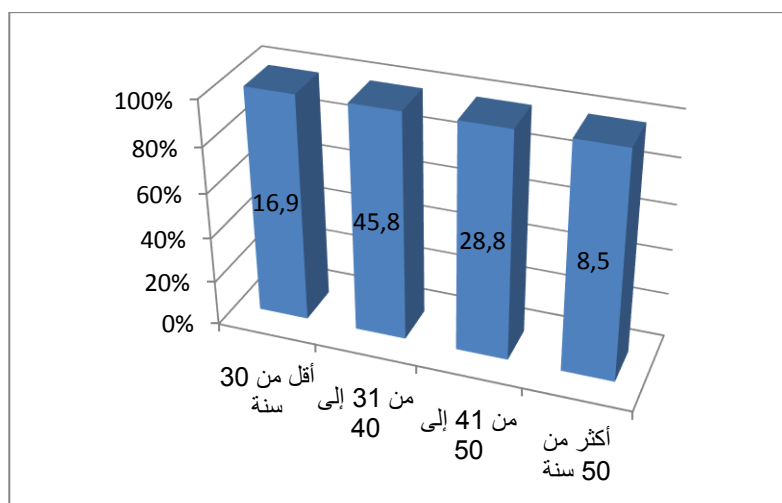
النسبة	التكرار	السن
%16.9	10	أقل من 30 سنة
%45.8	27	من 31 إلى 40 سنة
%28.8	17	من 41 إلى 50 سنة
%8.5	5	أكثر من 50 سنة
%100	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت من (31 إلى 40 سنة) بنسبة (45.8%)، وهي نسبة مرتفعة ومنطقية، حيث تعبر عن الفئة الشبابية الأنسب القادرة على ممارسة الأعمال مهما كان نوعها، تليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (28.8%) وهي نسبة منخفضة نوعا ما، أما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (16.9%) و فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (8.5%) على التوالي وهي نسبة منخفضة جدا، لاشك هذا التديني في نسبها سببه وصول بعض العمال إلى سن التقاعد رغم أن هذه الفئتين تعبران عن وجود أفراد ذوي الأقدمية والخبرة والكفاءة في مؤسسة الإسمنت.

ويكون تمثيل الأعمدة البيانية لتوزيع العينة حسب السن كما يلي:

الشكل ( 2-2 ): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.



ت. الأقدمية:

توزيع الباحثين حسب الأقدمية حسب ما يوضحه الجدول أدناه:

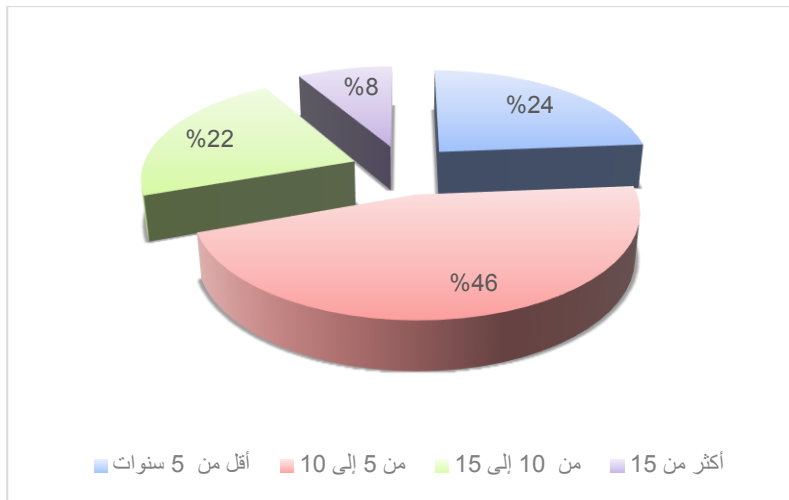
الجدول ( 2-4 ): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
%23.7	14	أقل من 5 سنوات
%45.8	27	من 5 إلى 10 سنوات
%22.0	13	من 10 إلى 15 سنة
%8.5	5	أكثر من 15 سنة
%100	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

يوضح الجدول أعلاه توزيع الأفراد حسب الأقدمية، حيث يبين لنا أن أغلب الموظفين ذوو خبرة من ( 05 إلى 10 سنوات) وذلك بنسبة (%45.8) وهي نسبة مرتفعة ومنطقية تدل على أن المؤسسة تتضمن كوادراً من الأفراد ذوو خبرة ومعرفة ولديهم ولاء للمؤسسة في تقديم الأكثر مما يكسب ثقتهم وولائهم واستمرارها في البقاء ثم تليها الفئتان ( أقل من 5 سنوات) بنسبة (%23.7) والفئة من (10 إلى 15 سنة) بنسبة (%22.0) حيث تمثلان نسبة مرتفعة أيضاً نظراً لوجود خبرة وأقدمية في المؤسسة، والفئة (أكثر من 15 سنة) بلغت (%8.5).  
ويكون التمثيل البياني الدائري لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية كما يلي:

الشكل ( 2-3 ): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

### ث. المؤهل العلمي:

توزيعالمبحوثين حسب المؤهل العلمي حيث الجدول الموالي يبين ذلك:

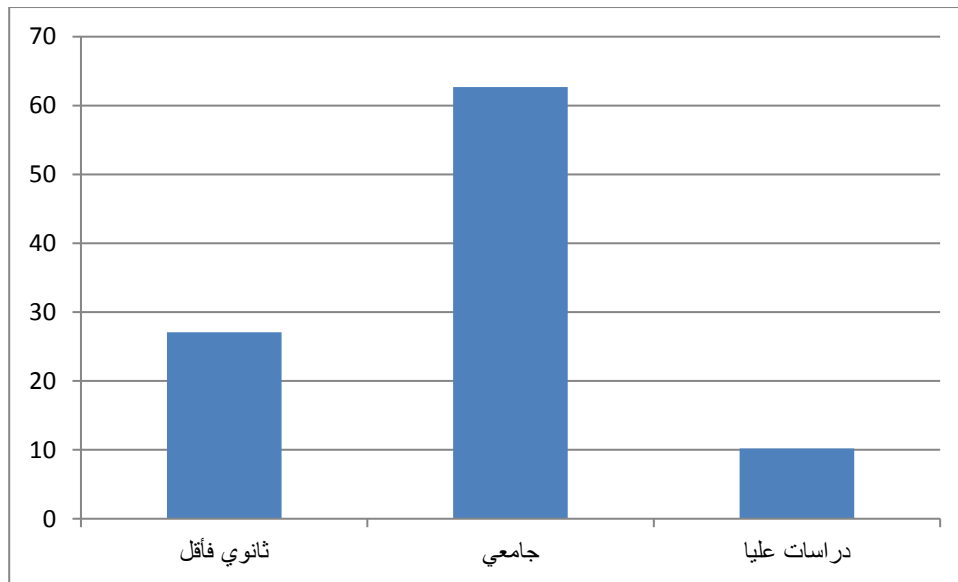
الجدول (2-5): توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
27.1%	16	ثانوي فأقل
62.7%	37	جامعي
10.2%	6	دراسات عليا
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي أن أغلبية المستجوبين من ذوي مستوى (جامعي) حيث بلغت نسبتهم حوالي (62.7%) ثم تليها نسبة المستجوبين الذين مستواهم (ثانوي فأقل) حيث بلغت النسبة (27.1%)، وفي الأخير تأتي نسبة (دراسات عليا) والتي قدرت بـ (10.2%) وهي أقل نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على خريجي الجامعات أكثر من المستويات الأخرى لأن نسبة خريجي الجامعة كانت أعلى قيمة. ويكون تمثيل الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

الشكل (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

### ج. المستوى الوظيفي:

توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول ( 2-6 ): توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

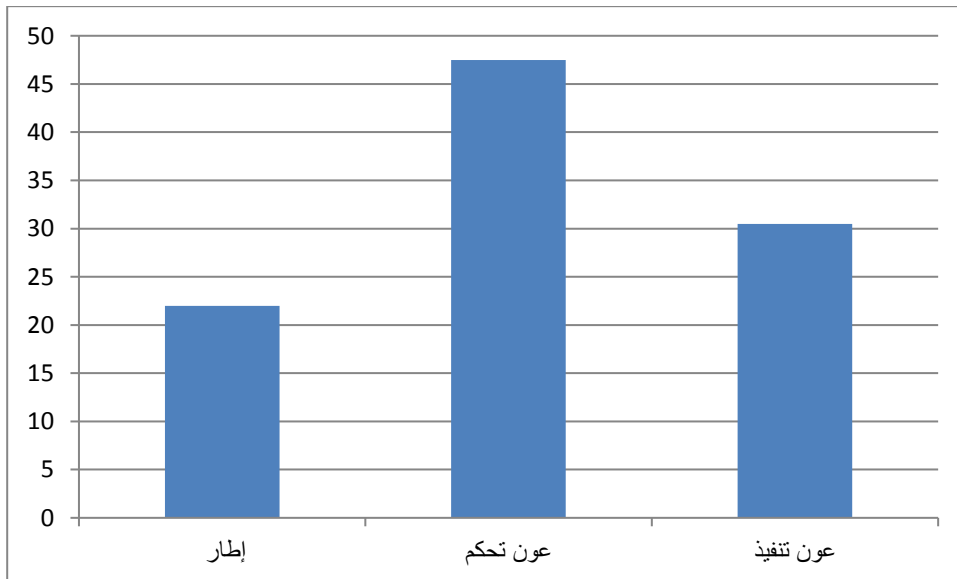
النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
22.0%	13	إطار
47.5%	28	عون تحكم
30.5%	6	عون تنفيذ
100,0%	59	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بمتغير المستوى الوظيفي فقد تحصل عون تحكم على نسبة (47.5%) تليها فئة عون تنفيذ بنسبة (30.5%) ونسبة إطار حصلت على (22.0%) وهي نسب متقاربة نوعا ما ومنطقية نظرا لأن المؤسسة تضم موظفين أغلبهم يحملون شهادات جامعية موزعين بين إطارات وأعاون تحكم ذوي كفاءات وطموحات كبيرة يسعون دائما الى تحقيقها وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

ويكون تمثيل الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي كما يلي:

الشكل ( 2-5 ): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

### 1. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة في القيادة الأخلاقية والإستقرار الوظيفي، وقد تم إعداد استبانة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:

**القسم الأول:** يضم المتغيرات الشخصية متعلقة بالمسيرين من خلال (الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).  
**القسم الثاني:** يتضمن المتغير المستقل وهو القيادة الأخلاقية بأبعادها الخمسة (الصفات الشخصية للقائد، الصفات الإدارية للقائد، العمل بروح الفريق، العلاقات الإنسانية للقائد، تطبيق العدالة التنظيمية)، حيث شملت على (35) عبارة بأعداد متفاوتة وقسمت وفق سلم ليكارت الخماسي.

**القسم الثالث:** يتضمن المتغير التابع وهو الإستقرار الوظيفي بأبعاده الأربعة (الرضا الوظيفي، الرضا العاطفي، الالتزام الوظيفي، الاندماج الوظيفي)، وشمل هذا القسم أيضا على (24) عبارة بأعداد متفاوتة كذلك وقسمت وفق سلم ليكارت الخماسي.

