



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

أثر القيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين في المؤسسة

"دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR-تقوت -"

من إعداد الطالبتين : -أحماحة وردة

-العابد منال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2025/05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة :

(أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا	د / السعيد سعدي
(أستاذ ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقرا	أ.د / باديس بوخلوة
(أستاذ، جامعة ورقلة) مناقشا	د / بن الشيخ سارة

2025/2024



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

أثر القيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين في المؤسسة

"لراسة ميدانية بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR-تقرت -"

من إعداد الطالبتين : -أحماحة وردة

-العابد منال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2025/05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة :

د / السعيدى سعدي	(أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا
أ.د / باديس بوخلوة	(أستاذ ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقرا
د/ بن الشيخ سارة	(أستاذ، جامعة ورقلة) مناقش

2025/2024



إِهْدَاء

"وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله عند البدء وعند الختام

من قال أنا لها نالها

نانت طريقا طويلة مليئة بالإخفاقات والنجاحات فخورين بكفاحنا لتحقيق أحلامنا لحظة لطلما إنتظرتها و

بها في حكاية إكتملت فصولها

علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار إلى من كلله الله بالهيبه والوقار والدي العزيز

نبيتي فرة عيني إلى القلب النابض إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي وحنانها بلسم جروحي إلى

غاليتي وجنة قلبي أمي الغالية

إلى حبيب قلبي إبن أختي "تيم الله"

إلى أخواتي الغاليين والسند في الحياة

إلى كل أفراد عائلتي وإلى كل أصدقائي بدون إستثناء وإلى نفسي التي راهنت

على النجاح، اصبري وصابري فلا يزيل الطريق طويل وإلى كل من إتسع

قلبي لهم وضقت هذه الورقة عن ذكرهم

أهديكم عملي المتواضع عرفان لكم بالجميل، وتقديرا لجهودكم

ورقة

إِهْدَاء

الحمد لله عند البدء وعند الختام

الحمد لله الذي ما تم جهدا ولا ختم سعيا إلا بفضلته

و ما سلكتنا البدايات إلا بتيسيره و ما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه فالحمد لله حبا و شكرا
و إمتنانا بكل حب وإمتنان

أهدي بحث تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا

مقابل إلى من كافح وتعب من أجلي داعمي الأول في مسيرتي والدي الغالي

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وكان دعائها سر نجاحي إلى من غمرتني بالحب

والحنان حبيبة القلب أُمي الغالية

إلى من زرعوا البسمة والفرحة في حياتي وكانوا خير سند لي أخواتي وزوجات إخوتي

،ولكل من كان عوناً لي في هذا الطريق رفقاء السنين أصدقائي وجاري، وشريكتي في

التخرج "وردة".

وأخيرا لم تكن الرحلة قصيرة ولم تكن الأمور يسيرة ولكن بحول الله ها أنا قد وصلت

لمشارف التخرج "وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين".

منال

شكركم تقديري

من لم يشكر الناس لم يشكر الله

"رواه أحمد أبو داوود والترمذي"

"كذلك يبين الله لكم آياته لعلكم تشكرون" المائدة 89

لكم جميعا كل إمتناننا

نرفع شكرنا بداية وختاما لله عز وجل على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل فالحمد لله

حمدا كثيرا مباركا

كما نتقدم بالإمتنان والتقدير إلى أستاذنا المشرف الذي نكن له الإحترام الدكتور
"بوخلوة باديس" ونشكره على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى كل ما قدمه لنا من

تصويبات وتوجيهات وعلى نصائحه وصبره معنا لإنجاز هذه المذكرة

كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه لنا من ملاحظات

وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقاننا وجمالا

دون أن ننسى كل عمال الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -

تقرت- ، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى مؤطرتنا "نواعم"

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR_ تقرت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تمكنا من جمع 90 إستبيان صالحة للتحليل الإحصائي، حيث قمنا بتحليل هذه البيانات عن طريق إستخدام برنامج التحليل الاحصائي (Spss) نسخة 22 من الإساليب الإحصائية. خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها مفادها أن القيادة الأخلاقية سائدة بدرجة متوسطة ولها أثر معنوي على الإحتفاظ بالموظفين ، وكذلك الإحتفاظ بالموظفين كان بدرجة متوسطة ،عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالموظفين، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

الكلمات المفتاحية : قيادة ، أخلاق ، قيادة أخلاقية ، إحتفاظ بالموظفين ، الشركة الوطنية للنقل البري.

Abstract:

The Study Aims To Identify The Impact Of Ethical Leadership On Employee Retention At The National Land Transport Company SNTR Touggourt. To Achieve The Study Objectives, The Questionnaires Was Used As The Main Tool For Data Collection. We Were Able To Collect 90 Questionnaires Suitable For Statistical Analysis. We Analyzed This Data Using The Statistical Analysis Program (SPSS) Version 22 In Addition To A Set Of Statistical Methods. The Study Conclude That Ethical Leadership Is Moderately Prevalent And Has A Negative Impact On Employee Retention. There Were Also No Statistically Significant Differences In The Perception Of The Study Sample Members Regarding Employee Retention Attributed To Personal Variables (Gender, Age, Educational Qualification, Professional Experience).

Keywords: Leadership, Ethics, Ethical Leadership, Employee Retention, National Transport Routers.

قائمة المحتويات

V	إهداء
VI	شكر وتقدير
VII	ملخص
LX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال البيانية
XII	قائمة الملاحق
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الأخلاقية والإحتفاظ بالموظفين
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول القيادة الأخلاقية والإحتفاظ بالموظفين
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية
19	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإحتفاظ بالموظفين
27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة للموضوع)
27	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية
34	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
35	المطلب الثالث: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
38	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR-تقرت-
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: طريقة الدراسة
50	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة
53	المبحث الثاني: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
66	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة الميدانية
67	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
70	خلاصة الفصل
71	خاتمة
75	قائمة المراجع
80	الملاحق
86	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	الجدول(1_01)
41	بطاقة فنية للشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR - تقرت-	الجدول(1_02)
46	توزيع مجتمع الدراسة	الجدول(2_03)
47	توزيع عينة الدراسة	الجدول(2_04)
47	توزيع أفراد العينة حسب خصائص الجنس	الجدول(2_05)
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الجدول(2_06)
49	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الجدول(2_07)
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول(2_08)
51	مقياس ليكارت الخماسي	الجدول(2_09)
51	مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي	الجدول(2_10)
52	نتائج إختبار الثبات	الجدول(2_11)
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده الصفات الشخصية	الجدول(2_12)
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده الصفات الإدارية	الجدول(2_13)
56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده العدالة التنظيمية	الجدول(2_14)
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده العلاقات الإنسانية	الجدول(2_15)
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده روح الفريق	الجدول(2_16)
59	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية	الجدول(2_17)
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإحتفاظ بالموظفين	الجدول(2_18)
61	إختبار الإنحدار المتعدد التدريجي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين	الجدول(2_19)
62	تحليل الإنحدار المتعدد لمعاملات الإنحدار	الجدول(2_20)
63	تحليل التباين بين متوسطات الإحتفاظ بالموظفين تبعاً لمتغير الجنس	الجدول(2_21)
64	تحليل التباين بين متوسطات الإحتفاظ بالموظفين تبعاً لمتغير السن	الجدول(2_22)
65	تحليل التباين بين متوسطات الإحتفاظ بالموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول(2_23)
65	تحليل التباين بين متوسطات الإحتفاظ بالموظفين تبعاً لمتغير الخبرة المهنية	الجدول(2_24)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج الدراسة	الشكل 1_1
09	مكونات القيادة الأخلاقية	الشكل 1_2
12	أساليب القيادة الأخلاقية	الشكل 1_3
14	نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية	الشكل 1_4
16	نموذج غراس للقيادة الأخلاقية	الشكل 1_5
23	نموذج زينجر	الشكل 1_6
24	نموذج الإحتفاظ المتكامل	الشكل 1_7
42	موقع الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR - تقرت -	الشكل 1_8
44	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR - تقرت -	الشكل 1_9

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
81	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	الملحق رقم (1)
82	إستمارة الإستبيان الموجه للعاملين بالشركة الوطنية للنقل البري ووحدة النقل SNTR - تقرت -	الملحق رقم (2)
85	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل البري ووحدة النقل SNTR - تقرت -	الملحق رقم (3)



يشهد العصر الحالي تطوراً واسعاً في مختلف مجالاته وأنشطته في ظل التغيرات المستجدة السريعة، فهذا التطور ظهر جلياً على مؤسساته وأنظمتها، فالعصر الذي نعيشه عصر الثورة التكنولوجية والمعرفية والتي تؤثر على العمل فيها، لذلك فإن نجاحها مرهون بقدراتها وبالسلوكيات التي يتم تبنيتها من قبل هذه القيادات بما في ذلك التأثير على سلوكيات العاملين ودور كبير في تحسين الأداء، فأصبح موضوع القيادة من المواضيع التي تحظى باهتمام مستمر من قبل الباحثين، بإعتباره أهم عوامل نجاح المنظمات كون العملية القيادية هي المسؤولة على التنسيق بين العديد من المكونات الأساسية للمنظمة من عناصر تنظيمية وإنسانية وإجتماعية للعملية الإدارية، وإعتبار أهمية الأخلاق كمنطلق أساسي لتنظيم وتوجيه السلوك العام للأفراد في المنظمة.

تعتبر القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة التي أفرزتها تطورات الفكر الإداري، وهي أحد أهم المرتكزات الأساسية التي تدعم وتساهم في نجاح المنظمة، حيث لقيت رواجاً وإهتماماً كبيراً لدى الكثير من الباحثين كونها الطريقة المثلى للحفاظ على المعايير والقيم والمبادئ داخل المؤسسات، ويعتبرونها من أكثر الأنماط القيادية قبولا، فضلا عن كيفية إستخدام القادة لقوتهم ومكانتهم القيادية في تعزيز وتشجيع المعايير والمبادئ والسلوكيات الأخلاقية في مكان العمل، مما يجعل التأثير في المرؤوسين ينطلق من قاعدة متفق على صلابتها في كل المجتمعات ونقصد بذلك الأخلاق.

كما يعتبر المورد البشري عصب الروح أو الركيزة الأساسية للمنظمة وأصلا من أصولها ومصدر قوتها، إذ لا يمكنها تحقيق أهدافها من دونه، الأمر الذي يتطلب الاهتمام به وتنميته والحفاظ عليه وإشباع حاجاته وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على إستثمار قدراته وإمكاناته وتطوير مهاراته، فأصبح دوران الموظفين يشكل تحدياً كبيراً لمعظم المنظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة الحجم فكلها تتعرض لدوران الموظفين، مما يترتب عليه المزيد من التكاليف والتي تشمل على سبيل المثال: الإعلان عن الوظائف الشاغرة، إجراء مقابلات، توظيف، تدريب الموظفين الجدد، لذلك يجب على المؤسسات والمنظمات أن تسعى جاهدة للإحتفاظ بالموظفين.

وإنطلاقاً مما سبق تبلور معالم إشكالية دراستنا كالتالي:

"ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR - تقرت - ؟"

الأسئلة الفرعية :

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR - تقرت - ؟
- ✓ ما هو مستوى الإحتفاظ بالموظفين في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ هل يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ هل توجد فروق في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالموظفين، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) ؟

فرضيات الدراسة :



في ضوء هذه الدراسة تمت صياغة مجموعة من الفرضيات والتي سيتم إختبار مدى صحتها من عدم صحتها من خلال مجريات البحث وقد جاءت على النحو الآتي :

- 1- تتم ممارسة القيادة الأخلاقية بمستوى مرتفع في الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت-؛
- 2- يوجد مستوى عالي من الإحتفاظ بالموظفين في المؤسسة محل الدراسة؛
- 3- يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين في المؤسسة محل الدراسة؛
- 4- توجد فروق في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالموظفين، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

مبررات اختيار الموضوع :

- تمثل المبررات التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ومحاوله معالجته دون غيره من المواضيع في :
- 1- تماشي الموضوع القيادة الأخلاقية والإحتفاظ بالموظفين مع طبيعة التخصص حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة أعمال؛
 - 2- الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع؛
 - 3- تزايد الاهتمام بموضوع القيادة الأخلاقية نظرا لدورها في نجاح المؤسسات وتحسين أدائها؛
 - 4- تعزيز السلوكيات الأخلاقية للقادة داخل أماكن العمل وأثرها على المرؤوسين.

أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في :
- 1- التعرف بشكل دقيق على أبعاد القيادة الأخلاقية بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت-؛
 - 2- التعرف على مستوى الإحتفاظ بالموظفين في الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR_تقرت_ ؛
 - 3- الكشف عن أثر القيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين في المؤسسة محل الدراسة؛
 - 4- إستخلاص بعض النتائج وتقديم مجموعة من الإقتراحات التي قد تساهم في تحسين مستوى القيادة الأخلاقية بالشركة للإحتفاظ بالموظفين .

أهمية الدراسة :

- تتجلى أهمية البحث من كونه يجمع بين متغيرين بالغى الأهمية وهما القيادة الأخلاقية والإحتفاظ بالموظفين والتي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة، وتندرج أهمية هذه الدراسة ضمن مجموعة من المجالات العلمية والميدانية والشخصية الخاصة بالطالب، والتي نوردها على النحو التالي :
- 1- يعتبر مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الهامة نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال في العصر الحالي، وبإعتباره بوابة نجاح لأي مؤسسة؛
 - 2- تتمثل أهميته في تفعيل وتوظيف الأبعاد الأخلاقية داخل المؤسسة من شأنه تقليص الإنحرافات ورفع مستوى الإحتفاظ بالموظفين؛

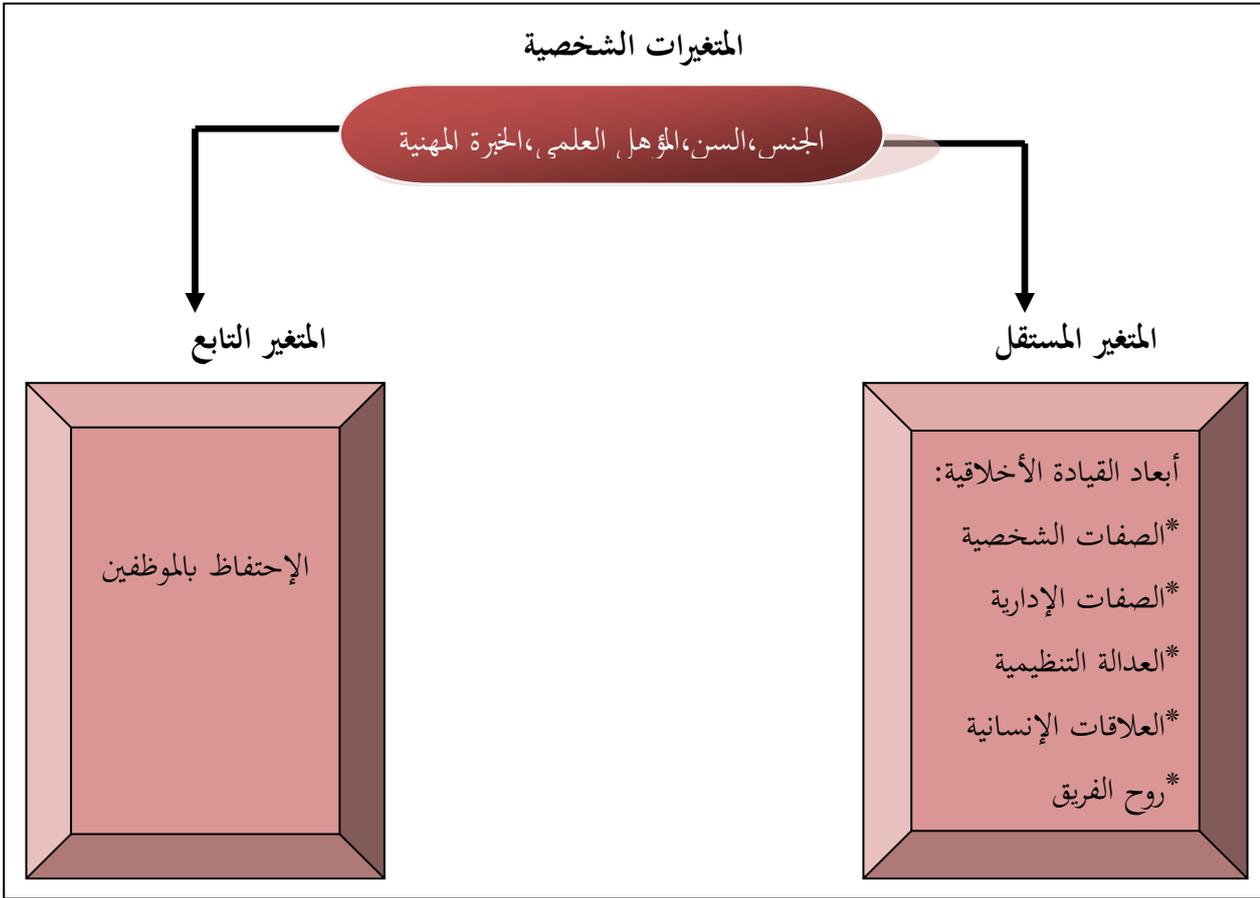
3- توضيح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإحتفاظ بالموظفين؛

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : إقتصرت هذه الدراسة على موضوع القيادة الأخلاقية وأثرها على الإحتفاظ بالموظفين؛
- الحدود المكانية : تمت الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR-تقرت-؛
- الحدود الزمنية : أجريت الدراسة من حيث المجال الزمني بالفترة من 2025/03/16 إلى 2025/03/30؛
- الحدود البشرية : تم إسقاط الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR-تقرت-، حيث إشمطت هذه العينة على (100) مفردة.

نموذج الدراسة: يمكن توضيح النموذج من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 1_1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

صعوبات الدراسة :

- 1- قلة المراجع المتخصصة في موضوع الإحتفاظ بالموظفين؛
- 2- صعوبة وجود دراسات سابقة تتلائم مع محل دراستنا؛



- 3- عدم قدرة بعض العاملين على ملء استمارة الاستبيان نظرا لإنشغالهم المستمر؛
4- الصعوبة في الحصول على الاستبيانات في الوقت المحدد لها مما أدى إلى إستغراق وقت طويل للقيام بجمعها؛

هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى فصلين كمايلي:

- الفصل الأول :** يتعلق بالجانب النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين أساسيين هما المبحث الأول يحتوي على الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والإحتفاظ بالموظفين، أما المبحث الثاني كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه للدراسات السابقة.
- الفصل الثاني :** يتعلق بالدراسة الميدانية ويشمل على مبحثين هو الآخر وهما المبحث الأول نتناول فيه الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني نتناول فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية مع مناقشتها إحصائيا وحسب الواقع.



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للقيادة الأخلاقية والإحتفاظ

تمهيد:

إن إستمرار إنخفاض ثقة العاملين في قادة المنظمات دفعت بالباحثين إلى الإهتمام بأخلاقيات العمل ولتحقيق ذلك يتم إستخدام العديد من الأساليب منها القيادة الأخلاقية الفعالة التي تقف وراء كل نجاح تحققه المجتمعات ذلك بأنها قاعدة أساسية لبناء وتقدم تلك المجتمعات، ولهذا فالقيادة الأخلاقية حصلت على إهتمام كبير في السنوات الأخيرة، لذلك فإن فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية يؤثر سلبيا على سلوك العاملين، فالمبادئ الأخلاقية أداة للقائد في عمله لتكون سلوكا وصفة أصلية في الممارسات الإدارية.

إن موضوع الإحتفاظ بالموظفين حظي بإهتمام كبير من الباحثين والممارسين على حد سواء في القطاعين العام والخاص نظرا للآثار الإيجابية التي يمتلكها هذا المفهوم على التطوير التنظيمي.

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف أكثر على مفهومي القيادة الأخلاقية والإحتفاظ بالموظفين وأهم الدراسات التي تناولت هذين المصطلحين، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين :

المبحث الأول : سنتناول فيه الأدبيات النظرية حول القيادة الأخلاقية والإحتفاظ بالموظفين.

المبحث الثاني : سيتم فيه عرض الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول القيادة الأخلاقية والإحتفاظ بالموظفين

تعتبر القيادة الأخلاقية من أفضل نماذج التفاعل بين القائد والأفراد العاملين في المنظمة، لأن هذا النموذج مبني على أسس وإعتبارات أخلاقية تحكم العلاقة بين القائد والفرد، وفي ضوء ذلك سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى الأدبيات النظرية لكل من القيادة الأخلاقية والإحتفاظ بالموظفين، حيث أنه قسم إلى مطلبين الأول خاص بالقيادة الأخلاقية والمطلب الثاني خاص بالإحتفاظ بالموظفين.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية

وسيتيم من خلال هذا المطلب عرض نشأة وتعريف القيادة الأخلاقية ،خصائصها وأهميتها ،وكذلك فوائد وأهداف القيادة الأخلاقية ،أما في الفرع الثالث مكونات وأبعاد،أساليب ومعايير القيادة الأخلاقية ومصادرها ومبادئها ،أما في الفرع الرابع نماذج ،متطلبات ومعوقات القيادة الأخلاقية والعوامل المؤثرة فيها ،وقبل أن نتطرق إلى مفهوم القيادة الأخلاقية سنقدم مفهومًا لكل من مصطلح الأخلاق والقيادة كل على حدة.

الفرع الأول : ماهية الأخلاق والقيادة

أولاً: مفهوم الأخلاق وأهميتها

1_ مفهوم الأخلاق :

التعريف 1: أشار كيران إلى أن الأخلاق هي مجموعة من المبادئ المعيارية للأنماط السلوكية الإنسانية والتي تحكم سلوك الفرد والمنظمات . (العرايضة، 2012/2011، صفحة 24)

التعريف 2: أوضح (الجريسي) أن الأخلاق تعني :دراسة طبيعة المبادئ الأدبية والأحكام وأساسها مجموعة من المبادئ الأدبية والقيم وقال أيضا أنها "مبادئ السلوك أو الأداب التي تحكم الفرد أو الجماعة، كما أضاف بأنها إستقامة أدب التصرفات والأحكام وأخلاقياها". (رشيد، 2018، صفحة 28)

فالأخلاق تعني ضمنا قوة راسخة في الإرادة، تنزع إلى إختيار ما هو خير، أو إختيار ما هو شر. (رشيد، 2018، صفحة 28) أما معنى الأخلاق إصطلاحا فهو قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى إختيار ما هو خير، أو إختيار ما هو شر. والأخلاق تنطوي على التغلب ميل من الميول على الفرد وبشكل مستمر فالشخص الكريم هو الذي تغليب عليه الميل للعطاء، ويتواجد عنده هذا الميل لما وجدت الظروف الداعية إليه إلا في الأحوال النادرة. (رشيد، 2018، صفحة 28)

2_ أهمية الأخلاق:

تلعب الأخلاق دورا كبيرا في القضاء على الكثير من العادات السلبية التي من شأنها التأثير على الفرد والمجتمع وكل ما يدخل فيضمن هذا المجتمع من مؤسسات وإدارات وغيرها من التنظيمات الإجتماعية ،كما تساعد الإدارة على إختيار الوسائل الصحيحة والجيدة لتحقيق أهدافها دون التخلي عن القيم والمبادئ العامة ،وكما تساعد الأخلاق الحسنة التي يتحلى بها الأفراد في التأثير على الكثير من المجالات مما يلزم المؤسسات بالإلتزام بها.