#### الجدول ( 2-7): العبارات التي تقيس أبعاد القيادة الأخلاقية

العدد	رقم العبارة
الصفات الشخصية للقائد	(1-2-3-4-5-6-7)
الصفات الإدارية للقائد	(8-9-10-11-12-13-14-15)
العلاقات الإنسانية للقائد	(16-17-18-19-20-21-22)
العمل بروح الفريق	(23-24-25-26-27-28-29)
تطبيق العدالة التنظيمية	(30-31-32-33-34-35)

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة.

#### الجدول ( 2-8): العبارات التي تقيس أبعاد الإستقرار الوظيفي

العدد	رقم العبارة
الرضا الوظيفي	(1-2-3-4-5-6-7-8)
الرضا العاطفي	(9-10-11-12-13)
الالتزام الوظيفي	(14-15-16-17-18-19)
الاندماج الوظيفي	(20-21-22-23-24)

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة.

## 2. صدق أداة الدراسة:

و يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وذلك من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم أربعة محكمين الملحق رقم ( 05 ) للاستفادة من توجيهاتهم، وذلك للأخذ بأرائهم في طبيعة الأسئلة الموضوعية ومدى تغطيتها لجوانب الدراسة. وبالتعاون مع الأستاذ المشرف فقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعليقاتهم وتعديل فقرات الإستبيان بما يتناسب مع مقياس متغيرات الدراسة..

## 3. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات هو التعرف على مدى ثبات الإستبيان وفقراته عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ حيث يأخذ هذا المعامل قيم بين ( 0 و 1 )، فمن خلال الجدول الموالي لوحظ أن معامل الثبات للمؤسسة الإسمنت بتقرت ولاية تقرت تقدر بـ (0.953%) وهي نسبة مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض الدراسة.

### الجدول ( 2-9): معامل الثبات الكلي للإستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين	59	0.953%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول (2-9) أن معاملات الثبات الكلية للإستبيان ألفا كرونباخ لمحوار الدراسة قدرت بـ (0.95%)، وهذا يعني بأنها قيمة جيدة للثبات، وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى، بعبارة أخرى في حالة إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وبنفس الظروف فإن (95.3%) من أفراد العينة المدروسة سوف يعيدون نفس الإجابة، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

## 4. أساليب المعالجة الإحصائية:

- استخدمت الباحثتان في هذه الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وهذه الأساليب هي:
1. اختبار ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
  2. مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
  3. علاقات الارتباط بيرسون؛
  4. معامل الإنحدار الخطي البسيط وذلك لقياس أثر المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (الإستقرار الوظيفي)؛
  5. اختبار T-Teste لاختبار تأثير المتغير المستقل الجنس على المتغير التابع؛

6. اختبار One way ANOVA لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع؛

حيث إستخدم الباحثين مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول ( 2-10): مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح	الوزن
غير موافق بشدة (منخفض جدا)	من 1 إلى 1.79	1
غير موافق (منخفض)	من 1.80 إلى 2.59	2
محايد (متوسط)	من 2.60 إلى 3.39	3
موافق (مرتفع)	من 3.40 إلى 4.19	4
موافق بشدة (مرتفع جدا)	من 4.20 إلى 5	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

### المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

**النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:** يمارس مدير مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقرت مستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المثلة، والتي تقيس أبعاد القيادة الأخلاقية موضوع الدراسة وفقا للأبعاد المكونة لها: الصفات الشخصية للقائد، الصفات الإدارية للقائد، العلاقات الإنسانية للقائد، العمل بروح الفريق، تطبيق العدالة التنظيمية.

#### البعد الأول: الصفات الشخصية للقائد:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الصفات الشخصية للقائد ثم تحليلها.

#### أولا: عرض النتائج:

الجدول (2-11): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الصفات الشخصية للقائد

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	يتحلى القائد بالصدق والاحترام في التعامل مع العاملين؛	3.25	1.076	4	متوسط
2	يتسم القائد بالنزاهة والأمانة تجاه العاملين؛	3.22	1.052	5	متوسط
3	يتحمل القائد المسؤولية اتجاه أخطائه؛	3.29	0.948	2	متوسط
4	يلتزم القائد بالوعود التي يقطعها للعاملين؛	3.36	0.943	1	متوسط
5	يتميز القائد بالتواضع وحسن المعاملة مع الآخرين؛	3.17	0.950	6	متوسط
6	يتميز القائد بالحزم في قراراته؛	3.25	0.939	3	متوسط
7	يخلص المدير في أداء المهمات الموكلة إليه.	3.08	1.039	7	متوسط
	المتوسط العام لبعده الصفات الشخصية للقائد	3.23	0.827	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS.

### ثانيا: تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول (2-11) أن بعد الصفات الشخصية للقائد سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.827)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة "يلتزم القائد بالوعود التي يقطعها للعاملين" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.943)، ثم تليها عبارة "يتحمل القائد المسؤولية تجاه أخطائه" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري يقدر ب (0.948)، وبعدها عبارة "يتميز القائد بالحزم في قراراته" بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري قدر ب (0.939)، ثم تأتي عبارة "يتحلى القائد بالصدق والاحترام في التعامل مع العاملين" بنفس المتوسط الحسابي السابق الذكر لكن بانحراف معياري أكبر قدر ب (1.076)، وبعدها عبارة "يتسم القائد بالنزاهة والأمانة تجاه العاملين" بمتوسط حسابي قدر ب (3.22) وانحراف معياري (1.052)، ثم عبارة "يتميز القائد بالتواضع وحسن المعاملة مع الآخرين" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.950)، ثم تأتي في الأخير عبارة "يخلص المدير في أداء المهام الموكلة إليه" بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.039) وهو أضعف متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الحسابية السابقة لعبارات بعد الصفات الشخصية للقائد.

وهذا يعني أن القائد يلتزم بالوعود التي يقطعها للعاملين داخل المؤسسة، مما يجعلهم يتقنون به وبقرااتهم على الصفات التي يتسم بها فهو في الغالب يحرص على رسم صورة جيدة في أعين العاملين.

### البعد الثاني: الصفات الإدارية للقائد:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس الصفات الإدارية للقائد ثم تحليلها.

### أولا: عرض النتائج

الجدول (2-12): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الصفات الإدارية للقائد

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
08	يتصف القائد بالممارسة الإدارية الناجحة لتحقيق أهداف المؤسسة؛	3.14	0.937	2	متوسط
09	يلتزم القائد بتطبيق القوانين والتعليمات الضابطة المعمول بها؛	3.15	0.962	1	متوسط
10	يشجع القائد العاملين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل؛	3.00	0.965	5	متوسط
11	يشارك القائد العاملين في التخطيط وصناعة القرارات؛	2.97	1.050	8	متوسط
12	يتصف القائد بالموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية؛	3.08	1.055	4	متوسط
13	يستفيد القائد من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه؛	2.98	1.025	7	متوسط
14	يوكل القائد للعاملين أدوار تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم لتنفيذ مهامهم؛	3.12	1.115	3	متوسط
15	يشارك القائد العاملين في حل المشكلات التي تحدث في مجال العمل.	3.00	1.083	6	متوسط
	المتوسط العام لبعده الصفات الإدارية للقائد	3.06	0.865	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS.



### ثانيا: تحليل النتائج

يبين من الجدول (2-12) أن بعد الصفات الإدارية سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.06) وبانحراف معياري (0.865)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "يلتزم القائد بتطبيق القوانين والتعليمات الضابطة المعمول بها" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.962) وهي أعلى متوسط حسابي، ثم تليها عبارة "يتصف القائد بالممارسة الإدارية الناجحة لتحقيق أهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.937)، ثم عبارة "يوكل القائد للعاملين أدوار تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم لتنفيذ مهامهم" بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.115) وعبارة "يتصف القائد بالموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية" بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.055)، ويليهما عبارة "يشجع القائد العاملين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل" بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.965)، وبعدها عبارة "يشارك القائد العاملين في حل المشكلات التي تحدث في مجال العمل" بنفس المتوسط الحسابي ولكن بانحراف معياري أكبر قدر (1.08)، ثم تأتي عبارة "يستفيد القائد من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه" بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.025)، وفي الأخير عبارة "يشارك القائد العاملين في التخطيط وصناعة القرارات" بأضعف متوسط حسابي قدر ب (2.97) وانحراف معياري (1.050).

وهذا يعني أن القائد يحرص على الإلتزام بتطبيق القوانين والتعليمات الضابطة المعمول بها، أي أنه كذلك يتصف بالممارسة الإدارية الناجحة لتحقيق أهداف المؤسسة.

### البعد الثالث: العلاقات الإنسانية للقائد:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد العلاقات الإنسانية للقائد ثم تحليلها.

### أولا: عرض النتائج :

الجدول (2-13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العلاقات الإنسانية للقائد

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
16	يشارك القائد العمال في مناسباتهم الاجتماعية؛	3.37	1.113	1	متوسط
17	يحافظ القائد على الأسرار الخاصة بالعمال؛	3.29	1.068	3	متوسط
18	يتسامح القائد مع العمال قدر الإمكان؛	3.31	1.004	2	متوسط
19	ينصت القائد للعمال قدر الإمكان؛	3.19	0.991	6	متوسط
20	يتصف القائد بالهدوء في تعامله مع الآخرين؛	3.31	1.004	2	متوسط
21	يهتم القائد بالحاجات الإنسانية للعاملين؛	3.20	0.924	5	متوسط
22	يقدر القائد ظروف العمال ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم.	3.24	1.006	4	متوسط
	المتوسط العام لبعد العلاقات الإنسانية للقائد	3.27	0.868	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS.

### ثانيا: تحليل النتائج

نلاحظ من خلال الجدول (2-13) أن بعد العلاقات الإنسانية سائد في المؤسسة بدرجة متوسطة، ويتضح ذلك من خلال المتوسط حسابي الذي بلغ (3.27) والانحراف المعياري (0.86)، كما يبين الجدول أن العبارة الأكثر أهمية هي عبارة " يشارك القائد العمال في مناسباتهم الاجتماعية" بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.113)، ثم تليها العبارتين " يتسامح القائد مع العمال قدر الإمكان" و " يتصف القائد بالهدوء في تعامله مع الآخرين" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.004)، ثم تليهما عبارة " يحافظ القائد على الأسرار الخاصة بالعمال" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.068)، ثم عبارة " يقدر القائد ظروف العمال ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم" بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.006)، وبعدها عبارة " يهتم القائد بالحاجات الإنسانية للعاملين" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.924)، وفي الأخير عبارة " ينصت القائد للعمال قدر الإمكان" بأضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات بعد العلاقات الإنسانية وقدر ب (3.19) وانحراف معياري (0.991).

مما يعني أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة يرون أن القائد يوليهم بعض الاهتمام حيث يشاركونهم بمناسبةاتهم الاجتماعية هذا ما أظهرته نتائج العبارة يشارك القائد العمال في مناسباتهم الاجتماعية بدرجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة.

### البعد الرابع: العمل بروح الفريق:

سنقوم بعرض النتائج التي تقيس بعد العمل بروح الفريق ثم تحليلها.

### أولا: عرض النتائج

الجدول (2-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده العمل بروح الفريق

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
23	يعزز القائد ثقة العمال بزملائهم ومديريهم؛	3.44	0.794	1	مرتفع
24	ينمي القائد روح المسؤولية والالتزام لدى العمال؛	3.27	0.944	6	متوسط
25	يوضح القائد للعمال أهمية تكامل الأدوار؛	3.39	0.851	4	متوسط
26	يوفر القائد المناخ المناسب للتواصل وتنسيق العمل بين العمال؛	3.41	0.853	3	مرتفع
27	ينسب القائد النجاح والانجاز لجميع العمال؛	3.41	0.812	2	مرتفع
28	يدعم القائد العمل بروح الفريق بين العمال؛	3.31	0.895	5	متوسط
29	ينمي القائد مهارة صناعة القرارات الجماعية بين العمال.	3.25	1.027	7	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لبعده العمل بروح الفريق	3.35	0.727	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS.

### ثانيا: تحليل النتائج

من خلال الجدول (2-14) أن بعد العمل بروح الفريق سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، ويتضح ذلك من خلال المتوسط حسابي الذي قيمته (3.35) والانحراف المعياري (0.727)، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يعزز القائد ثقة العمال بزملائهم ومديرهم" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.794)، ثم تليها عبارة " ينسب القائد النجاح والانجاز لجميع العمال" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.812)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " يوفر القائد المناخ المناسب للتواصل وتنسيق العمل بين العمال" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.853)، ثم تليها عبارة " يوضح القائد للعمال أهمية تكامل الأدوار" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.851)، ثم عبارة " يدعم القائد العمل بروح الفريق بين العمال" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.895)، وبعدها عبارة " ينمي القائد روح المسؤولية والالتزام لدى العمال" بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.944)، وأخيرا عبارة " ينمي القائد مهارة صناعة القرارات الجماعية بين العمال" بأضعف متوسط حسابي لبعده العمل بروح الفريق والذي بلغ (3.25) وانحراف معياري (1.027).

وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تعزيز العمل بروح الفريق عن طريق تعزيز ثقة العمال بزملائهم، كما يعمل القائد على نسب النجاح والإنجاز لجميع العمال من أجل تشجيعهم على المواصلة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل الطرق.

### البعد الخامس: تطبيق العدالة التنظيمية:

سنقوم في هذا البعد بعرض النتائج التي تقيس تطبيق العدالة التنظيمية ثم تحليلها.

### أولا: عرض النتائج

الجدول (2-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تطبيق العدالة التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
30	يتوخى القائد العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية؛	3.15	0.979	1	متوسط
31	يحاسب القائد المقصرين في العمل بعد التأكد من تقصيرهم؛	3.08	0.988	3	متوسط
32	يلتزم القائد بالعدل عند تقييم أداء العاملين؛	2.97	1.017	6	متوسط
33	يتخذ القائد قرارات العمل بدون تحيز؛	2.98	1.091	5	متوسط
34	يلتزم القائد بالعدالة في تقديم المكافآت؛	3.03	0.982	4	متوسط
35	يتجنب القائد أن تتأثر عملية تقييم الأداء بالعلاقات الشخصية.	3.12	1.035	2	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لبعده تطبيق العدالة التنظيمية	3.06	0.903	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS.

### ثانيا: تحليل النتائج

يبين الجدول (2-15) أن بعد تطبيق العدالة التنظيمية سائد في المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.06) والانحراف المعياري (0.903)، كما نلاحظ أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "يتوخى القائد العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.979)، ثم تليها عبارة "يتجنب القائد أن تتأثر عملية تقييم الأداء بالعلاقات الشخصية" بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.035)، وبعدها عبارة "يحاسب القائد المقصرين في العمل بعد التأكد من تقصيرهم" بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.988)، ثم عبارة "يلتزم القائد بالعدالة في تقديم المكافآت" بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.982)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة "يتخذ القائد قرارات العمل بدون تحيز" بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.091)، وفي الأخير عبارة "يلتزم القائد بالعدل عند تقييم أداء العاملين" بأضعف متوسط حسابي والذي قيمته (2.97) وانحراف معياري (1.017).

مما يعني أن القائد يسعى جاهدا من أجل تطبيق العدالة التنظيمية وذلك بتوخي العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية، مع الحرص على عدم تأثير عملية التقييم على العلاقات الشخصية.

### قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد القيادة الأخلاقية

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية

من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

### أولا: عرض النتائج

#### الجدول ( 2-16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
متوسط	3	0.83	3.23	الصفات الشخصية للقائد؛	01
متوسط	4	0.87	3.06	الصفات الإدارية للقائد؛	02
متوسط	2	0.87	3.27	العلاقات الإنسانية للقائد؛	03
متوسط	1	0.73	3.35	العمل بروح الفريق؛	04
متوسط	5	0.90	3.06	تطبيق العدالة التنظيمية؛	05
متوسط	--	0.996	3.34	المتوسط العام للقيادة الأخلاقية	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS.

### ثانيا: تحليل النتائج

بناءً على النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه (2-16) فإن درجة القيادة الأخلاقية للعاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت - تسود بدرجة متوسطة، هذا ما سيؤكدده المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.34) وبإخلاف معياري (0.996)، وأن كل الأبعاد جاءت بمستوى متوسط وكان أعلى متوسط حسابي لبعده العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي (3.35) وبإخلاف معياري (0.73)، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى التي تنص على: "بممارسة مدير مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقرت مستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية".

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع من الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقرت.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد الإستقرار الوظيفي موضوع الدراسة وفقاً للأبعاد المكونة له: الرضا الوظيفي، الرضا العاطفي، الإلتزام الوظيفي، الإندماج الوظيفي.

### البعده الأول: الرضا الوظيفي

سوف يتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس الرضا الوظيفي ثم سنتطرق إلى تحليلها.

### أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
01	أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية؛	3.36	1.095	3	متوسط
02	أنا راض بوظيفتي الحالية بمؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية تقرت؛	3.42	1.021	2	مرتفع
03	يساعدني جو العمل على الاستمرار في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية تقرت؛	3.34	1.108	4	متوسط
04	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص عمل بديلة؛	3.31	1.149	5	متوسط
05	العمل في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية يساعدني على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية؛	3.49	1.057	1	مرتفع
06	يعمل رئيسي على مناقشتي في القرارات التي تتعلق بمساري الوظيفي في المؤسسة؛	3.27	1.096	7	متوسط
07	تعد الإجراءات المتبعة في تقييم أدائي عادلة؛	3.24	1.088	8	متوسط
08	أعتقد أن راتي مناسب مقارنة بالجهد الذي أقوم به.	3.29	1.099	6	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لبعده الرضا الوظيفي	3.17	0.856	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات SPSS.

### ثانيا: تحليل النتائج

يبين الجدول أعلاه (2-17) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.856)، كما يبين الجدول أكثر العبارات أهمية هي عبارة " العمل في مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية بتقرت يساعدني على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.057)، تليها عبارة " أنا راض بوظيفتي الحالية بمؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.021)، ثم تأتي بعدها عبارة " أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية " بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.095)، ثم تأتي بعدها مباشرة العبارة " يساعدني جو العمل على الاستمرار في مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية" بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.108)، ثم عبارة" أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص عمل بديلة" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.149)، ثم بعدها العبارة " أعتقد أن راتي مناسب مقارنة بالجهد الذي أقوم به " بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.099)، ثم العبارة "يعمل رئيسي على مناقشتي في القرارات التي تتعلق بمساري الوظيفي في المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.096)، وفي الأخير عبارة " تعد الاجراءات المتبعة في تقييم أدائي عادلة" وبأقل متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات السابقة الذي بلغ (3.24) وانحراف معياري (1.088).

هذا يعني أن أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة تساعدهم على تحقيق متطلباتهم الاجتماعية ويشعرون بالرضا اتجاه عملهم بدرجة مرتفعة ويرون أن جو العمل بالمؤسسة والراتب الذي يتقاضونه مناسب والرغبة بالبقاء في العمل مهما توفرت فرص عمل بديلة ويظهر ذلك من خلال درجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد العينة.

### البعده الثاني: الرضا العاطفي:

سنحاول من خلال هذا البعد عرض نتائج العبارات التي تقيسه ثم تحليلها.

### أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-18): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الرضا العاطفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
09	أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامتي بمؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت؛	3.22	1.068	2	متوسط
10	أشعر بالإستقرار النفسي والاجتماعي بمؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت؛	3.22	1.052	1	متوسط
11	أعزز بجو العمل والتفاهم السائد داخل مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت؛	3.15	1.031	3	متوسط
12	أتلقي الشكر والتقدير عند إتقائي لعملي؛	3.08	1.236	5	متوسط
13	تتسم علاقتي مع زملائي بالشفافية والنزاهة والوضوح.	3.15	1.172	4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لبعده الرضا العاطفي	3.31	0.917	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS.

### ثانيا: تحليل النتائج

يتضح من الجدول ( 2-18)، أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الرضا العاطفي جاءت بدرجة متوسط بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.917)، كما يوضح هذا الجدول أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أشعر بالاستقرار النفسي و الاجتماعي بمؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.052)، تليها عبارة " أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامي بمؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت" بنفس المتوسط الحسابي ولكن بانحراف معياري أكبر (1.068)، تليها عبارة " أعتر بجزو العمل والتفاهم السائد داخل مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.031)، ثم عبارة " تتسم علاقتي مع زملائي بالشفافية والنزاهة والوضوح" بنفس المتوسط الحسابي السابق الذكر لكن بانحراف معياري أكبر (1.172)، وفي الأخير عبارة " أتلقى الشكر والتقدير عند إتقاني لعملي" بمتوسط حسابي يقدر ب (3.08) وانحراف معياري (1.236)، وهي أقل متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الحسابية الأخرى سالفه الذكر.

يمكن تفسير هذا بأن أفراد العينة محل الدراسة يشعرون بارتباط عاطفي تجاه عملهم بدرجة متوسطة والإحساس بالاستقرار النفسي والاجتماعي وجو التفاهم السائد بالمؤسسة والعلاقة الطيبة التي تربط العامل بزملائه.

### البعده الثالث: الالتزام الوظيفي

سوف يتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس بعدد الالتزام الوظيفي ثم تحليلها.

### أولا: عرض النتائج

الجدول ( 2-19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الالتزام الوظيفي

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسط	4	1.027	3.25	التحق بوظيفتي في الوقت المحدد لبداية العمل؛	14
متوسط	2	1.030	3.36	التزم بممارسة الأعمال التي تتوافق مع تعليمات مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت؛	15
مرتفع	1	0.951	3.42	أقضي ساعات العمل ببذل الجهد المطلوب مني والقيام بواجباتي على أكمل وجه؛	16
متوسط	3	0.976	3.34	أحترم القوانين الداخلية المعمول بها في مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت؛	17
متوسط	6	1.104	3.24	أخرج من المؤسسة بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل؛	18
متوسط	5	1.056	3.24	لدي استعداد للعمل لساعات إضافية لإكمال مهامي.	19
متوسط	--	0.983	3.18	المتوسط الحسابي العام لبعده الالتزام الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS.

### ثانيا: تحليل النتائج

نلاحظ من خلال الجدول (2-19)، أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم الوظيفي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.983)، كما يبين هذا الجدول العبارات الأكثر أهمية أهمها: عبارة "أقضي ساعات العمل ببذل الجهد المطلوب مني والقيام بواجباتي على أكمل وجه" بهذه المؤسسة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.951)، تليها عبارة "ألتزم بممارسة الأعمال التي تتوافق مع تعليمات مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية تقرت بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.030)، تليها عبارة "أحترم القوانين الداخلية المعمول بها في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية تقرت بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.976)، تليها عبارة "ألتحق بوظيفتي في الوقت المحدد لبداية العمل بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.027)، ثم العبارة "لدي استعداد للعمل لساعات إضافية لأكمال مهامتي بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.056)، وفي الأخير عبارة "أخرج من المؤسسة بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل بنفس المتوسط الحسابي ولكن بانحراف معياري أكبر بلغ (1.104).