ويمكن توضيح أهميتها في النقاط التالية: (الدين، 2021/2020، صفحة 14/13)

✓ تعزيز مصداقية المؤسسة مع المرؤسين؛

✓ تزويد المؤسسات بالريخ والمنفعة من كل الإتجاهات؛

✓ تحسين عملية صنع القرار؛

✓ خلق المصداقية بين المؤسسات والمجتمعات؛

تساعد الأخلاق بالحفاظ على المجتمع والبيئة بدرجة أكبر من القوانين والأنظمة.

ثانيا: تعريف القيادة وأهميتها

1-تعريف القيادة :

التعريف 1: هيجان يعرفها بأنها العملية التي يمكن من خلالها التأثير على الموظفين والعاملين، وإقناعهم للعمل من أجل تحقيق

أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (الكبير، 2016، صفحة 37)

التعريف 2: تعرف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب

تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. (الويشي، 2013، صفحة 101)

التعريف 3: القيادة هي عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة. (حلاق، 2020،

صفحة 12)

التعريف 4: القيادة هي عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو وعبر تحقيق الأهداف المنشودة. (حلاق، 2020،

صفحة 12)

التعريف 5: القيادة هي عملية تتميز بالقدرة على التأثير في إتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما

بينهم. (حلاق، 2020، صفحة 12)

● بصفة عامة وبناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم

وإرشادهم وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

2_ أهمية القيادة : تتمثل أهمية القيادة في: (غبن، 2021، صفحة 44/43)

✓ إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛

✓ إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات؛

✓ تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص اجوانب السلبية قدر الإمكان؛

✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الأراء؛

✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛

✓ مواكبة المتغيرات المحيطو وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

الفرع الثاني: ماهية القيادة الأخلاقية

أولاً: نشأة ومفهوم القيادة الأخلاقية

1_ نشأة القيادة الأخلاقية :

تعود بداية الأخلاق إلى بداية النشأة الكونية بحيث ارتبطت بالإنسانية والإنسان، وورد ذلك بالشرع الإسلامي، فحث الرسول صلى الله عليه وسلم على تثبيت دعائم الأخلاق النبيلة، ونهى عن أخلاق رذيلة، والسبب الرئيسي لنجاح المؤسسة الإسلامية كان نابعا من أخلاقها ومنظومتها القيمية التي سادت بها على مر العصور، وبدأ علم الأخلاق بشيخ الفلاسفة سقراط الذي يعتبر مؤسسها لها، وتحدث عن الأخلاق بأنها محكومة من داخل الإنسان، وتبعه بعد ذلك الفلاسفة القدامى كأفلاطون وأرسطو، فقد أكد جميعهم على أن الأمم لا ترتقي إلا من خلال الأخلاقيات التي تسودهم، حيث تزدهر وتنمو. فهم طبيعة القيادة مرتبط بالحس الأخلاقي، وأهداف القادة يجب أن تكون أهدافا أخلاقية وإنجازها مرتبطا بأهداف المهنة وأخلاقيتها، فرغم ما شغلته القيادة الأخلاقية على مر العصور إلا أنها لا تزال مطروحة على كافة المستويات وفي جميع المهن، فأهم ما يشير إليه مفهوم الأخلاق في المعاجم والكتب التي تتعلق بالمرءة والدين بإعتبار الأخلاق نظاما من القيم والقوانين التي تحدد ماهو صحيح وماهو خير وما يجب أن يكون عليه السلوك، فالأخلاق مجموعة من المبادئ والقيم والتقاليد التي يتفق عليها أفراد المجتمع فيما يتعلق بما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم. (سيف أحمد عوض الله، 2023/2022، صفحة 13/12)

2_ مفهوم القيادة الأخلاقية :

التعريف 1: جاء تعريف عابدين، وشعبيات وحلبية للقيادة الأخلاقية على أنها إظهار القائد لسلوكه الإداري من خلال لإلتزامه بالمعايير المقبولة والمعتمدة في العلاقات بين الأشخاص والتصرفات الشخصية ونشر ذلك السلوك بين العاملين والموظفين لديه. (مرقطن، 2020، صفحة 18)

من خلال التعريف أعلاه نلاحظ أن القائد يبرز سلوكه الإداري من خلال أفعاله وتصرفاته ويتبع معايير وسلوكيات معترف بها في المجتمع للتعامل الجيد مع الأفراد وبناء علاقات إيجابية، ويكون قدوة من خلال سلوكه الشخصي لينقل هذه القيم إلى موظفيه وعاملبيه من خلال التأثير والإلهام.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن القيادة الأخلاقية عبارة عن مجموع من التصرفات التي يتسم به القائد لتعزيز السلوك الأخلاقي من خلال التواصل والتشاور بين الرئيس والمرؤوسين.

التعريف 2: ذكر السعود أن القيادة الأخلاقية هي: نمط قيادي يركز إلى أخلاقيات القادة، تفوق الأخلاق فيه مفاهيم القوة

والسلطة، لتعزيز إستناد القائد والعاملين على طموحات وحاجات متبادلة. (مومني، 2022/2021، صفحة 18)

من التعريف نلاحظ أن هذا النمط القيادي يعتمد على مبادئ الأخلاق والمبادئ الإنسانية بدلا من القوة والسلطة التقليدية، حيث يسعى القائد لتحقيق التوازن بين حاجات وطموحات جميع الأفراد المعنيين، مما يسهم في بيئة عمل قائمة على التعاون المتبادل والإحترام.

التعريف 3: يمكن تعريف القيادة الأخلاقية أيضا بأنها: أسلوب قيادة يعتمد على التركيز على القيم الأخلاقية والمبادئ الإنسانية في عملية إتخاذ القرارات والتفاعلات بين القائد والمرؤوسين، كما تعتمد على تحديد الأهداف الأخلاقية وحث المرؤوسين على إتباعها في جميع جوانب الحياة المهنية. (شلي، 2024، صفحة 1573)

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن هذا الأسلوب من القيادة يركز على أهمية القيم والمبادئ في التأثير على القرارات والعلاقات داخل بيئة العمل، ويعزز من ثقافة أخلاقية تحترم الأفراد وتدعم تحقيق أهداف المنظمة بطريقة عادلة.

التعريف 4: كما يعرفها (مركز القيادة الأخلاقية) بأنها: معرفة القائد لقيمه الأساسية، وشجاعته في العيش وفقا لها في كل جوانب حياته خدمة للمصلحة العامة، ويرى (سترات)بأنها: محاولة القائد العمل بناء على المبادئ والإفتراضات والمعتقدات والقيم الأخلاقية التي يتبناها. (السلمي، 2024، صفحة 08)

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القائد يتمتع بوعي قوي لقاعدته القيمية وهو يتصرف بشجاعة ووفاء لهذه القيم في جميع جوانب حياته، تركيزه الأساسي هو المصلحة العامة ويسعى لأن يتصرف بناءا على المبادئ والإيمان الذي يحمله، مما يجعله قدوة في الأمانة والنزاهة.

التعريف 5:أوضحت دراسة (James B Avey- Palanski & Walumbwa 2011) أن القيادة الأخلاقية عبارة عن مجموعة من الممارسات التي يقوم بها القادة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات من خلال الإلتزام بسلوكيات الأخلاقية من خلال الأنشطة والممارسات وإتقاد السلوكيات للأخلاقية. (البيسوي، صفحة 194)

هذا التعريف نلاحظ من خلاله أن القيادة الأخلاقية تتضمن ممارسات مستمرة ومنهجية يقوم بها القادة لتعزيز ثقافة أخلاقيات العمل داخل المنظمة، وذلك من خلال الإلتزام بسلوكيات أخلاقية، تعزيز القيم الإيجابية، وتصحيح السلوكيات غير الأخلاقية.

✓ بصفة عامة وبناء على التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن القيادة الأخلاقية هي نمط قيادي يرتكز على أخلاقيات القادة، ونرى فيه أن الأخلاق تفوق مفاهيم السلطة والقوة وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية هي عدد من الأفعال والممارسات السلوكية التي يقوم بها القائد مع الأفراد في المنظمة عن طريق بعض الأساليب المناسبة الأخلاقية ومحاولة إقناعهم على تحمل أداء الواجبات والمهام وزيادة مستوى التواصل فيما بينهم التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

ثانيا: خصائص وأهمية القيادة الأخلاقية

1_ خصائص القيادة الأخلاقية :

ذكرت دراسة تريفون وبراون (Trevino & Brown 2003) بأن خصائص القيادة الأخلاقية تتمثل بما يلي: (الجميلي، 2022، صفحة 20/19)

- الوضوح الذي تعكسه السمات والتصرفات الأخلاقية؛
- التوجه بالأفراد: وهو رفع المستوى الأخلاقي لدى العاملين للوصول إلى درجة الوعي، لكي يؤديوا أعمالهم بكفاءة عالية؛

➤ وجود قيم أخلاقية تحكم إنجاز العمل من خلال التأكيد على ضرورة إيجاد توازن بين متطلبات المنظمة وما يحتاجه العاملون؛

➤ إتساع الوعي الأخلاقي: وهو التحلي بالصدق والأمانة وبذل كل الجهود في إنجاز الأعمال المطلوبة.

كما توصلت دراسة حسانين (2011) إلا أن هناك خصائص كثيرة يتميز بها القائد الأخلاقي عن غيره من القادة، ومن أهمها مايلي:

➤ الرؤية الأخلاقية: حيث أنه بإضافة إلى الرؤية الإستراتيجية للقائد لا بد أن يمتلك القائد رؤية أخلاقية تضاف لقراراته الإستراتيجية، وتعتبر معياراً متميزاً لما يرد تحقيقه من الأهداف؛

➤ الحس الأخلاقي: وذلك في التعامل المستمر مع الأنشطة والمهام اليومية؛

➤ لديه قيم أخلاقية: حيث تكون هذه القيم الأخلاقية داعمة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والضروف، فالعدالة واحترام العاملين قيمة أخلاقية صالحة لكل الضروف؛

➤ أن يكون لديه مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد الأخلاقي يؤسس المعايير الأخلاقية التي توضح ماهو العمل الصحيح والمطلوب من العاملين وماهو العمل الخاطئ والمطلوب تجنبه، فبوضوح هذه المقاييس والمعايير يسهل الحكم على السلوك؛

➤ يعمل القائد الأخلاقي على بناء علاقات أخلاقية راقية مع العاملين في المنظمة والمسؤولين وغيرهم.

واستناداً لما سبق ذكره من الخصائص التي ذكرتها الدراسات السابقة، يرى الباحث أن أهم الخصائص القيادة الأخلاقية تتمثل فيما يلي: (الجميل، 2022، صفحة 20/19)

✓ إلتزام القائد الأخلاقي بالمعايير الأخلاقية في المنظمة؛

✓ انها تراعي مشاعر العاملين وتقدر ظروفهم وتساعدهم على تجاوز العقبات في العمل وتنسب النجاح لهم؛

✓ أن يتحلى القائد الأخلاقي بالسمات الأخلاقية كالصدق والتواضع والأمانة والعدالة وأن يكون قدوة للعاملين؛

✓ ومن خصائص القيادة الأخلاقية أنها تعزز روح التعاون والمحبة بين الجميع والعمل الجماعي ونزع الخلافات وإزالة

التوتر، وتغرس الثقة بين المرؤوسين فيما بينهم مع القائد.

✓ 2_ أهمية القيادة الأخلاقية :

من الضروري أن تكون للمجتمعات البشرية قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها، وقد أمرنا نبينا محمد صلى الله عليه وسلم بذلك، فقال "إذا خرج ثلاثة في السفر فليؤمروا أحدهم" وجاء هذا الأمر ليكون أمرهم جميعاً ولا يفترق بهم الرأي ولا يقع بينهم إختلاف.