مما يعني أن العامل يبذل قصارى جهده من أجل القيام بعمله وتأديته لواجبه مع الإلتزام بالتعليمات والحرص على احترام لقانون الداخلي للمؤسسة منها احترام الوقت مع الإستعداد على العمل لساعات إضافية من أجل إتمام مهامه وهذا ما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

### البعد الرابع: الاندماج الوظيفي

سنحاول من خلال هذا البعد عرض نتائج العبارات التي تقيسه ثم تحليلها.

### أولا: عرض النتائج

الجدول (2-20): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم الاندماج الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
20	أشعر بالفخر كوني أحد أفراد مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية تقرت؛	3.29	1.115	1	متوسط
21	أعتبر مشاكل مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية تقرت وكأنها مشاكل شخصية؛	3.15	1.127	4	متوسط
22	يتوجب علي المحافظة على سمعة مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية تقرت؛	3.17	1.085	3	متوسط
23	أستفيد من فرص الترقية في مناصبي الوظيفي؛	3.05	1.074	5	متوسط
24	أشعر بالانتماء إلى مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية تقرت.	3.22	1.068	2	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لبعدهم الاندماج الوظيفي	3.19	0.647	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss



### ثانيا: تحليل النتائج

يتضح من الجدول (2-20)، أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاندماج الوظيفي جاء بدرجة متوسط بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.647)، كما يبين الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "أشعر بالفخر كوني أحد أفراد مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.115)، ثم تليها العبارة "أشعر بالانتماء إلى مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.068)، ثم العبارة "يتوجب علي المحافظة على سمعة مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.085)، ثم تأتي بعده العبارة "أعتبر مشاكل مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت و كأتمها مشاكلي الشخصية" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.127)، وفي الأخير العبارة "أستفيد من فرص الترقية في مناصبي الوظيفي" بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.074).

هذا يعني أن العمال بالمؤسسة يحملون نظرة مقبولة حول المؤسسة التي يعملون بها ويظهر هذا من خلال افتخارهم بأنهم أحد أفرادها وأن انتمائهم للمؤسسة لا تعوضه مؤسسة أخرى والحرص على حل مشاكلها التي يعتبرونها من مشاكلهم الشخصية ويظهر هذا من خلال الدرجة المتوسطة من الموافقة من قبل أفراد العينة.

### قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإستقرار الوظيفي:

#### أولا: عرض النتائج

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة الإستقرار الوظيفي من خلال:

الجدول (2-21): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإستقرار الوظيفي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	الرضا الوظيفي	3.34	1	1	متوسط
2	الرضا العاطفي	3.17	0.86	4	متوسط
3	الإلتزام الوظيفي	3.31	0.92	2	متوسط
4	الاندماج الوظيفي	3.18	0.98	3	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد الإستقرار الوظيفي	3.25	0.76	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

### ثانيا: تحليل النتائج

بناءً على النتائج التي يوضحها الجدول (2-21) فإن مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية محل الدراسة يسود فيها الاستقرار الوظيفي بدرجة متوسطة بأبعاده الأربعة على التوالي (الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، الاندماج الوظيفي، الرضا العاطفي)، والمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاستقرار الوظيفي بجميع أبعاده وبشكل عام كان (3.25) وانحراف معياري (0.76).

وكنتيجة عامة فإن مستوى الاستقرار الوظيفي في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقرت متوسط، وهو ما تؤكدته قيمة المتوسط العام لأبعاده (3.25) وانحرافه المعياري (0.76)، وهو ما سجلناه في أغلبية البنود والأبعاد.

أي يوجد استقرار وظيفي في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة وهذا ينفي صحة الفرضية الثانية التي تنص على: وجود مستوى مرتفع من الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقرت ولاية تقرت.

**النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:** نصت الفرضية الثالثة للدراسة على: "وجود علاقة طردية وقوية بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقرت"؛ والتي سوف نعالجها ونختبرها من خلال دراسة علاقة الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وذلك بغية التأكد من إثبات أو عدم إثبات صحتها.

**1- دراسة العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات:** سيتم عرض نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول (2-22): العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات

		معامل الارتباط بيرسون					
المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية	تطبيق العدالة التنظيمية	العمل بروح الفريق	العلاقات الإنسانية للقائد	الصفات الإدارية للقائد	الصفات الشخصية للقائد	معامل الارتباط	الإستقرار الوظيفي
0.164	0.036	0.236	0.025	0.129	0.233	مستوى الدلالة	
0.215	0.786	0.072	0.852	0.329	0.075	المجموع	
59	59	59	59	59	59		

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

### ثانيا: تحليل النتائج

من خلال الجدول (2-22) نجد أن:

1. **الصفات الشخصية للقائد:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الصفات الشخصية للقائد" والمتغير التابع "الاستقرار الوظيفي" ( $r=0.233$ ) وكان هذا الارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $sig=0.075$ ) وهي أكبر من من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ويشير ذلك لعدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين الصفات الشخصية للقائد والاستقرار الوظيفي.
  2. **الصفات الإدارية للقائد:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الصفات الإدارية للقائد" والمتغير التابع "الاستقرار الوظيفي" ( $r=0.129$ ) وكان هذا الارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $sig=0.329$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ويشير ذلك لعدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين الصفات الإدارية للقائد والاستقرار الوظيفي.
  3. **العلاقات الإنسانية للقائد:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "العلاقات الإنسانية للقائد" والمتغير التابع "الاستقرار الوظيفي" ( $r=0.025$ ) وكان هذا الارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $sig=0.852$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ويشير ذلك لعدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين العلاقات الإنسانية للقائد والاستقرار الوظيفي.
  4. **العمل بروح الفريق:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "العمل بروح الفريق" والمتغير التابع "الاستقرار الوظيفي" ( $r=0.236$ ) وكان هذا الارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $sig=0.072$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ويشير ذلك لعدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين العمل بروح الفريق والاستقرار الوظيفي.
  5. **تطبيق العدالة التنظيمية:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "تطبيق العدالة التنظيمية" والمتغير التابع "الاستقرار الوظيفي" ( $r=0.036$ )، وكان هذا الارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $sig=0.786$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ويشير ذلك لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.
- المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية):** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" والمتغير التابع "الاستقرار الوظيفي" ( $r=0.164$ ) وكان هذا الارتباط غير دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $sig=0.215$ )، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة وغير دالة وليس ذو دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة والاستقرار الوظيفي.

## 1. تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل القيادة الأخلاقية والمتغير التابع الاستقرار الوظيفي:

يمكننا اختبار تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Enty عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الاستقرار الوظيفي)، حيث يوضح الجدول التالي الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-23): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,164 <sup>a</sup>	,027	,010	,75909

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة الأخلاقية

b. Variable dépendante : الإستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول السابق قامت الباحثتين بإجراء تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما بينها الجدول (2-23)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.164$ )، والعلاقة طردية وضعيفة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0.027$ ) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) تفسر ما مقداره 2.7% من المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

2. تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول التالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن: " خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة".

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-24): تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,906	1	,906	1,572	,215 <sup>b</sup>
	Residual	32,844	57	,576		
	Total	33,750	58			

a. Dependent Variable: الإستقرار الوظيفي

b. Predictors: (Constant), القيادة الأخلاقية

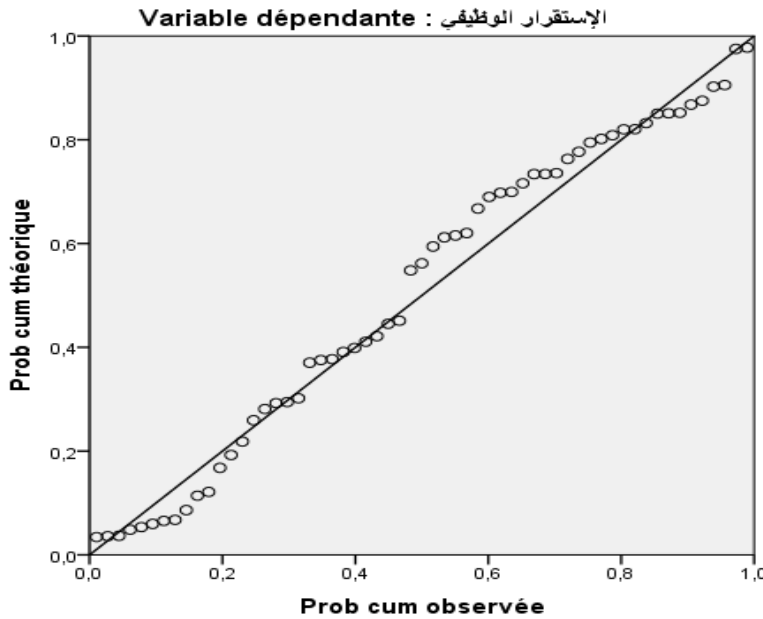
المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### ثانيا: تحليل النتائج

- مجموع مربعات الانحدار يساوي (0.906)، ومجموع مربعات البواقي (32.844)، ومجموع المربعات الكلي يساوي (33.750)؛
- درجة حرية الانحدار df هي 1 ودرجة البواقي 57؛
- متوسط مربعات الانحدار هو (0.906)، ومتوسط مربعات البواقي هو (0.576)؛
- القيمة الاحصائية لاختبار فيشر (قيمة F المحسوبة) هي 1.572؛
- مستوى دلالة الاختبار (0.215) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، وخط الإنحدار لا يلائم المعطيات ونرفض الفرضية البديلة (0.05)، وبالتالي خط الانحدار لا يلائم المعطيات. ويظهر ذلك من خلال الشكل التالي:

### الشكل (2-6): مدى ملائمة خط الانحدار

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وهذا ينفي صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقرت ولاية تقرت.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد الاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و التنظيمية (الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).  
لاختبار هذه الفرضية قامت الطالبتين بتطبيق اختبار ANOVA و T-TEST.

### 1- اختبار T- TEST

يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحمل إلا على إجابتين والهدف منه تبين هل العلاقة بين الجنس والمتغير التابع (الاستقرار الوظيفي) ذات دلالة إحصائية أم لا.

أ- متغير الجنس: سنقوم بمعرفة مدى وجود اختلاف في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العاملين من خلال اختبار T-TEST.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول ( 2-25): نتائج اختبار T- TEST لمتغير الجنس

	اختبار ليفين على المساواة بين الفروق	اختبار t للمساواة المتوسط				
		F	Sig .	T	Df	Sig .2- tailed
الاستقرار الوظيفي	افتراض تساوي التباينات	0.021	0.886	1.749	57	0.086
	افتراض عدم تساوي التباينات			1.750	47.146	0.087

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

### ثانياً: تحليل النتائج

توضح نتائج الجدول ( 2-25 )، أن قيمة F تساوي 0.021 ومستوى المعنوية المقابل لها sig تساوي 0.886 أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على عدم وجود تجانس بين فئة الذكور وفئة الإناث في إجاباتهم حول درجة الاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، ومنه تتم القراءة من خلال افتراض تساوي التباينات، وهكذا نجد أن قيمة t تساوي 1.750 ومستوى المعنوية المقابل لها sig تساوي 0.087 أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، و منه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

## 2- اختبار (One way Anova) Anova

تقوم هذه الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات آراء العاملين حول القيادة الأخلاقية وفي مستوى الاستقرار الوظيفي للعاملين تبعاً للمتغيرات الأخر المتبقية ( السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

أولاً: عرض النتائج

الجدول ( 2-26 ): تحليل ANOVA بين محور الاستقرار الوظيفي والمتغيرات الشخصية

		ANOVA				
		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	1.174	3	0.391	0.660	<b>0.580</b>
	داخل المجموعات	32.577	55	0.592		
	المجموع	33.750	58			
الأقدمية	بين المجموعات	2.419	3	0.806	1.416	<b>0.248</b>
	داخل المجموعات	31.331	55	0.570		
	المجموع	33.750	58			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.707	2	0.354	0.599	<b>0.553</b>
	داخل المجموعات	33.043	56	0.590		
	المجموع	33.750	58			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	0.888	2	0.444	0.757	<b>0.474</b>
	داخل المجموعات	32.862	56	0.587		
	المجموع	33.750	58			

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات spss.

### ثانيا: تحليل النتائج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

- السن: يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة  $\text{sig} = 0.580$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0.05$ ، هذا يعني أن هذا الاختبار غير دال، أي لا توجد فروق ذات دلالة في الاستقرار الوظيفي ترجع لاختلاف السن في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت؛

- الأقدمية: يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة  $\text{sig} = 0.248$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0.05$ ، هذا يعني أن الاختبار غير دال، أي لا توجد فروق ذات دلالة في الاستقرار الوظيفي يرجع لإختلاف الأقدمية في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت؛

- المؤهل العلمي: في هذا الجدول السابق يتبين أن قيمة  $\text{sig} = 0.553$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0.05$ ، هذا يعني أن الاختبار غير دال، أي لا توجد فروق ذات دلالة في الاستقرار الوظيفي ترجع لإختلاف المؤهل العلمي في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت؛

- المستوى الوظيفي: في الجدول أعلاه يظهر أن قيمة  $\text{sig} = 0.474$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0.05$ ، هذا يعني أن الاختبار غير دال، أي لا توجد فروق ذات دلالة في الاستقرار الوظيفي ترجع لاختلاف المستوى الوظيفي في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد الاستقرار الوظيفي تعزى للتغيرات الشخصية و التنظيمية (الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها.

### اختبار صحة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أنه: " يمارس مدير مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت - مستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية أثبتت الدراسة أن هناك قيادة أخلاقية سائدة بدرجة متوسطة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية، حيث احتل العمل بروح الفريق المرتبة الأولى بمتوسط حسابي  $(3.35)$ ، في حين احتلت العلاقات الإنسانية للقائد المرتبة الثانية بمتوسط حسابي  $(3.27)$ ، ثم احتلت الصفات الشخصية للقائد المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي  $(3.23)$ ، أما الصفات الإدارية للقائد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي  $(3.06)$ ، تليها مباشرة بعد تطبيق العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي  $(3.06)$ ، كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي  $(3.34)$  مما يدل على عدم وجود اتفاق عالي حول أبعاد القيادة الأخلاقية والمحددة في الجدول  $(16-2)$ ، حيث كان بعد العمل بروح الفريق المطبق والأكثر اعتمادا في المؤسسة محل الدراسة من خلال تعزيز القائد ثقة العمال بزمتهم



ومديرهم بمتوسط حسابي (3.44)، ونلاحظ أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة (سلوى تيشات، 2018) في أنه يوجد مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية.

وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الأولى التي تنص على: " يمارس مدير مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت - مستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية ".  
اختبار صحة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية للدراسة على أنه: " هناك مستوى مرتفع من الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت -"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية أثبتت الدراسة أن هناك استقرار وظيفي سائد بدرجة متوسطة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الاستقرار الوظيفي، حيث احتل الرضا الوظيفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.34)، وليحتل الالتزام الوظيفي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.31)، في حين احتل الاندماج الوظيفي المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.18)، ثم يليه بعد الرضا العاطفي بمتوسط حسابي (3.17)، كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.25) مما يدل على عدم وجود اتفاق عالي للمبحوثين حول أبعاد الاستقرار الوظيفي والمحددة في الجدول (21-2)، حيث كان بعد الرضا الوظيفي الأكثر اعتمادا في المؤسسة محل الدراسة من خلال تحقيق العامل لمختلف حاجاته الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.49).

وهذا ينفي صحة الفرضية الثانية التي تنص على: " وجود مستوى مرتفع من الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقرت ولاية تقرت".  
اختبار صحة الفرضية الثالثة:

أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ضعيفة وغير دالة إحصائيا بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي، حيث قدر معامل الارتباط ب (0.164)، كما بلغ مستوى الدلالة (0.215) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يؤكد أي أن علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي غير معنوية.

وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: " وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقرت ولاية تقرت".  
اختبار صحة الفرضية الرابعة:

تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار (ANOVA و T-Test) وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية ومستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب لكل من (الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة التي نصت على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد الاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

### خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة عن الإشكالية ميدانيا من خلال التعرف على القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة تقرت ولاية تقرت، كما اعتمدنا على الإستبانة للحصول على المعلومات والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 60 عاملا، وتحليلها باستعمال البرنامج الإحصائي spss نسخة 26، حيث قمنا بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها بغية التوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توفر مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عن التوتة - تقرت مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية؛
- مستوى الاستقرار الوظيفي للعاملين سائد بدرجة متوسطة في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت؛
- وجود علاقة طردية ضعيفة وغير دالة إحصائيا بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة - تقرت؛
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد الإستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

خاتمة

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي منظمة، هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري، لأنه يعتبر مصدر النجاح و التفوق و حلاً للعديد من المشاكل التي تتعرض لها.

لذا فالمنظمة تقوم بإشراك موظفيها في القرارات مما يزيد من استقرارهم والشعور بأهمية مكانتهم في المنظمة. حيث تقوم المؤسسات أيضا بإعطاء موردها البشري المكانة التي يستحقها من خلال السلوكيات التي تقوم بها وأهمها توفير قيادة أخلاقية تساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين، ولذلك ونظرا لأهمية القيادة الأخلاقية ودورها الفعال في تحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين حاولنا في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: "ما مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية عين التوتة تقرت؟"

ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تناولنا الدراسة في فصلين الفصل الأول خصصناه للجانب النظري والدراسات السابقة، حاولنا من خلاله الإمام بمختلف الأدب النظري لمتغيري الدراسة (القيادة الأخلاقية، الإستقرار الوظيفي)، كما تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا والتي ساعدتنا كثيرا سواء في الجانب النظري أو الميداني، أما الفصل الثاني فخصصناه للدراسة الميدانية الذي حاولنا فيه اسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري ميدانيا على أحد المؤسسات الاقتصادية، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية عين التوتة تقرت، وبناء على تحليل نتائج وبيانات الاستبيان باستخدام SPSS توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة في:

#### أولا: النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج لهذا الموضوع قامت دراستنا على أربع فرضيات سيتم اختبارها فيما يلي:

#### ✓ الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أنه يوجد مستوى تطبيق متوسط للقيادة الأخلاقية في مؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية عين التوتة – تقرت، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للقيادة الأخلاقية بنسبة (3.34)، وكانت المتوسطات الحسابية لكل بعد على النحو التالي: (الصفات الشخصية للقائد بمتوسط قدره 3.23)، (الصفات الإدارية للقائد بمتوسط قدره 3.06)، (العلاقات الإنسانية للقائد بمتوسط قدره 3.27)، (العمل بروح الفريق بمتوسط قدره 3.35)، (تطبيق العدالة التنظيمية بمتوسط قدره 3.06)، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى التي تنص على: "يمارس مدير مؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية تقرت مستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية"

#### ✓ الفرضية الثانية:

أظهرت الدراسة أنه يوجد مستوى متوسط للاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية عين التوتة – تقرت، حيث بلغ المتوسط العام للاستقرار الوظيفي بنسبة (3.25)، وكانت المتوسطات الحسابية لكل بعد على النحو التالي: (الرضا الوظيفي بمتوسط قدره 3.34)، (الرضا العاطفي بمتوسط قدره 3.17)، (الإلتزام الوظيفي بمتوسط قدره 3.31)، (الإندماج الوظيفي 3.18)، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية التي تنص على: "وجود مستوى مرتفع من الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية بتقرت ولاية تقرت".

## ✓ الفرضية الثالثة:

تبين لنا من خلال التحليل المتعلق بالفرضية الثالثة أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين القيادة الأخلاقية والإستقرار الوظيفي، وكان معامل الارتباط بنسبة ضعيفة (0.164)، وهذا ما يشير إلى ضعف الاتساق الداخلي بين المتغيرين، وهذا ينفي صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: "وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية بتقريت ولاية تقريت".

## ✓ الفرضية الرابعة:

تم اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام اختبار ANOVA و T-Test وتم التوصل إلى أن مستوى الدلالة لكل من (الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة التي نصت على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد الاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

ثانيا: اقتراحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه النتائج واستكمالا لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها، فإن الباحثين تقدمان بعض الاقتراحات التي تتعلق بالقيادة الأخلاقية، بالإضافة إلى بعض الجوانب التي تساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الإسمنت الوحدة التجارية عين التوتة تقريت ولاية تقريت، وذلك كما يلي:

1. أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقريت كانت متوسطة، لذا يوصى بالتركيز على الاستفادة المثلى من القيادة الأخلاقية ودعم ممارستها؛
2. ضرورة تعزيز ورفع مستوى القيادة الأخلاقية، خاصة من ناحية الصفات الإدارية للقائد وذلك من خلال:
  - التحلي بالمسؤولية من قبل القائد والعمال في الأخطاء والتصرفات التي تنجم عنهم؛
  - توزيع الرواتب والمكافآت بما يتناسب مع جهود وقدرات ومؤهلات وخبرات العاملين، و الحرص على الموضوعية في اتخاذ القرارات.
3. توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة للقائد لأهمية القيادة الأخلاقية داخل المؤسسة؛
4. ضرورة وجود قيادة أخلاقية داخل المنظمة وبالتالي يشعر العامل بالاستقرار في عمله؛
5. وضع خطة محكمة لرفع مستوى الاستقرار الوظيفي للعاملين والتي بينت الدراسة من وجوده بدرجة متوسطة وذلك من خلال:
  - التركيز على أهمية الراحة النفسية في التعامل مع الآخرين ومراعاة مشاعرهم وتقدير ظروفهم، فهذا ما يدفع بالعاملين إلى الإنجاز والتقدم والرضا بالعمل من خلال التسامح مع العمال ومراعاة لمشاعرهم وتقدير ظروفهم، وهذا ما يؤدي بالعامل إلى تمسكه بعمله واستقراره؛

- تنمية مبدأ الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية لدى العاملين، والعمل على أن تكون نظرتهم للمنظمة ليس على أنها مصدر رزق فقط وإنما نجاحها يعكس نجاحهم في أداء مهامهم والتزامهم داخل المنظمة؛
- ينبغي على المؤسسة أن تبحث باستمرار عن العوامل والأجواء المناسبة التي تؤدي إلى زيادة الاستقرار الوظيفي لدى العاملين ، والتي تنعكس بأثر إيجابي لديهم.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

في ختام هذه الدراسة و بناء على النتائج المتوصل إليها، فتحت دراستنا آفاق جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث، لذا نقترح بعض المواضيع على سبيل المثال في المجالات التالية:

- ❖ دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؛
- ❖ دور سمات القائد الأخلاقي في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين؛
- ❖ دور القيادة الأخلاقية في تعزيز القيم التنظيمية؛
- ❖ الاستقرار الوظيفي ودوره في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين ؛
- ❖ علاقة الاستقرار الوظيفي بالأداء التنظيمي للعاملين؛
- ❖ جودة حياة العمل وأثرها على الإستقرار الوظيفي.

## قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### ➤ الكتب:

1. أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الألوكة، الطبعة الأولى 1437-2016.
2. أيسر فائق جهاد الحسيني الآلوسي، الأخلاق في الكتاب والسنة، قسم العقيدة والدعوة والفكر، جامعة الأنبار، دون سنة النشر.
3. عبد الحميد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، (بتصرف).
4. علوي بن عبد القادر السقاف، موسوعة الأخلاق، القسم العلمي بمؤسسة الدرر السنية، الجزء الأول، دون سنة النشر.
5. لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، الطبعة الأولى، دار المتقف للنشر والتوزيع، 1439هـ-2018م.

#### ➤ الملتقيات والمؤتمرات:

6. هند خليفة سالم الصويغي، القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2019.

#### ➤ المجلات العلمية:

7. إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير، الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة وعلاقته بالإستقرار الوظيفي، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، العدد (9)، ربيع الآخر 1438 هـ، يناير 2017.
8. آلاء عبد الموجود العاني، تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية، مجلة تنمية الراقدين، علمية دولية، العدد 125، 2020.

9. أمثال حمد العريفان، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي العام بمدارس الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، وزارة التربية والتعليم العالي، الكويت، المجلد 36، العدد 2، الجزء 2، أبريل 2021.

10. سحراء أنور حسين علي، علي حسون فندي الطائي، بناء نموذج لأخلاقيات القيادات الإدارية العليا لأحداث التغيير التنظيمي، بحث تحليلي على عينة من الجامعات التقنية في العراق، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 34، جوان 2018.

11. سلاوي حليلة، لعلى بوكميش، مدخل مفاهيمي حول القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة والإستقرار الوظيفي للموظف، مخبر الدراسات الافريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة أدرار؛ دون سنة النشر.

12. سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربية (كهريف) "نقرت"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2018.

13. السيد عبد الدايم عبد السلام سكران، محيط العمل والإلتزام التنظيمي والإندماج الوظيفي كعوامل في نموذج الدافعية للعمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة: اختبار صدق نموذج إداري في مجال التربية وعلم النفس، المجلة المصرية للدراسات النفسية، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، المجلد 19، العدد 63، 2009.

14. ضيف أحمد، صدوق فتيحة، دور الإستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020.

15. عايض بن شافي الأكلبي، أثر الإستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الإستراتيجي، دراسة ميدانية على جامعة شقراء في الفترة من 2013م إلى 2017م، استعراض المغرب العربي لإقتصاديات إدارة الرمال، المجلد 04، العدد 02، سبتمبر 2017.

16. عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015.

17. عزاوي حمزة، العقبي الأزهر، تحفيز الإستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية، المجلد 10، العدد 02، 2018.

18. عسلي نور الدين، دراسة أثر الإندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، 2018.

19. علي الضلاعين، نجم العزاوي، العوامل المؤثرة على الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية فيالأردن، دراسة ميدانية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 24، 2010.

20. فراح خالد، صورية زاوي، أمال مهاوة، دور الإلتزام الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، 2021.

21. قعودة نصر الدين، سلامي منيرة، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 4، 2020.

22. كفاية أحمد صباح، مي علي أحمد، بناء وتقنين مقياس للقيادة الأخلاقية للمشرف التربوي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 34، 2021.

23. مورمان، آر إتش، تأثير مقياس الرضا الوظيفي المعرفي والوجداني على العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، العلاقات الإنسانية، المجلد 46، العدد 6، 1993.

24. هند بنت محمد الفقيه، ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 9، 2019.

25. يوب أمال، بوديرة إكرام، أثر الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية، المجلة المغربية للاقتصاد والمناجنت، العدد 01، مارس 2021.

#### ➤ البحوث الجامعية:

##### أ- أطروحات الدكتوراه:

26. أمل جمال سالم مقابلة، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك الأردن، دار المنظومة 2020.

27. حجاج المداني، قيم العمل في ظل الإستقرار الوظيفي، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2018/2019.

28. دعكيك إيمان محمد، درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبید بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، دار المنظومة، 2020.

29. سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - 2018/2019.

30. ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018.

31. صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، أطروحة دكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر بسكرة؛ 2019.

32. عمرو محمد مؤمن عبد الغني، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل، دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية، قطاع الضرائب على الدخل، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2017.

ب- مذكرات الماجستير:

33. أحمد الغلي، التغيير التنظيمي والإستقرار الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2014/2015.
34. أسامة عباس عمر، أثر ثقافة التحفيز في الإستقرار الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، جامعة افريقيا العالمية، 1434هـ-2015م.
35. بن منصور رفيقة، الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر- باتنة، 2013/2014.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

36. Annettebergemann, job stability trends, layoffs, and transitions to unemployment:an empirical analysis for west germany, Iza Discussion Paper N° 1368, Free University of Amsterdam, October 2004.
37. Anomacharoensap, Busayavirakul, Kalayaneenasu, Royaayman, Effest of ethical leadership and interactional justice on employee work attitudes, Journal of leadership studies, Volume12, Number04, 2019.
38. Christina KlearchouDimitiou, Charles H ,SchwepkerJr, Enhancing the lodgingexperience through ethical leadership, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 2019.
39. David A. Jaeger, Ann Huff Stevens Is Job Stability in the United States falling? Current Population Survey and panel study of income dynamics Current Population Survey and panel study of income dynamics discussion paper N° 35 Grad University, Hunter College March 1999.
40. MBA SKool Team, Job Stability Meaning & Definition, CONCEPTS, HUMAN RESOURCES (HR), January 18, 2017.
41. Nancy chinwe, Kenneth chukwuma, Onyekachard, impact of ethical leadership on employee commttment in Nigeria, a study of innoson technical and industrial company limttedenugu, Nigeria, Department of Business Management, 2014.

الملاحق

الملحق (01): بطاقة تقنية خاصة بالمؤسسة الإسمنت التجارية بتقوت



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر  
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE  
شركة الإسمنت عين التوتة  
SOCIETE DES CIMENTS DE AÏN TOUTA « S.CIM.A.T »

ش.ذ.ا. - رأسمالها الاجتماعي: 2.250.000.000 D A  
N° Identification Fiscale : 0-99805022210668 - N° Article d'Imposition : 30137501560 - N° Registre de Commerce : 0222106/B/98

UNITE COMMERCIALE TOUGGOURT

الوحدة التجارية تقوت

بطاقة تقنية 2021

شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقوت.

\* اسم الشركة :

شارع 05 جويلية ، ص ب 52 ، تقوت.

\* عنوان الشركة :

225000000.00 دج

\* رقم اعمال الشركة :

شركة الأسهم.

\* الشكل القانوني للشركة :

تجاري.

\* قطاع نشاط الشركة :

تعينة وتوزيع الإسمنت.

\* نوعية النشاط :

تغطي الوحدة كل من ولايات : ورقلة ، إيليزي والوادي.

\* توزيع النشاط :

تتكون الوحدة من اثني عشرة مراكز بيع وهي :

\* مراكز البيع :

( ورقلة ، إيليزي ، جانت ، برج الحواس ، عين أميناس ، برج عمر إدريس ، دبداب ، المغير  
اليرمة ، الحجيرة و جامعة ، حاسي مسعود ).

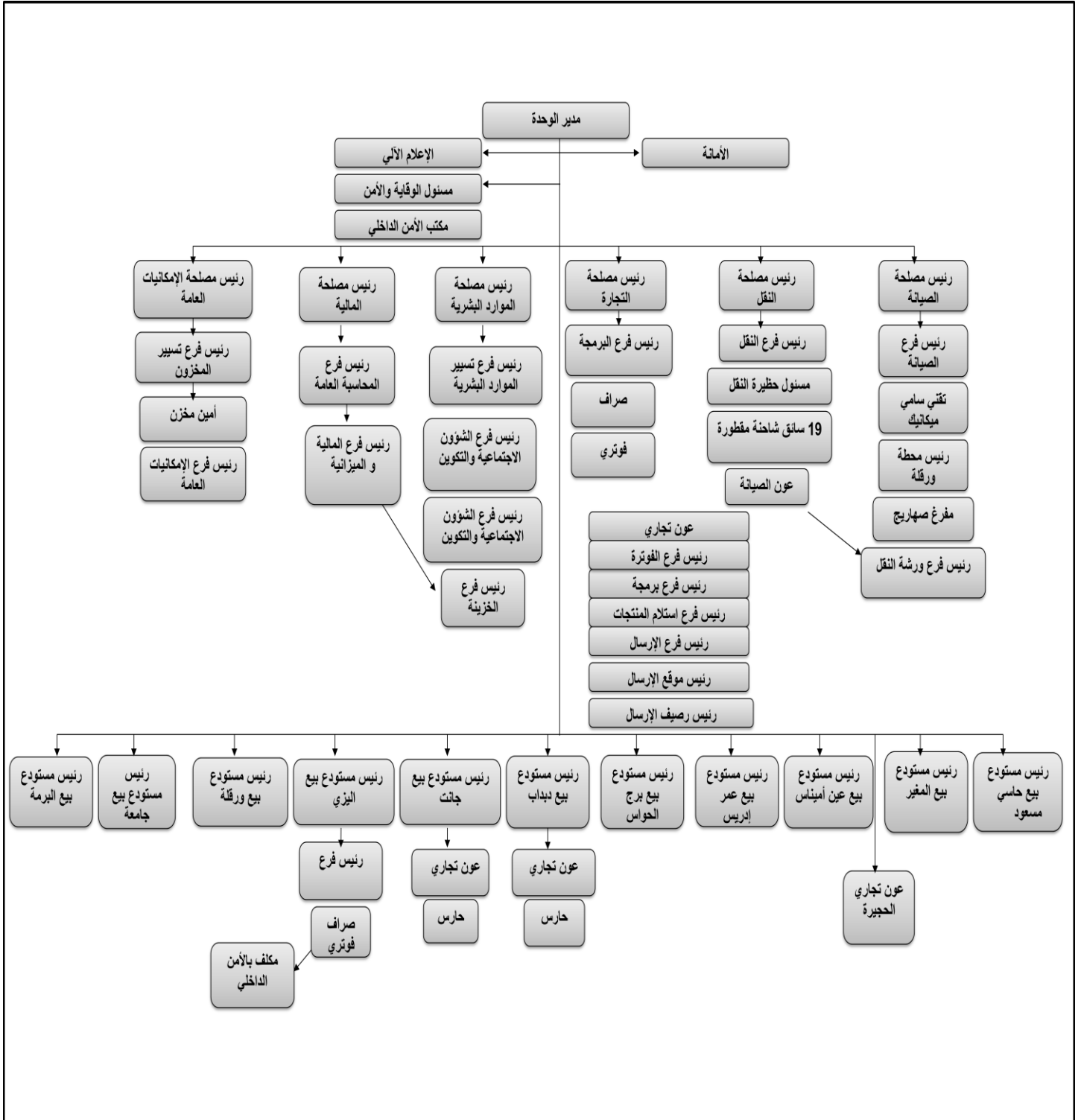
تشغل الوحدة عدد عمال يقدر بـ : 78 عامل تابع للشركة و 45 تابعين