وعليه فأهمية القيادة الأخلاقية تكمن في: (حمد، 2019، صفحة 43)

✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية؛

✓ تعدد حلقة وصل بين الأفراد العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛

✓ تعدد المركز التي يضم بداخله كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات؛

- ✓ تنمية وتدريب الأفراد العاملين بإعتبارهم أهم موارد المنظمة؛
- ✓ توكب التغيرات في البيئة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

وأشارت شراد على أهمية القيادة الأخلاقية ،ولخصتها في عدة نقاط ،وهي كالتالي: (الشاعر، 2017، صفحة 21)

- ✓ أنها تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة جراء تجاهل الإلتزم بالمعايير الأخلاقية؛
- ✓ تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي؛
- ✓ تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى ،والتي تكون سلبية بالتأكيد، مما يعود بالضرر على المنظمة.

ثالثا: أهداف القيادة الأخلاقية:

1_ أهداف القيادة الأخلاقية :

مع الإهتمام المتزايد من طرف العلماء للسلوك الأخلاقي برزت عدت أهداف للقيادة الأخلاقية في ضوءها يتعين عليه معرفة قيمها الأساسية وامتلاك الشجاعة والإلتزام لمعايشتها وتطبيقها في كافة جوانب العمل ليؤثر بشكل إيجابي على العاملين ومن بين هذه الأهداف نجد: (الألفي، 2021، صفحة 633/634)

- ✓ نشر ثقافة الأخلاق بين العاملين وتأسيس القيم والسلوكيات الحميدة ودعمها بالمؤسسات؛
- ✓ تطبيق اللوائح الإدارية على العاملين بكل نزاهة وعدالة؛
- ✓ إشراك العاملين في إتخاذ كافة القرارات خاصة الأخلاقية منها؛
- ✓ تنمية مهارات الإتصال لدى العاملين والعمل بروح الفريق الواحد؛
- ✓ تشجيع العاملين على الإلتزام بأخلاقيات المهنة في جوانبها التعليمية والإدارية؛
- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية الأخلاقية لدى العاملين، إشباع حاجات العاملين النفسية والإجتماعية.

إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الأهداف التي تركز على إسقاط الحاضر على المستقبل لإنشاء واقع يتكيف مع المتغيرات المستقبلية، واستخدام المرونة في التعامل مع المتغيرات وحل المشكلات الحالية والمستقبلية. كما تشمل صياغة الأهداف بوضوح، تمكين المرؤسين من قادتهم، وتعزيز مساهمة المؤسسة في المجتمع لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع وأكد أن القيادة الأخلاقية تحفز القادة على تحمل أداورهم ومسؤولياتهم بعقول منفتحة، مع تفعيل آليات المحاسبة والنزاهة ومكافحة الفساد، ومنح الفرص للقادة الطموحين مراجعة المعتقدات والقيم وتوظيفها في أعمالهم وسلوكياتهم.

الفرع الثالث : أساسيات القيادة الأخلاقية

أولا: مكونات القيادة الأخلاقية وأبعاد القيادة الأخلاقية:

يجب على قيادة المنظمة عدم الإعتماد على تقدير عاملها لأخلاقيات العمل بحسب قناعتهم الشخصية، بل يجب أن تتبنى عدة مكونات لقيادة المنظمة بطريقة أخلاقية التي قد تؤثر على العامل بشكل إيجابي أو سلمي كي تكون مشجعة ومحفزة للعاملين

على السلوكيات الحميدة. فتقوم القيادة الأخلاقية على عدة أبعاد تعكس رسالة القائد حيث تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المؤسسة وإستمراريتها، فهي مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز بها القائد أو المدير الأخلاقي الذي يمارس القيادة الأخلاقية عن غيره.

1-مكونات القيادة الأخلاقية:

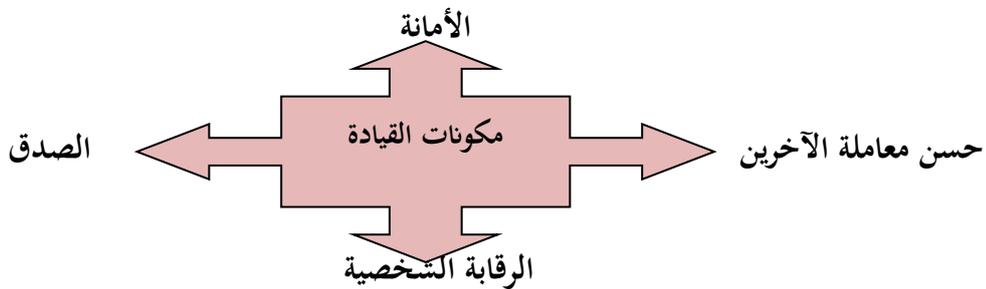
فترتيب المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية وفقا لأهميتها كالتالي: (الكبير، 2016، صفحة 215)

- مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية، وذلك عن طريق الإلتزام بالقوانين المحلية، مراعاة القوانين الدولية. بإحترام قيم المجتمع، والتقييد بقيم المنظمة؛
- التوازن الذكي في تحقيق المصالح، وذلك عن طريق توازن مصالح المنظمة مع مصالح موظفيها وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح المجتمع، وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح القائد، والتوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة؛
- المساهمة في تنمية المجتمع وإزدهاره، وذلك عن طريق تلافي إلحاق الضرر بالمجتمع، والمساهمة في المشاريع التنموية، والتأهيل والتوظيف للموارد البشرية والمساهمة في برامج المسؤولية الإجتماعية.

وهناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي: (الشاعر، 2017، صفحة 25/24)

- الأمانة: حيث توجد علاقة قوية ومتينة بين الأمانة والأخلاق، فمن لا يوجد عنده أمانة لا يمكن أن يكون لديه أخلاق؛
- الصدق: حيث القائد الصادق مع نفسه يعد صادقا مع من يديهم؛
- الرقابة الشخصية: حيث نجد أن القائد عندما يكون رقيقا على نفسه يكون قدوة حسنة للعاملين، مما يدفعهم لبذل أفضل ما لديهم،
- حسن معاملة الآخرين: حيث نجد أن القائد الأخلاقي يعمل دوما على معاملة الآخرين بطريقة حسنة، وبوجه بشوش.

الشكل رقم 2_1: مكونات القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

2- أبعاد القيادة الأخلاقية:

تشير أبعاد القيادة الأخلاقية إلى الصفات والخصائص التي أن يتحلى بها القائد أو المدير الأخلاقي، والتي يمكن توضيحها فيما يلي: (سلوى، 2018، صفحة 115)

➤ **الصفات الشخصية للمدير:** هي مجموع الصفات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد الأخلاقي ليكون قادراً على التفاعل الإيجابي مع مرؤوسيه، والتي تعزز ثقتهم فيه، مثل: الصدق في المعاملة، النزاهة، الأمانة، تحمل مسؤولياته تجاه أخطائه، تقبل النقد...إلخ.

➤ **الصفات الإدارية للمدير:** تتمثل في مجموع الخصائص الإدارية التي تميز القائد الأخلاقي، كحرصه على تحقيق أهداف المنظمة، توزيع المهام على المرؤوسين كل حسب قدراته ورغباته، تشجيع الإبداع والإبتكار...إلخ.

➤ **العلاقات الإنسانية:** يشير هذا البعد إلى مجهودات المدير لبناء العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين وإعتبارهم جزءاً من أفراد عائلته، مثل: التعامل معهم بتواضع، مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، مساعدتهم في حل مشاكلهم، مراعاة حاجاتهم وظروفهم...إلخ.

➤ **العدل:** يوجه القائد الأخلاقي إهتماماته إلى المبادئ الأساسية المتمثلة بالعدل والنزاهة و الأمانة، وهذا يتطلب منه أن يضع قضايا العدل محور إتخاذ قراراته عند توزيع المكافآت، أو توجيه العقوبات، وعندما يتعامل القائد الأخلاقي بعدالة مع جميع الأفراد العاملين، وكل فرد يأخذ إستحقاقه ولا يشعر بالغبن أو ضياع حقه، هذا سيجعلهم من أوائل المدافعين عن المنظمة وعدم السماح لأي فرد داخل المنظمة أو خارجها من الإساءة إلى المنظمة أو نشر ثقافة الفساد الإداري ضمن المنظمة، وأن تفشي العدل في المنظمة سيكون رادعاً لكل عملية فساد تواجهها المنظمة.

وهناك من يقول أن العدل هو مخطط أو نظام قانوني يأخذ من خلاله الشخص مستحقاته، بما فيها من حقوق سواء كانت طبيعية أو قانونية، وهو حماية حقوق الأفراد العاملين والمعاقبة عند إقتراف الأخطاء، وتسعى جميع الأنظمة القانونية إلى أن تكون عادلة في إدارة قوانين الدولة.

يمكن تقسيم العدل على ثلاثة أنواع:

***العدالة التوزيعية أو العدالة الإقتصادية:** تهتم بمنح جميع أفراد المجتمع حصة عادلة من الفوائد والموارد المتاحة.

***العدالة الإجرائية:** تهتم بصنع وتنفيذ القرارات عن طريق عمليات عادلة تضمن المعاملة العادلة.

***العدالة الجزائية:** تشمل فكرة أن الأشخاص يستحقون أن تتم معاملتهم بالطريقة نفسها التي يعاملون بها الآخريين. (حمد،

2019، صفحة 51)

➤ **العمل بروح الفريق:** من خلال تنمية روح المسؤولية الجماعية والإلتزام لدى المرؤوسين، تعزيز روح التعاون والعمل

الجماعي، تشجيع عملية إتخاذ القرارات الجماعية...إلخ. (سلوى، 2018، صفحة 115)

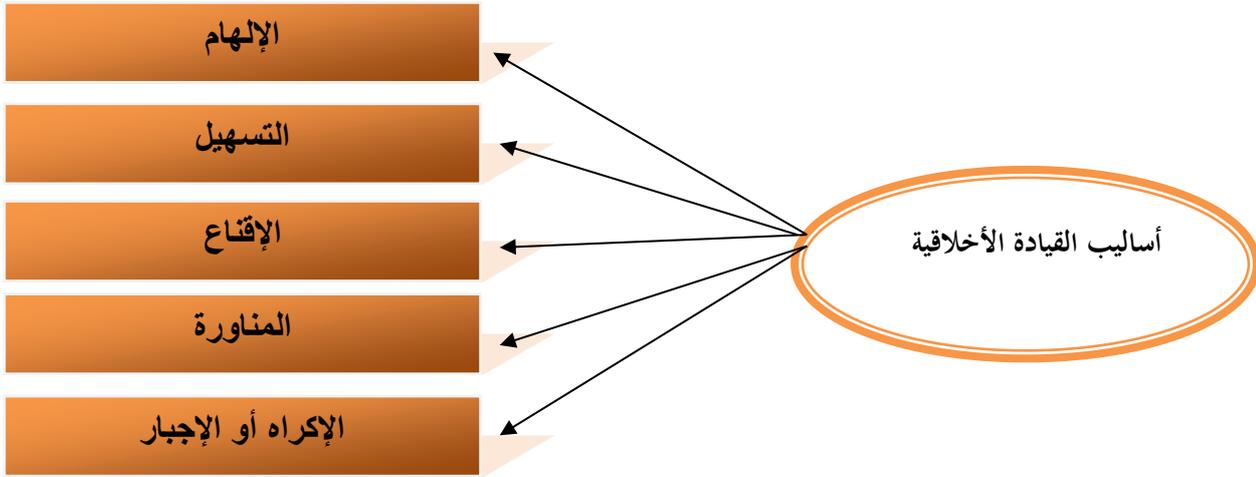
ثانيا: أساليب القيادة الأخلاقية:

غالبا ما يعتقد بأن القيادة الأخلاقية يجب أن تكون معتدلة ولا تكون بعيدة عن الحقيقة، وكونك قائدا أخلاقيا يعني تطبيق القدر الصحيح من السلطة في كل موقف، وفي بعض الأحيان فإن الموقف يتطلب أن تكون القيادة معتدلة وهادئة. فتتطلب القيادة الأخلاقية عدة معايير وأنظمة مختلفة لضمان فعالية ممارسة الدور القيادي وأداء الواجبات بكفاءة.

القائد الأخلاقي يستطيع إستخدام سلطته بما يتلاءم وطبيعة الموقف أو الظرف الذي يواجهه، وتبعاً لتنوع إستخدامات القائد لسلطته تتعدد أساليب القيادة الأخلاقية في خمس مستويات من التدخل في أحكام وأفعال مرؤوسيه، وهي: (محمد ح.، 2022، صفحة 208)

- **الإلهام:** وذلك من خلال ضرب المثل والنموذج الذي يقتدى به مرؤوسيه، وذلك حينما يكون المرؤوسون ملتزمون وقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة أقصى درجة ممكنة، ويعد هذا الأسلوب أدنى درجة من التدخل في أفعال المرؤوسين؛
 - **التسهيل:** دعم القائد للمرؤوسين المتزمين وتوجيههم عند الضرورة، وذلك حينما يكون المرؤوسون ملتزمون ولديهم من القدرات ما يجعلهم يحققوا أهداف المنظمة كلما أمكن ذلك؛
 - **الإقناع:** وهذا يلجأ القائد إلى إستخدام المنطق لإقناع مرؤوسيه بالمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛
 - **المناورة:** نقص الإلتزام الموجود لدى المرؤوسين يجعل القائد يلجأ إلى عرض الحوافز عليهم لكي يساهموا في تحقيق أهداف المنظمة؛
 - **الإكراه أو الإجبار:** ضعف الإلتزام وندرة وجوده لدى المرؤوسين يجعل القائد هنا يجبرهم كي يساهموا بدرجة من قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويمثل هذا الأسلوب أعلى درجات في ضعف الإلتزام وندرة وجوده لدى المرؤوسين يجعل القائد هنا يجبرهم كي يساهموا بدرجة من قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويمثل هذا الأسلوب أعلى درجات في إستخدام القائد لسلطته في التدخل في أفعال مرؤوسيه.
- ويتضح للباحثين من خلال تلك المستويات أنه كلما توافر مستوى مرتفع من الإلتزام لدى المرؤوسين ودرجة عالية من القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، كلما قلل ذلك من إستخدام القائد لسلطته للتدخل في أداء المرؤوسين للمهام، مما يعني أن السلوك الداعم للقائد يكون في أعلى درجاته والسلوك التوجيهي له يكون في أدنى درجاته، والعكس صحيح.

الشكل رقم 3_1: أساليب القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

ثالثا: مصادر ومبادئ القيادة الأخلاقية

تختلف مصادر القيادة الأخلاقية حسب المذاهب أو الديانات والوسط الإجتماعي الذي نشأ به القائد بصفة عامة تكسبه مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية يتعامل بها في عمله.

1- 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: (الشريف، 2021، صفحة 21)

■ **المصدر الديني:** يعد من أهم المصادر التي بنيت عليها القيادة الأخلاقية، إذ يحفز المصدر الديني المسؤول على ممارسة واجباته الإدارية، والتعامل مع الرؤوسين بأسلوب يعتمد على رقابة ربانية تتضمن العديد من التعليمات مثل الإنضباط بالوقت وإحترامه، والبعد عن الوساطة المحسوبة، وتقديم المصلحة العامة للمؤسسة والمعلومات والبيانات المتعلقة بها، وعدم قبول الرشوة بكافة أشكالها.

■ **المصدر الإقتصادي:** الذي يشمل الوضع الإقتصادي الجيد الذي ينتج عنه أخلاقيات نبيلة سامية، والتزام مهني كبير؛

■ **المصدر الفلسفي أو الفكري:** للقائد أو المدير قد يكون الموجه الأكبر لسلوكه الأخلاقي، مما يقود إلى إنحرافات في العمل وتطرف فكري يسئ إلى المؤسسة؛

■ **المصدر الإداري والتنظيمي:** وتشير إلى القوانين واللوائح والإجراءات الإدارية التي يعمل في ضوئها القيادة التربوية الأخلاقية، والتي يتعين إتزامها بها وتطبيقها في مجال العمل التربوي عند تنفيذ المهام المختلفة. (العجمي، 2021، صفحة

- المصدر الاجتماعي: فأخلاقيات القيادة تتأثر بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع ومعارفهم لذا فهناك علاقتهم قوية بين أخلاقيات القيادة وبين المجتمع وعاداته وتقاليد. (العجمي، 2021، صفحة 8)

2- مبادئ القيادة الأخلاقية:

إن تطبيق وتنمية القيادة الأخلاقية كأسلوب قيادي يتطلب الإلتزام بمجموعة من المبادئ وهي: (عبدالله بن عالي القرني، أحمد بن محمد الزائدي، 2016، صفحة 659)

- ✓ الإهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- ✓ الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي؛
- ✓ يحترم القوانين والأنظمة القائمة في المؤسسة؛
- ✓ يعمل على تطوير القوانين التربوية بكافة الوسائل المشروعة؛
- ✓ يتعدى عن إنتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية؛
- ✓ يحافظ على المستوى المهني لديه ويسعى لتطويره؛
- ✓ يحترم كافة الإتفاقيات والعقود في المؤسسة ويلتزم بها؛

وأضاف عابدين عدد من المبادئ القيادة الأخلاقية والمتمثلة في: (بوجعدار، 2022، صفحة 188)

النزاهة والشفافية في العمل: والتي تأتي لتنسجم مع المبادئ الإنسانية السامية لدى القيادة الأخلاقية؛

✓ **المسؤولية:** وهي تحمل القائدة مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال والتي تتضمن أن تتوافق مع المبادئ

الإنسانية السامية وتشتمل المسؤولية على ما يلي:

- القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية؛

-الإعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء؛

- تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين؛

✓ **العدل:** فمن الأخلاقيات أن يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون أقرب إليه؛

✓ **الإلتزام الإنفعالي:** والذي يساعد القادة على التفاهم مع العاملين في المؤسسة.

وقد لخص NORTHOUSE خمس مبادئ أساسية وهي: إحترام الآخرين، خدمة الآخرين، العدالة نحو الآخرين،

الصدق(الأمانة)إتجاه الآخرين وبناء المجتمع مع الآخرين. (بوجعدار، 2022، صفحة 188)

➤ **إحترام الآخرين:** يقوم هذا المبدأ على فكرة مفادها إحترام وتقدير الآخر، بمعنى أن القائد الأخلاقي يراعي أن

الآخرين هم أشخاص لهم أهدافهم وآرائهم ووجهات نظرهم التي يجب أن تحترم، بل ويجب الإستماع لهم وقبول إختلافهم.

➤ **خدمة الآخرين:** جوهر هذا المبدأ هو الإيثار، فالقائد الأخلاقي يعتبر أن المرؤوسين التابعين له هم السبب الرئيسي

لوجوده كقائد لهم، لذلك لا ينبغي التعامل معهم بأنانية، ويتجسد هذا المبدأ في عدة صور منها التوجيه، بناء الفرق والتمكين.

➤ **العدالة نحو الآخرين:** حسب هذا المبدأ على القائد الأخلاقي أن يكون حريصا في التعامل مع جميع مرؤوسيه

والقضايا المتعلقة بهم بدون تمييز أو تفضيل، وأن يستند تمييز أو تفضيل شخص دون آخر إلى مبررات قوية، وحتى في هذه الحالة (أي وجود مبررات قوية) فإنه لابد من الشفافية عند النظر في هذه المبررات من جهة، ولابد أن تخضع المعاملة التفضيلية المفروضة إلى منطق معقول ومقبول أخلاقياً.

➤ **الصدق (الأمانة) إتجاه الآخرين:** تعتبر الثقة أساس العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وغياب الصدق والأمانة يؤدي إلى تدمير هذه الثقة، وبالنتيجة تدمير هذه العلاقة، ويمكن للصدق كمبدأ للقيادة الأخلاقية أن يأخذ عدة أوجه، فمثلاً لا يجدر بالقائد الأخلاقي أن يقدم وعوداً لا يستطيع الوفاء بها، ولا أن يحرف الحقائق أو يتملص من المساءلة.

➤ **بناء المجتمع مع الآخرين:** إنطلاقاً من أن القيادة تهتم بالتأثير في الآخرين لتحقيق هدف مشترك، فإن القائد الأخلاقي ينبغي أن يكون قادراً على تحقيق ذلك لكن بطريقة تراعي أهداف كل فرد أو فريق على مستوى المنظمة.

الفرع الرابع : مرتكزات القيادة الأخلاقية

أولاً: نماذج ومهام وواجبات القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية عدة نماذج فتم تطوير هذه النماذج، فركزت على كيفية دمج الأخلاق في الممارسات القيادية، كما للقائد الأخلاقي متطلبات يجب أن يتصف بها لنجاح السلوك القيادي الأخلاقي.

1- نماذج القيادة الأخلاقية:

للقيادة الأخلاقية نماذج كثيرة أوردتها الكتاب والباحثين كان من أبرزها (نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية، ونموذج غراس للقيادة الأخلاقية).

أ_النموذج الأول: نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية:

إقترح بيكيت (pickett.2005) نموذجاً للقيادة الأخلاقية مكون من خمس خطوات يستند على البحث الأكاديمي له القدرة على تزويد المنظمات بما يمكن حقا أن يطبق المفاهيم التي يمكن أن تحدث ثورة في طرق قيادتهم ووجهات نظرهم للمشاركة في المسؤولية الاجتماعية، ويمثل الشكل الآتي مكونات النموذج:

الشكل رقم 4_1: مكونات نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية



المصدر: (رشيد، 2018، صفحة 38)

ومن الشكل السابق نلاحظ المكونات الخمسة لنموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية ما يأتي: (رشيد، 2018، صفحة 38/39)

➤ البيئة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي: تم إجراء تحليل عامل إستطلاعي من خلال الإستاقت الأخلاقية المختلفة في

المنظمات ووجد أن المناخ الأخلاقي والثقافة الأخلاقية إقترنت بعناصر مختلفة من النسق الأخلاقي.

➤ البيئة الأخلاقية: تشمل البيئة الأخلاقية القيادة الأخلاقية، وتشكيل الأدوار، والمعايير الأخلاقية، وأنظمة الثواب التي

تدعم التصرف الأخلاقي وتميز الدرجة التي يعاقب عليها السلوك غير أخلاقي في المنظمات ويحتوي على مناخ أخلاقي مختلف.

➤ المناخ الأخلاقي: فيما يأتي أنواع المناخ الأخلاقي التسعة:

أ- **Egoist-individual**: الأنانية الفردية: المصلحة الشخصية هي المعيار المتوقع.

ب- **Egoist-local**: الأنانية المحلية: مصلحة الشركة تدل على القرارات التي يتخذها.

ت- **Egoist-cosmopolitan**: الأنانية غير المحلية: الكفاءة هي المعيار المتوقع.

ث- **Benevolent-individual**: الخيرية الفردية: رفاهية الأفراد داخل المنظمة توجه القرارات.

ج- **Benevolent-local**: الخيرية المحلية: رفاهية المجموعات داخل المنظمة توجه القرارات.

ح- **Benevolent-comopolitan**: الخيرية غير المحلية: رفاهية الأفراد والمجموعات خارج المنظمة تدل على القرارات التي

يتخذها.