\* عدد العمال :

لشركة الاوراس للأمن والخدمات ASS على النحو التالي :

مركز البيع	العمال التابعين للشركة	العمال التابعين للشركة فرع ASS
تقوت	59	33
ورقلة	3	14
إيليزي	3	
جانت	4	
المغير	1	
جامعة	1	
دبداب	1	
برج عمر إدريس	1	
برج الحواس	1	
عين أميناس	1	
اليرمة	0	
حاسي مسعود	1	
الحجيرة	2	
المجموع	78	47

الملحق (02): الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة



Année : 2022

Fiche de Notation pour la Prime de Rendement Individuel (PRI)  
بطاقة التقييم الخاصة بالمرتدود الفردي

Matricule: 600 Structure: COMMERCIAL  
Nom: \*\*\*\*\* Fonction Actuelle: Chef de Section Programmation auto-construteur  
Prénoms: \*\*\*\*\* Catégorié: 12/06

MOIS	Charge de travail حجم العمل (04/10)		Qualité de travail نوعية العمل (02/10)		Le Comportement السلوك (02/10)		La Discipline de Trav الانضباط في العمل (02/10)		Les absences الغيابات			Sanction العقوبات			Nbre des jrs travaillés عدد اليام العمل	Note finale التقييم (...../10)	Visa du Chef de Structure امضاء رئيس المصلحة	Visa du Directeur d'unité امضاء مدير الوحدة
	10	20	10	20	10	20	10	20	عطلة سنوية	عطلة مرضية	غياب مرضي	غياب غير مدرسي	الدرجة 1	الدرجة 2				
JANVIER																		
FÉVRIER																		
MARS																		
AVRIL																		
MAI																		
JUIN																		
JUILLET																		
AOÛT																		
SEPTEMBRE																		
OCTOBRE																		
NOVEMBRE																		
DÉCEMBRE																		

1. مخصصة لرئيس المصلحة  
2. مخصصة لمدير الوحدة



**ABSENTEISME**                      **SEPTEMBRE 2021**

Nature de l'absence	Nombre d'Heures Mois de SEPTEMBRE 2021	Taux (%)	Nombre d'Heures Mois de SEPTEMBRE 2020
Accidents de travail	24	14%	
Maladies	112	67%	48
Absences sans solde		0%	
Absence avec solde		0%	
Absence irrégulière	32	19%	5
Congé sans solde		0%	
Retard		0%	
Mise à pied		0%	
<b>Total Général</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

	Mois de SEPTEMBRE 2021	Mois de SEPTEMBRE 2020	Ecart
Heures Travaillées	9 885.14	9 480.15	404.99
Heures d' Absences	168	53	115
Heures Supplémentaires	0	0	0

Taux d'Absentéisme :

Taux d'Absentéisme SEPTEMBRE 2021 (%)	1.67%
Taux d'Absentéisme SEPTEMBRE 2020 (%)	0.56%
Ecart	1.12%

الملحق (05): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	أسماء يوسف	أستاذة التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
02	الحاج عرابة	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
03	رشيد مناصرية	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
04	عبد الجليل طواهر	أستاذ محاضر - أ-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-



الملحق (06): استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استبانة

سيدتي الكريمة سيدي الكريم إطارات وموظفو المؤسسة تحية طيبة أما بعد:

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، والتي تناقش موضوع "القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بمؤسسة الإسمنت الوحيدة التجارية عين التوتة- فرع تقرت" حيث نسعى من خلالها للتعرف على آرائكم القيمة والمفيدة والتي تخدم موضوع الدراسة. كما نعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحضى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. يرجى بوضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة ولكم منا كل الشكر والتقدير.

البريد الإلكتروني: تحت إشراف الأستاذة:

الطالبتين:

راشدي ميمونة / احمامة حفصية [hafsiaahmahma95@gmail.com](mailto:hafsiaahmahma95@gmail.com) تيشات سلوى

أولا: المتغيرات الشخصية والتنظيمية:

الجنس	ذكر		أنثى	
	أقل من 30 سنة	من 31 إلى أقل من 40 سنة	من 41 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
السن	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
الأقدمية	ثانوي فأقل	جامعي	دراسات عليا	
المؤهل العلمي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	
المستوى الوظيفي				

## ثانيا: الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة

**المحور الأول: القيادة الأخلاقية:** هي "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه العامل مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب العامل الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنسانا صالحا لمجتمعه و وطنه.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: الصفات الشخصية للقائد</b>						
01	يتحلى القائد بالصدق والاحترام في التعامل معالعمالين.					
02	يتسم القائد بالنزاهة والأمانة تجاه العاملين.					
03	يتحمل القائد المسؤولية اتجاه أخطائه.					
04	يلتزم القائد بالوعود التي يقطعها للعاملين.					
05	يتميز القائد بالتواضع وحسن المعاملة مع الآخرين.					
06	يتميز القائد بالحزم في قراراته.					
07	يخلص القائد في أداء المهمات الموكلة إليه.					
<b>البعد الثاني : الصفات الإدارية للقائد</b>						
08	يتصف القائد بالممارسة الإدارية الناجحة لتحقيق أهداف المؤسسة.					
09	يلتزم القائد بتطبيق القوانين والتعليمات الضابطة المعمول بها.					
10	يشجع القائد العاملين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل.					
11	يشارك القائد العاملين في التخطيط وصناعة القرارات.					
12	يتصف القائد بالموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية.					
13	يستفيد القائد من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه.					
14	يوكل القائد للعاملين أدوار تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم لتنفيذ مهامهم.					
15	يشارك القائد العاملين في حل المشكلات التي تحدث في مجال العمل.					
<b>البعد الثالث: العلاقات الإنسانية للقائد</b>						
16	يشارك القائد العمال في مناسباتهم الاجتماعية.					
17	يحافظ القائد على الأسرار الخاصة بالعمال.					
18	يتسامح القائد مع العمال قدر الإمكان.					
19	ينصت القائد للعمال قدر الإمكان.					
20	يتصف القائد بالهدوء في تعامله مع الآخرين.					
21	يهتم القائد بالحاجات الإنسانية للعاملين.					
22	يقدر القائد ظروف العمال ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم.					
<b>البعد الرابع: العمل بروح الفريق</b>						
23	يعزز القائد ثقة العمال بزملائهم ومديرهم.					
24	ينمي القائد روح المسؤولية والالتزام لدى العمال.					
25	يوضح القائد للعمال أهمية تكامل الأدوار.					
26	يوفر القائد المناخ المناسب للتواصل وتنسيق العمل بين العمال.					

					ينسب القائد النجاح والانجاز لجميع العمال.	27
					يدعم القائد العمل بروح الفريق بين العمال.	28
					ينمي القائد مهارة صناعة القرارات الجماعية بين العمال.	29
<b>البعد الخامس: تطبيق العدالة التنظيمية</b>						
					يتوخى القائد العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية.	30
					يحاسب القائد المقصرين في العمل بعد التأكد من تفصيرهم.	31
					يلتزم القائد بالعدل عند تقييم أداء العاملين.	32
					يتخذ القائد قرارات العمل بدون تحيز.	33
					يلتزم القائد بالعدالة في تقديم المكافآت.	34
					يتجنب القائد أن تتأثر عملية تقييم الأداء بالعلاقات الشخصية.	35

**المحور الثاني: الاستقرار الوظيفي:** هو "ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي مؤسسة أخرى هذا إذا كان هذه المؤسسة تشكل المستقبل المهني المناسب للعامل وفق عوامل مادية ملموسة، وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار الوظيفي.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: الرضا الوظيفي</b>						
01	أشعر أنني حققت طموحاتي المهنية.					
02	أنا راضٍ بوظيفتي الحالية بمؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية عين التوتة تقرت.					
03	يساعدني جو العمل على الاستمرار في مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية عين التوتة تقرت.					
04	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص عمل بديلة.					
05	العمل في مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية عين التوتة بتقرت يساعدني على تحقيق مختلف حاجاتي الاجتماعية.					
06	يعمل رئيسي على مناقشتي في القرارات التي تتعلق بمساري الوظيفي في المؤسسة.					
07	تعد الإجراءات المتبعة في تقييم أدائي عادلة.					
08	أعتقد أن راتي مناسب مقارنة بالجهد الذي أقوم به.					
<b>البعد الثاني: الرضا العاطفي</b>						
09	أشعر بالارتياح وأنا أؤدي مهامتي بمؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية عين التوتة تقرت.					
10	أشعر بالاستقرار النفسي والاجتماعي بمؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت.					
11	أعزز بجزو العمل والتفاهم السائد داخل مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية بتقرت.					

					ألقى الشكر والتقدير عند إتقاني لعملي.	12
					تتسم علاقتي مع زملائي بالشفافية والنزاهة والوضوح.	13

### البعد الثالث: الالتزام الوظيفي

					ألتحق بوظيفتي في الوقت المحدد لبداية العمل.	14
					ألتزم بممارسة الأعمال التي تتوافق مع تعليمات مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت.	15
					أقضي ساعات العمل ببذل الجهد المطلوب مني والقيام بواجباتي على أكمل وجه.	16
					أحترم القوانين الداخلية المعمول بها في مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت.	17
					أخرج من المؤسسة بعد انتهاء الدوام الرسمي للعمل.	18
					لدي استعداد للعمل لساعات إضافية لإكمال مهماتي.	19

### البعد الرابع: الاندماج الوظيفي

					أشعر بالفخر كوني أحد أفراد مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت.	20
					أعتبر مشاكل مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية بتقربنا منها مشاكل الشخصية.	21
					يتوجب علي المحافظة على سمعة مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت.	22
					أستفيد من فرص الترقية في مناصبي الوظيفي.	23
					أشعر بالانتماء إلى مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت.	24

و شكرا.