خ- **Principled-individual**: ذو مبادئ-الفردية: الأخلاق الشخصية توجه القرارات.

د- **Principled-local**: ذو مبادئ-المحلية: اللوائح والتعليمات التنظيمية هي المعيار.

ذ- **principled-cosmopolitan**: ذو مبادئ-غير المحلية: القوانين الخارجية ونظم السلوك يوجهان القرارات الأخلاقية.

➤ المناخ القيمي:

يعرف المناخ القيمي على أنه تصورات الموظف السائدة عن الإشارات التنظيمية حول معايير تأسيس النوايا، وضع النتائج في

الإعتبار، ملاحظة العقود، تحديد التوزيع وتطبيق الإجراءات، كما يتضمن إطارها خمسة أبعاد: (تأكيد الهدف، تأكيد وسيلة،

عاطفي إجتماعي، تدعيم الهدف، توجيه الثواب)

➤ العمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي:

تنبثق منها 4 عمليات فردية للسلوك الأخلاقي وهي:

✓ يفسر الحالة من ناحية كيف أن أعمال الفرد تؤثر على رفاهية الآخرين؛

✓ يصوغ ما سيكون عليه منهج العمل الأخلاقي، ويعرف المثالية الأخلاقية في موقف معين؛

✓ يختار من بين نتائج القيمة التنافسية للمثل التي من خلالها يتصرف الفرد، وتقرير ما إذا كان يحاول الفرد أم لا تحقيق المثل

الأخلاقية؛

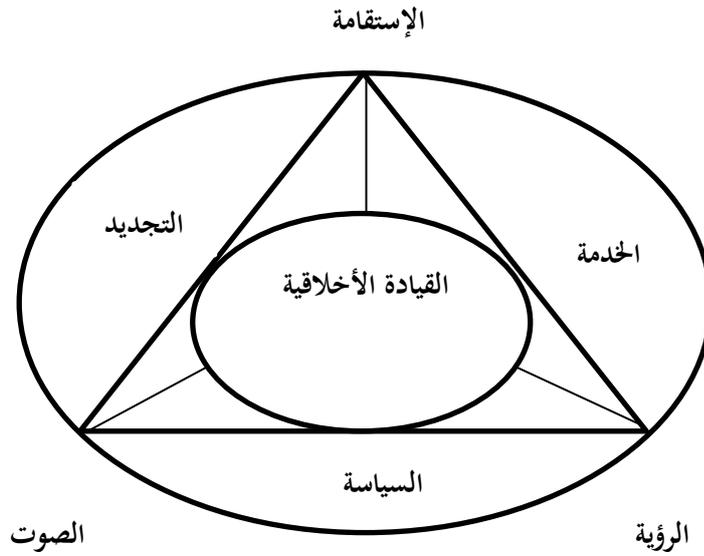
✓ ينفذ ويطبق ما ينوي الفرد أن يعمل.

وتخلق القيادة الأخلاقية مزيج متألف من القيادة الإدارية وبعد النظر والتي تعمل على تقوية الوجود التنظيمي، والنمو، والحيوية طويلة المدى للمنظمة.

ب_النموذج الثاني: نموذج غراس للقيادة الأخلاقية:

قدم بيل غراس (Grace.B.2007) نموذجاً آخر للقيادة الأخلاقية، حيث أكد من خلال هذا النموذج بأن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في مساعدة الفرد على معرفة قيمه الرئيسية التي تمنحه الشجاعة في حياته، ليطبق رؤيته في حياته أياً كان موقعه لخدمة الصالح العام، لقد إعتمد "غراس" في نمودجه للقيادة الأخلاقية على خبرته في القيادة، وإتجاهاته الشخصية حول الإيمان والأخلاق، ويتضح من خلال نموذج غراس للقيادة الأخلاقية في الشكل (05) أنه يضع في المركز للقيادة الأخلاقية أناسا يريدون أن يصبحوا قادة يؤثرون على الآخرين، ويجعلون ذلك إلتزاماً في رحلة داخلية للصالح العام، تبدأ بنظرة تطويرية لكيفية البدء في هذه المرحلة، وهؤلاء الأفراد يعملون على نشر قيمهم، كما يعملون على إظهار رؤيتهم، لتطوير من حولهم، من خلال مراعاة حاجات وأهداف، وإمكانيات أعضاء المجتمع.

الشكل رقم 5_1: نموذج غراس للقيادة الأخلاقية



المصدر: (رشيد، 2018، صفحة 40)

ويتكون النموذج من: (رشيد، 2018، صفحة 41/40)

- الرؤية: هي القدرة على تأطير أعمالنا فيما ينبغي أن تكون خاصة فيما يتعلق بخدمة الآخرين.
- الصوت: هو الدعوة بالصوت، لإيصال رؤيتنا للآخرين، بالأسلوب المقنع الذي يحفزهم، ويحركهم للتنفيذ.
- الإستقامة: تعني الفهم لما نقوم به، ويتم ذلك من خلال ممارسة السلوك المستقيم، وبذل الجهد لعمل الشيء الصحيح والجيد، وبهذه الطريقة تتطور خصائص الإستقامة، وبشكل خاص تؤيد الإستقامة للصالح العام.
- الخدمة: فتعني تقديم الخدمة للآخرين، عندما تكون قيمنا معروفة ومجربة.

➤ **السياسة :** أن تلتقي جميع أهدافنا الفردية والجماعية في الصالح المشترك وهي المصلحة العامة، وجذر الكلمة

الإنجليزية "سياسة" وتعني ضم صوتنا لرؤيتنا التي هي ضمن السياق العام.

➤ **التجديد:** تعني تغيير أعمالنا وتجديدها، إذا ما تطابقت مع قيمنا المتعددة، مع الأخذ بعين الإعتبار العمل في سياق

تحقيق رؤيتنا.

وهكذا ينظر الباحث إلى هذه النماذج أنها تعمل كأداة تقدمية بعض الشيء إذا كانت المنظمة تتمنى أن تبقى على القيادة

الأخلاقية، فهم يجب أن يحافظوا على مستويات عالية من المسؤولية الاجتماعية المشتركة ولعمل ذلك، يجب عليهم أن يكونوا

قادرين على ملائمة مكونات هذه النماذج للعمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي.

2- مهام وواجبات القيادة الأخلاقية

على الرغم من تلك الأهمية للأخلاق فما زال التطور محدودا في مجال تطبيق أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، على

ماثمله هذه التطبيقات من مواقف أخلاقية تعزز الثقة من جهة، وماينجم من تصرفات غير الأخلاقية من نتائج سلبية ومكلفة في

تدهور سمعة المؤسسات بسبب الدعاوي القضائية والغرامات المالية من جهة ثانية، فالهدف من تطبيق أخلاقيات من إعلام

المديرين وأصحاب المصالح آخرين بما هو مسموح به ومستقيم من الناحية الأخلاقية بهدف تحقق بصفة خاصة من أن العمليات

والإجراءات المستخدمة في الوصول إلى قرارات العمل وتنفيذهم تتم بطريقة صحيحة وموافقة للجوانب الأخلاقية.

ويقع على القادة دور مهم في نشر وترسيخ أخلاقيات العمل في نفوس العاملين، وذلك بخلق المناخ التنظيمي المشجع كما

لايمكن أن نغفل على دور القيادة الديمقراطية التي تمتلك القدرة على تفجير طاقات العطاء للعاملين، وتحترم مبادرتهم الفردية على

إعتبار أنهم شركاء في المنظمة. (الحدابي، 2021، صفحة 08/07)

ثانيا: معوقات القيادة الأخلاقية

توجد بعض العقبات التي تقف في طريق تطبيق القيادة الأخلاقية والعقبات أكثر وضوحا وهي: (طالب، 2023، صفحة

125)

✓ نقص الشجاعة أو إستقلالية التفكير، ونقص الخيال، ففي بعض الأحيان ما يوقفنا من فعل الشيء الأخلاقي

الصحيح هو أننا لا نستطيع رؤية ما وراء الحدود المعتادة للقضية ولا نستطيع رؤية طريقنا نحو الحلول الأخلاقية الأفضل؛

✓ تخلخل بعد الإيمان وإهتزازه بل شكلية في نفوس الناس وطغيان وجبروت المادة على الروح والفوائد والضمير مما

حيد من أثر البعد الأخلاقي وهميشه؛

✓ الفشل في التفاهم الإيجابي والصحي للمقصود من مصطلح القيادة ومن أنها في جوهرها سلوك أخلاقي الهدف من

ورائه تحقيق المصلحة العامة؛

✓ ضعف الدراية بمدخل وبث مضمون السلوك الأخلاقي ومعناه وبلورته وبكيفية غرسه في ذهنيات العاملين وفي مناخ

عمل النظم؛

✓ بيئة المجتمع التي تؤثر على الإدارة وقراراتها وعملياتها، فلو كان يسود في المجتمع الرشوة فمن الطبيعي أن تؤثر على

المؤسسات وينتشر فيها هذا السلوك؛

✓ إختلاف ثقافة القائد والمجتمع الذي أتى منه؛

✓ صعوبة الحكم على بعض الأعمال التي لا تعرف كافة تفاصيلها.

✓ ثالثا:العوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية عوامل تؤثر على السلوكيات الأخلاقية للقائد من خلال التصرفات و الخصائص الشخصية و التفاعلات

و العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين، وتمثل هذه العوامل كما يلي : (الطائي،2018، صفحة 10/9)

1-العوامل الخاصة بالقائد:

➤ **السمات Traits:** وهي أنماط متماسكة ومتكاملة نسبيا من الخصائص الشخصية تعكس مجموعة الإختلافات

الفردية، وتؤثر السمات الشخصية على أدائه وسلوكه الأخلاقي،ورغما أن الضعف في هذه السمات ليس وحده ما يبرر أو يفسر السلوك الأخلاقي في المنظمات إلا أنه ثبت أن السمات الشخصية القوية تلعب دورا هاما في فاعلية القائد بإدارة الذات وفاعليته في قيادة الآخرين وتأثيرها على التوجه الأخلاقي للقائد وللمرؤوسين معا.

➤ **القيم Values:** القيم مفهوم ضمني أو صريح وهو سمة مميزة لفرد أو مجموعة، تؤثر في إختياره لطرق والوسائل

والأفعال وكما يعرفها(Daft) بأنها مبادئ عامة توجه الأفعال، والقيم في حقل الإدارة تنقسم إلى قسمين هما القيم الشخصية والقيم التنظيمية. وتأثير القيم الشخصية للقائد على سلوكياته وإتجاهاته 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.

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

* **الإنبساطية:** وتعني قدرة القائد على إقامة علاقات إجتماعية والشعور بالإرتياح بالحديث.

* **المقبولية أو الإتفاق:** وتعني الدرجة التي يكون فيها القائد متحمسا، لطيفا، ولديه درجة عالية من الإتفاق مع المرؤوسين والإستعداد لمساعدتهم.

* **الإجتهااد:** يتمتع بضمير حي ، مثابر، يحس بالمسؤولية، يمكن الإعتماد عليه، منظم،يمتلك أداء عالي، ومنضبط.

* **الإستقرار 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.

* **الإفتتاح:** وتعني الدرجة التي يكون فيها القائد غريبا من حيث الأصالة الفكرية، الإفتتاح على الأفكار الجديدة، لديه القدرة على تعلم الأشياء جديدة، واقعية عالية لتعلم مهارات جديدة..

2-العوامل الخاصة بالموقف:

على الرغم من أهمية السمات والخصائص الشخصية كمصدر مهم من المصادر التي تؤثر على 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. (الطائي، 2018، صفحة 10/9

العوامل التي تؤثر على تصورات العاملين أتجاه القائد وهي Lemoine et al..... وقد لخصها فيمايلي:(الله س.، 2023/2022، صفحة 22)

➤ **نمذجة الدور الأخلاقي:** ووفقا لهذا العامل فإن القادة يتعلمون عن طريق ملاحظة النماذج الأخلاقية مثلهم في ذلك مثل رؤوسهم، فيتلقون التعليم من خلال القدوة الحسنة وملاحظة نتائج سلوكياتهم حيث يتأثرون بالقيم والاتجاهات لتلك النماذج الأخلاقية ويحاكونها.

➤ **السياق الأخلاقي في المنظمة:** والذي يعبر عن المناخ أو الثقافة الأخلاقية السائدة في المنظمة كونها بيئة داعمة للمواقف والسلوكيات الأخلاقية، وحدد الباحثين في مجال الإدارة أن العامل الثالث يتمثل في شدة القضايا الأخلاقية التي يواجهها القائد الأخلاقي، حيث يركز هؤلاء القادة على حجم النتائج المترتبة على قراراتهم من حيث تأثيرها على العاملين، وعليه فإن طريقة تعامل القائد مع بعض المواقف بطريقة مناسبة أخلاقيا وإتخاذ قرارات لا يكون لها نتائج ضارة على العاملين ينظر إليه على أنه نموذج أخلاقي يتم الإحتذاء به.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإحتفاظ بالموظفين

سيتم من خلال هذا المطلب عرض مفهوم الإحتفاظ بالموظفين وأهميته، وفي الفرع الثاني أبعاده، أما في الفرع الثالث إستراتيجيات وخطوات زيادة الإحتفاظ بالموظفين، بينما في الفرع الرابع مؤشرات الإحتفاظ بالموظفين ونماذجه، وفي الفرع الخامس والأخير العوامل المؤثرة في الإحتفاظ بالموظفين وأسباب ترك الوظيفة.

الفرع الأول: مفهوم الإحتفاظ بالموظفين وأهميته

أولا: مفهوم الإحتفاظ بالموظفين

التعريف 1: يعرف الإحتفاظ بالموظفين بأنه الممارسات التي تستخدمها المنظمات لمنع الموظفين من ترك الوظيفة.

(SELAMAT ,p125,2016)

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الإحتفاظ بالموظفين يركز على منع الموظفين من ترك العمل أي تقليل معدل دوران العمل من خلال مجموعة من إستراتيجيات تتبعها المؤسسة.

التعريف 2: ويعرفه جونسون (2000) بأنه القدرة على الإحتفاظ بالموظفين الذين تريد الإحتفاظ بهم لفترة أطول من منافسيك مع

الإستفادة من مهاراتهم للأداء المنظمة.(FAVOUR, 2016, p. 16)

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه يجب التركيز على الموظفين من التنافس بين المؤسسات مع إستغلال مهارات هؤلاء الموظفين في تحسين أداء المنظمة.

التعريف 3: عرف (CHiboiza.Saumuel& CHipunza.2010) أن الإحتفاظ بالموظفين هو تحرك طوعي من جانب المنظمة لخلق بيئة تحفز الموظفين على الإستمرار في العمل فيها على المدى الطويل. (الزبود، 2019، صفحة 46) من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الإحتفاظ بالموظفين يكون من مسؤولية المنظمة حيث أن المؤسسة هي التي تتخذ المبادرة لإبقاء موظفيها وأن بيئة العمل تلعب دورا محوريا في قرار الموظف بالبقاء أو الرحيل والهدف ليس فقط الإحتفاظ المؤقت بل ضمان بقاء الموظفين على المدى الطويل.

التعريف 4: عرف جاكسون (2013) الإحتفاظ بالموظفين بأنه: ممارسات تنظيمية تهدف إلى الإحتفاظ بالموظفين الأذكياء ذو خبرة العالية والذين يصعب إستبدالهم وفي نفس الوقت لايتوفرون بسهولة في سوق العمل. (SELAMAT,p125,2016) نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه لا يتحدث عن جميع الموظفين بشكل عام بل يركز على الموظفين الأذكياء ذو خبرة وأن هؤلاء الموظفين لا يمكن إستبدالهم أو تعويضهم بسهولة وللحفاظ عليهم يجب ممارسات تنظيمية واضحة لكي يمنح المنظمة ميزة تنافسية.

التعريف 5: عرف (Zain et al2016) على أنه العملية التي تتطلب إتخاذ إجراءات معينة لتشجيع الموظفين على الإستمرار في العمل في تلك المنظمة. (الظهري، 2023، صفحة 950) من خلال هذا التعريف نلاحظ الإحتفاظ كعملية مستمرة يتطلب جهدا مستمرا وتخطيطا منظما لذلك يجب على المنظمات التركيز على الإجراءات التحفيزية مثل تحسين بيئة العمل، تقديم حوافز، الهدف الأساسي لهذه العملية هو دفع الموظفين للإستمرار في العمل داخل المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإحتفاظ بالموظفين هو عبارة عن مجموعة من الممارسات والعمليات التنظيمية التي تهدف إلى الإحتفاظ بالموظفين الذين تريد المنظمة الإحتفاظ بهم لفترة أطول من الزمن والإستفادة من مهاراتهم وخبرتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: أهمية الإحتفاظ بالموظفين:

أكد (Fahim 2018) أنه من وجهة نظر إدارية: أصبح جذب الموظفين المؤهلين أكثر إلحاحا اليوم من أي وقت مضى بحيث يوضح الباحث أنه حدثت مجموعة من التطورات مثل العولمة، وزيادة أهمية المعرفة والعمل بها، وسرعة التقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة، وأن كل ذلك يجعل من الضروري أن تحصل المنظمات على رأس مال بشري متميز من أجل تحقيق الميزة التنافسية والنجاح التنظيمي، ويشير إلى أن الإحتفاظ بهؤلاء الموظفين القيمين أصبح إستراتيجية قصوى لمديري الموارد البشرية في ظل العمل في هذه البيئة الديناميكية.

(Samuel & Chipunza 2009) يوضحان أن الإحتفاظ بالموظفين الموهوبين يعد مصدر قلق كبير للمديرين في مواجهة المعدلات المرتفعة المتزايدة بإستمرار لدوران الموظفين والتكاليف التي تمثلها، واستجابة لذلك قام المديرون في جميع أنحاء العالم بتطبيق سياسات الموارد البشرية للتقليل من معدل دوران الموظفين وتعزيز الإحتفاظ بهم.

أضاف (Fahim 2018) أن الإبقاء على الموظفين المهرة والإحتفاظ بهم في جميع أنحاء العالم يعد مصدر قلق بالغ للمديرين في مواجهة إرتفاع معدلات تناقص الموظفين، ويضيف الباحث موضحاً أن موضوع الإستنزاف Attrition هو مشكلة حرجية تم تسليط الضوء عليها في جميع المنظمات هذه الأيام، حيث إن التخفيض التدريجي في عدد الموظفين من خلال التقاعد أو الإستقالة أو الوفاة. ويؤكد الباحث أن الإحتفاظ بالموظفين هو الجانب الآخر من عملية الإستقطاب، لأن كليهما قضايا ساخنة، ومع ذلك يشير الخبراء إلى أنه من السهل جدا جذب الأفراد وإستقطابهم، بينما يصعب الإحتفاظ بهم. (سليمان، 2021، صفحة 41)

الفرع الثاني: إستراتيجيات وخطوات زيادة الإحتفاظ بالموظفين

أولاً: أستراتيجيات الإحتفاظ بالموظفين

تستخدم المنظمات إستراتيجيات الإحتفاظ بالموظفين كنداير إستباقية لتعزيز الإحتفاظ بالموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي وبناء علاقات العمل وخلق بيئة عمل إيجابية، علاوة على ذلك يمكن للمنظمات إستخدام العديد من الإستراتيجيات الفعالة لتقييم إحتياجات المنظمة الفريدة وثقافتها وتفضيلات الموظفين وتصميم إستراتيجيات الإحتفاظ بشكل فعال، مثل تقديم رواتب تنافسية وبرامج التقدم الوظيفي والإعتراف بمساهمات الموظفين من خلال المكافآت والحوافز، علاوة ذلك فإن تنمية ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التواصل والقيم المشتركة والثقافة الجيدة يمكن أن تساهم في الإحتفاظ بالموظفين ويمكن أن تخلق شعاراً بالإلتزام وتعزز ولاء الموظفين. (BOUTROS, 2023, p. 5)

ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات في ما يلي: (SCOTT, 2015, p. 37/38)

➤ **إنشاء بيئة عمل تركز على الموظفين:** إن المديرين لديهم التأثير الأكبر والسيطرة على وظائف المنظمة مكان العمل، بغض النظر عن أسلوب القيادة، فإن المديرين لديهم تأثير على خلق ثقافة المنظمة، عندما يقوم قادة المنظمة بتعديل ثقافة تنظيمية تناسب إحتياجات الموظفين، يميل العمال إلى البقاء مع الشركة لفترة أطول، ومن الخطير تجاهل إستياء الموظفين لأنه قد يؤدي إلى إنخفاض فرصة إحتفاظ المدير بالموظف، المديرون مسؤولون عن خلق البيئة والحوافز التي تحفز الموظفين على تحقيق نتائج مرضية وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

➤ **رأس المال البشري:** يتحكم الموظفون في الجهد والإلتزام الذي يبذلونه تجاه أهداف المؤسسة، يعد الإحتفاظ بالموظفين أمراً حيوياً لأن نتائج المنظمة تعتمد على قاعدة متينة من رأس المال البشري، للإحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي يمكن للقادة منح المزيد من المكافآت الخارجية والداخلية لأصحاب الأداء العالي.

➤ **خلق علاقات تبادلية إيجابية في مكان العمل:** يمكن للمديرين الذين يفهمون العلاقات المهنية الجيدة ويشعرون بالراحة

معها تصميم إستراتيجيات فعالة وتحفيزية للإحتفاظ بالموظفين، في السياق الإجتماعي للعلاقات التبادلية بين المدير والموظف تغيب طبيعة التبادل عن مناقشة كيفية إرتباط الأداء بدوران الموظفين يصبح الموظفون الراضون عن جودة علاقاتهم بالمديرين راضين أيضا عن تجربتهم الوظيفية الإجمالية.

➤ **فرص التدريب:** إن المديرين يجب أن يبحثوا عن فرص تسمح للعاملين بتحدي أنفسهم في المواقف التي يمكن فيها تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم، إن تدريب الموظفين له فائدة تمكينية للعاملين المعنيين، الفرص التنموية المقدمة للعاملين المشاركين في التدريب هي فرصة رائعة لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم.

ثانيا: خطوات زيادة الإحتفاظ بالموظفين

وفقا لمايك بوسكي هناك 7 سبع خطوات تساعد على زيادة الإحتفاظ بالموظفين: (MATIN, 2014, p.

171/172)

(1) _ من الضروري إجراء تدقيق تحليل الوظيفة مع التقييم السلوكي وتقييمات التفكير المعرفي وتقييمات مهارات الموظف قبل توظيفه؛

(2) _ من الضروري أيضا تنفيذ تقييمات مصممة للوظيفة مع عمليات الإختيار والتعيين، يجب تبني تقنيات المقابلة المنظمة لإختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة؛

(3) _ توفير جودة عالية من التوجيه والتواصل الإجتماعي للموظفين، الموظفون الذين يتم تعيينهم من قبل المؤسسات هم مورد لنجاحهم في المستقبل؛

(4) _ من الضروري تنفيذ برامج لتدريب وتطوير موظفيهم ، يجب أن يتم التطوير المهني للموظفين لإظهار إلتزام المنظمة؛

(5) _ يجب أن تكون العلاقة بين المدير والموظف أفضل على الإطلاق، وهذا من شأنه أن يساعد على الإحتفاظ بالموظف في المنظمة؛

(6) _ من الضروري إدخال نظام أوجور تنافسي وعادل؛

(7) _ ينبغي تشجيع تخطيط التعاقب الوظيفي. يجب توضيح دور الموظفين. تستثمر المنظمات في التدريب المتبادل.