الملحق رقم (07): مخرجات برنامج ال spss

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,961	35

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	36	61,0	61,0	61,0
	أنثى	23	39,0	39,0	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	10	16,9	16,9	16,9
	من 31 إلى 40	27	45,8	45,8	62,7
	من 41 إلى 50	17	28,8	28,8	91,5
	أكثر من 50 سنة	5	8,5	8,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	14	23,7	23,7	23,7
	من 5 إلى 10	27	45,8	45,8	69,5
	من 10 إلى 15	13	22,0	22,0	91,5
	أكثر من 15	5	8,5	8,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

### المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	27,1	27,1	27,1
	2	37	62,7	62,7	89,8
	3	6	10,2	10,2	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

### المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	22,0	22,0	22,0
	2	28	47,5	47,5	69,5
	3	18	30,5	30,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

### قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DIM11	59	1,00	4,71	3,2324	,82659
Valid N (listwise)	59				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DIM12	59	1,00	4,75	3,0551	,86549
Valid N (listwise)	59				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DIM13	59	1,00	4,71	3,2712	,86763
Valid N (listwise)	59				



Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DIM14	59	1,00	4,57	3,3535	,72667
Valid N (listwise)	59				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DIM15	59	1,00	4,33	3,0565	,90264
Valid N (listwise)	59				

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستقرار الوظيفي

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DIM21	59	1,00	5,00	3,3390	,99624
Valid N (listwise)	59				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DIM22	59	1,00	5,00	3,1661	,85593
Valid N (listwise)	59				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DIM23	59	1,50	5,00	3,3079	,91748
Valid N (listwise)	59				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DIM24	59	1,00	5,00	3,1763	,98337
Valid N (listwise)	59				

## العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات

### Corrélations

		الصفات الشخصية للطاقم اند	الصفات الإدارية للطاقم	العلاقات الإنسانية للطاقم	العملبروح والفرق	تطبيق العدالة التنظيمية	القيادة الأخلاقية	الإستقرار الوظيفي
الصفات الشخصية للطاقم	Corrélatio n de Pearson	1	,540**	,527**	,583**	,204	,729**	,233
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,122	,000	,075
	N	59	59	59	59	59	59	59
الصفات الإدارية للطاقم	Corrélatio n de Pearson	,540**	1	,500**	,504**	,527**	,799**	,129
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,329
	N	59	59	59	59	59	59	59
العلاقات الإنسانية للطاقم	Corrélatio n de Pearson	,527**	,500**	1	,562**	,388**	,771**	,025
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,002	,000	,852
	N	59	59	59	59	59	59	59
العملبروح والفرق	Corrélatio n de Pearson	,583**	,504**	,562**	1	,681**	,849**	,236
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,072
	N	59	59	59	59	59	59	59
تطبيق العدالة التنظيمية	Corrélatio n de Pearson	,204	,527**	,388**	,681**	1	,729**	,036
	Sig. (bilatérale)	,122	,000	,002	,000		,000	,786
	N	59	59	59	59	59	59	59
القيادة الأخلاقية	Corrélatio n de Pearson	,729**	,799**	,771**	,849**	,729**	1	,164
	Sig. (bilatéral e)	,000	,000	,000	,000	,000		,215
	N	59	59	59	59	59	59	59
الإستقرار الوظيفي	Corrélati on de Pearson	,233	,129	,025	,236	,036	,164	1
	Sig. (bilatéral e)	,075	,329	,852	,072	,786	,215	
	N	59	59	59	59	59	59	59

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## نتائج تحليل الارتباط الخطي وتباين خط الانحدار

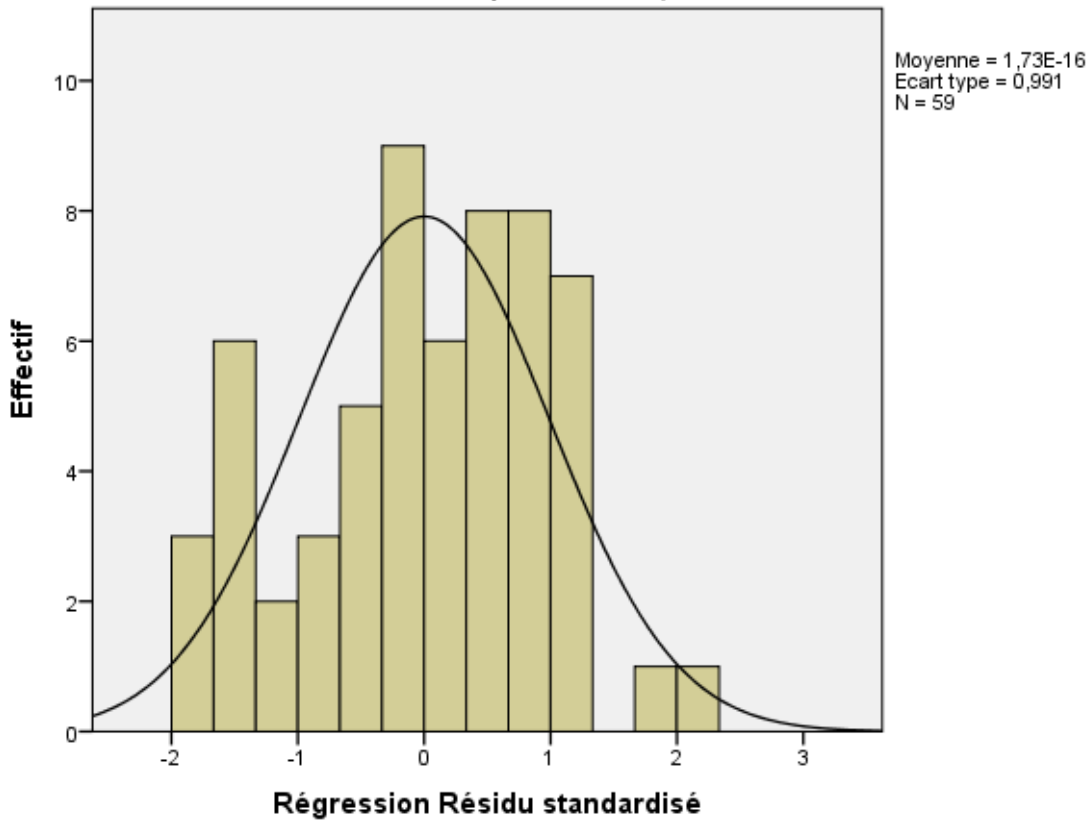
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,164 <sup>a</sup>	,027	,010	,75909
a. Predictors: (Constant), القيادة الأخلاقية				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,906	1	,906	1,572	,215 <sup>b</sup>
	Residual	32,844	57	,576		
	Total	33,750	58			
a. Dependent Variable: الإستقرار الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), القيادة الأخلاقية						

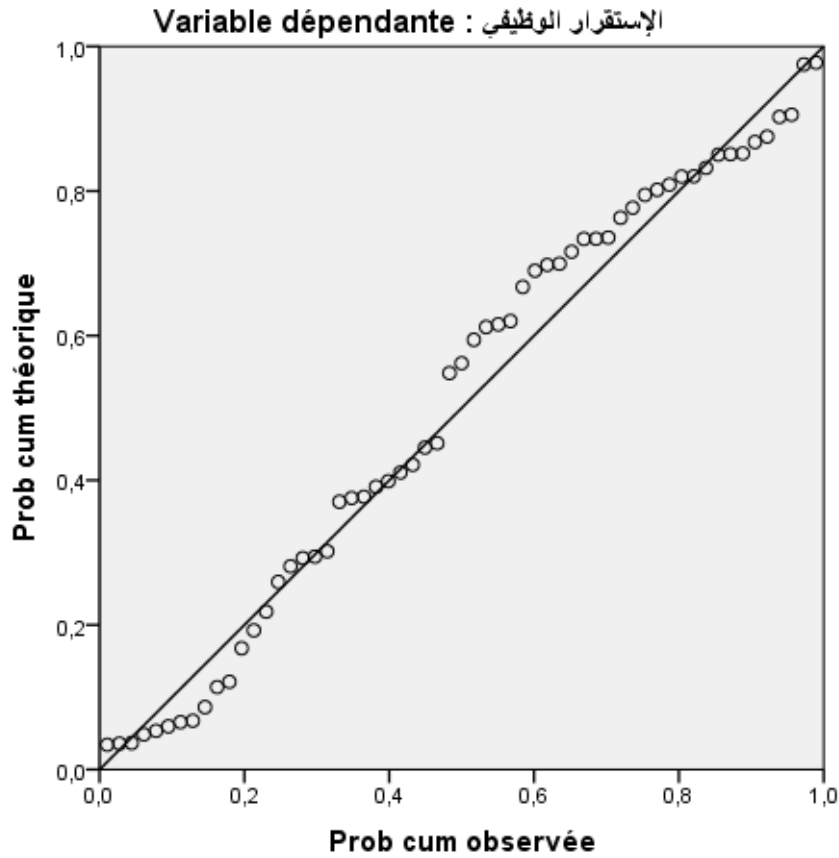
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,631	,502		5,245	,000
	القيادة الأخلاقية	,193	,154	,164	1,254	,215
a. Dependent Variable: الإستقرار الوظيفي						

# Histogramme

Variable dépendante : الإستقرار الوظيفي



## Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



اختبار (ت)

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإستقرار الوظيفي	ذكر	36	3,3837	,75064	,12511
	أنثى	23	3,0338	,74805	,15598

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الإستقرار الوظيفي	Equal variances assumed	,021	,886	1,749	57	,086	,34995	,20011	-,05076	,75066
	Equal variances not assumed			1,750	47,146	,087	,34995	,19995	-,05227	,75217

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفق ( السن، الأقدمية، المؤهل العلمي،  
المستوى الوظيفي)

السن

ANOVA					
الإستقرار الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,174	3	,391	,660	,580
Within Groups	32,577	55	,592		
Total	33,750	58			

الأقدمية

ANOVA					
الإستقرار الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,419	3	,806	1,416	,248
Within Groups	31,331	55	,570		
Total	33,750	58			

المؤهل العلمي

ANOVA					
الإستقرار الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,707	2	,354	,599	,553
Within Groups	33,043	56	,590		
Total	33,750	58			

المستوى الوظيفي

ANOVA					
الإستقرار الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,888	2	,444	,757	,474
Within Groups	32,862	56	,587		
Total	33,750	58			

الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
V-IV	الإهداء .....
VI	الشكر .....
VII	ملخص الدراسة .....
VIII	قائمة المحتويات .....
IX	قائمة الجداول .....
X	قائمة الأشكال .....
X	الملاحق .....
أ-م	مقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي</b>	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لكل من القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي .....
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية .....
03	الفرع الأول: ماهية القيادة الأخلاقية .....
04	1. تعريف القيادة الأخلاقية .....
05	2. أهمية القيادة الأخلاقية .....
05	3. خصائص القائد الأخلاقي .....
06	الفرع الثاني: أساسيات حول القيادة الأخلاقية .....
06	1. مبادئ القيادة الأخلاقية .....
07	2. أبعاد القيادة الأخلاقية .....
08	3. مصادر القيادة الأخلاقية .....
08	4. العوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية .....
09	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للاستقرار الوظيفي .....
09	الفرع الأول: ماهية الاستقرار الوظيفي .....
10	1. تعريف الاستقرار الوظيفي .....
11	2. الاستقرار الوظيفي والمصطلحات ذات الصلة .....
12	3. أهمية الاستقرار الوظيفي .....
12	الفرع الثاني: أساسيات حول الاستقرار الوظيفي .....
12	1. أبعاد الاستقرار الوظيفي .....



14	2.عوامل الاستقرار الوظيفي.....
14	3.مظاهر الاستقرار الوظيفي.....
15	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي.....
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لكل من القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي.....
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية.....
16	الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.....
20	الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
21	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
22	أولاً: أوجه التشابه.....
22	ثانياً: أوجه الاختلاف.....
23	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
24	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
26	تمهيد.....
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
27	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
27	الفرع الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات.....
27	1. منهج الدراسة.....
27	2. مصادر جمع البيانات.....
28	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
28	1. مجتمع الدراسة.....
29	2. عينة الدراسة.....
30	3. خصائص عينة الدراسة.....
35	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
35	1. أداة الدراسة.....
36	2. صدق أداة الدراسة.....
36	3. ثبات أداة الدراسة.....
36	4. أساليب المعالجة الإحصائية.....
38	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....
38	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
55	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
58	خلاصة الفصل الثاني.....
61-59	خاتمة.....

/	..... قائمة المراجع
/	..... الملاحق
/	..... فهرس المحتويات