وينبغي توضيح دور الموظفين، وينبغي للمنظمة أن تستثمر في التدريب المتبادل، والتدريب على التضييل الوظيفي، والتوجيه والتناوب الوظيفي .

الفرع الثالث: مؤشرات ونماذج الإحتفاظ بالموظفين

أولا: مؤشرات الإحتفاظ بالموظفين

الإحتفاظ بالموظفين هو قدرة المؤسسة على ضمان أن الموظفين الأكفاء الذين يلبون إحتياجات المؤسسة يمكنهم البقاء والعمل أثناء فترة العمل، لقد إتبعت المؤسسات طرقا مختلفة لإدارة مواردها، ووفقا لما ذكره (Dalam Miranda.2021) هناك ثلاثة

مؤشرات للإحتفاظ بالموظفين، وهي: (IRFANI, 2023, p. 12)

➤ **الفرص المهنية التنظيمية:** توفر المنظمة فرصا متساوية لكل موظف لتطوير مسيرته المهنية كوسيلة لتحسين التنمية

المستقبلية للموظفين.

- منح الجوائز: يتم دائما منح الجوائز من قبل المؤسسات للأداء الذي قدمه الموظف.
- علاقات الموظفين: ففي علاقاتهم مع زملائهم في العمل لا يوجد سلوك تمييزي (تمييز) بين أحدهم والآخر.

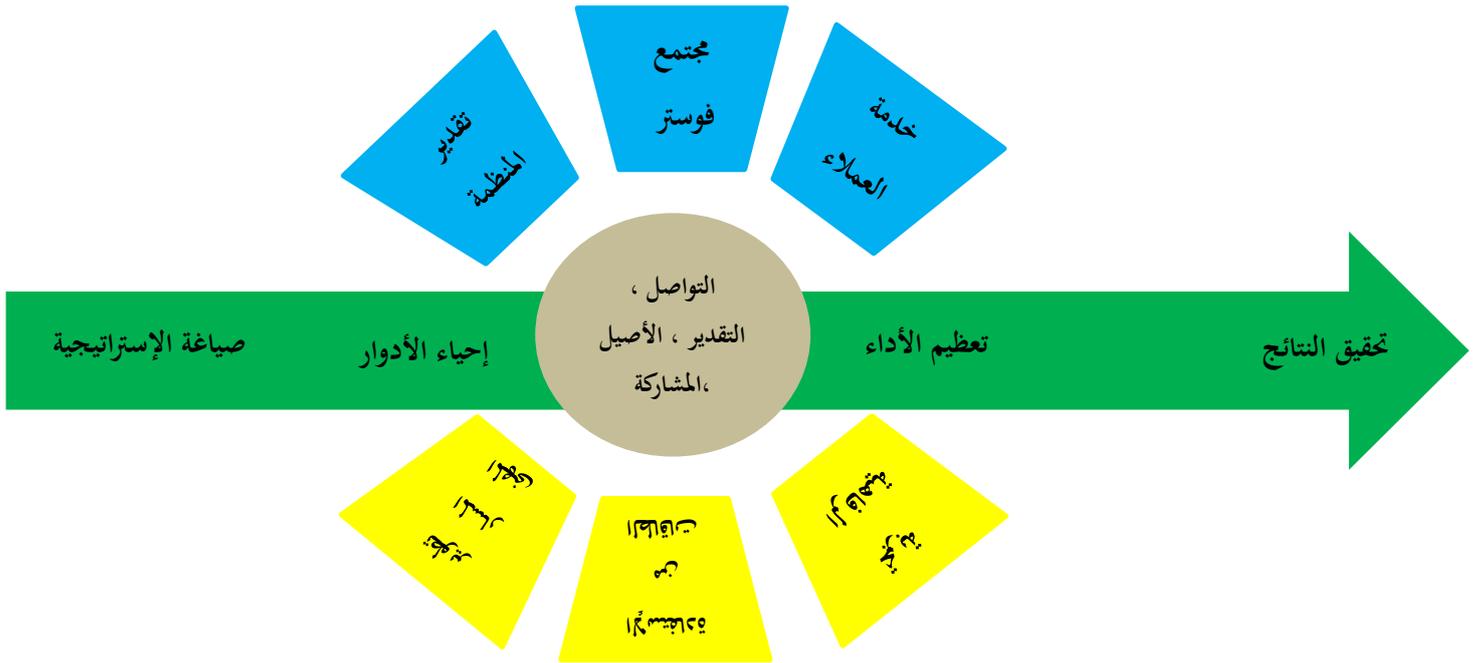
ثانيا: نماذج الإحتفاظ بالموظفين

هناك نماذج مهمة للإحتفاظ بالموظفين أحدهما هو نموذج زينجر والآخر هو نموذج الإحتفاظ بالموظفين التابع لمجلس الموارد البشرية هو النظام المتكامل للإحتفاظ بالموظفين، فيما يلي شرح موجز لهذه النماذج:

1_ النموذج الأول: نموذج زينجر

إن الإحتفاظ بالموظفين هو فن وعلم إشراك الأشخاص في علاقات حقيقية ومعترف بها مع الإستراتيجية والأدوار والأداء والتنظيم والمجتمع والعلاقات والعملاء والتطوير والطاقة والرفاهية حيث تعمل الشركات على الإستفادة من علاقات العمل الخاصة بها وإستدامتها وتحويلها إلى نتائج.

الشكل رقم 6_1: نموذج زينجر



المصدر : (MUDENDA, 2020, p. 13)

وفقا لنموذج زينجر، يتم توجيه الإحتفاظ بالموظفين نحو تحقيق النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها من خلال القسم أو الفريق أو الفرد لتحقيق النتائج، تحتاج الشركات إلى صياغة إستراتيجية للوصول إلى هناك. يعد الإتصال مفتاحا أساسيا للإحتفاظ بالموظفين في بعض الحالات يكون الإتصال مرادفا للمشاركة. المشاركة ليست مقياسا لمرة واحدة أو حالة ثابتة، المشاركة هي تجربة العناصر الديناميكية للعمل والمساهمة فيها بشكل كامل.

يجب أن يكون الإحتفاظ بالموظفين حقيقيا، ويطلب الإحتفاظ بالموظفين الأكفاء إعترافا قويا. الدور عبارة عن مجموعة من السلوكيات والحقوق والإلتزامات في العمل ويجب على الشركات أن تحي نفسها من كثرة الأدوار أو زيادة العبء الوظيفي مع التواجد بشكل كامل في الأدوار التي تساهم في النتائج والعلاقات والمشاركة. النموذج يؤكد أن الإحتفاظ بالموظفين يمكن أن يساهم في إدارة الأداء الفعالة، كما أن الأداء يظهر مشاركة الشركة في حين أن المشاركة والإحتفاظ بالموظفين يمكن أن يساعد الشركات على التفوق في الأداء يجب أن يعمل الإحتفاظ الجيد بالموظفين على تعزيز الأداء المتميز.

يجب على الموظف أيضا أن يتماشى مع المنظمة حتى يتمكن من بناء إحترام المنظمة ولا ينبغي أن يكون هناك إنقطاع بين الموظف والمنظمة، تريد الشركات من الموظفين أن يخدمو عملائهم وهذه العلاقة قوية جدا بين مشاركة الموظفين والإحتفاظ بهم. يساعد الإحتفاظ الفعال بالموظفين خدمة العملاء كثيرا، يعلق النموذج على أن الموظفين يجب أن يختبروا التطور الشخصي والمهني من خلال العمل الذي يتراوح بين الدورات والتعلم لتطوير نقاط القوة الخاصة بهم وقيمتهم وظهورهم ومشاركتهم. يتضمن الإحتفاظ القوي إتقان الطاقة الجسدية والعقلية والعاطفية والروحية والتنظيمية. يجب أن يساهم العمل في رفاهية الموظف، يحتاج الموظفون إلى الإنخراط في الرفاهية الصحية وتجربتها، تعتمد نتائج المنظمة على صحة وإنتاجية الموظفين الأفراد. (MUDENDA, 2020, p. 12/13/14)

2_النموذج الثاني: نظام الإحتفاظ المتكامل

يعمل برنامج الإحتفاظ بالموظفين على تحويل ثقافة المنظمة وتعزيز الميزة التنافسية من خلال النهج التالي المكون من خمس مراحل: يبدأ برنامج الإحتفاظ بالموظفين بتحليل ثقافة التحفيز في المنظمة من خلال الإستطلاعات ومجموعات التركيز التي تمثل الجوانب المحفزة والمثبطة للحافز في الثقافة، يركز برنامج الإحتفاظ بالموظفين على تصميم وظائف ومهام عمل عالية المشاركة ويدرب المشرفين والمدبرين على أساليب القيادة التحفيزية المحررة.

الشكل رقم 7_1: نظام الإحتفاظ المتكامل



المصدر : (ZIMBABWE Brevet n° DESIJNING AN EMPLOYEE RETENTIEN FRAMEWOAK:A CASE
STUDY OF VARUN FOOD AND BEVERAGE, 2020, p. 14)

وقد ذكر سينها وسينها (2012) في ورقتهما البحثية العوامل الرئيسية التي تساهم في الإحتفاظ بالموظفين على سبيل المثال، ذكر أجريلا وأخرون (2008) الحاجة إلى التركيز على العوامل التي تؤثر على الإحتفاظ بالموظفين مما يؤدي إلى نمو المنظمات ونجاحها، وتشير الدراسات إلى أن إستراتيجيات الإحتفاظ بالموظفين التي تلبي إحتياجات جميع الموظفين بشكل فعال تعمل بالتالي على تعزيز قدرة الشركات على التكيف بشكل أكثر فعالية مع التغيير التنظيمي المستمر وتظهر الأبحاث أن الإبتجاهات التي تعيد تعريف إستراتيجيات الإحتفاظ بالموظفين الحديثة تتجاوز الرواتب والمزايا التقليدية .

إن حزمة الحوافز والتعويضات التي تتضمن تحفيز الموظفين هي أحد العوامل الرئيسية لتلبية التنوع والبقاء الطويل للقوى العاملة في المنظمة، إن عوامل الإحتفاظ التي تتضمن إحتياجات ورغبات الموظفين في أي عمر تعمل على تعزيز مستويات الرضا الوظيفي الفردي والولاء والإلتزام.

يذكر كانينجهام (2002) أن الموظفين يصنفون تقدير الموظفين والمرونة والتدريب كأولويات قصوى لإطالة عمر التوظيف الفردي، في حين يدعو ووكر (2001) وآخرون إلى إنشاء مناخ تعليمي وعملي داعم للإحتفاظ بالموظفين علاوة على ذلك فإن التطوير المهني والإلتزام التنظيمي والتواصل والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس هي أيضا العوامل المعروفة لإطالة بقاء الموظفين في المنظمة. (MUDENDA, 2020, p. 14/15)

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الإحتفاظ بالموظفين وأسباب ترك الوظيفة

أولا:العوامل المؤثرة في الإحتفاظ بالموظفين

في إطار الجهود المبذولة للإحتفاظ بالموظفين بفترة أطول من الزمن حتى يتمكنوا من البقاء والعمل في المؤسسة، من الضروري الاهتمام بالعديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على ذلك، تشمل عوامل الإحتفاظ بالموظفين ما يلي : (IRFANI, 2023, p. 11)

- البيئة: وهي خلق وتطوير الظروف المادية الجيدة لبيئة العمل .
- العلاقات:خطوات المؤسسة في بناء الروابط بين المؤسسة والموظفين،وكيف يمكن للمؤسسة أن تخلق جوا يرضيهم وعلاقتهم مع بعضهم البعض.
- الدعم التنظيمي:حيث تقوم المؤسسة بتوفير وتوريد المعدات التي يمكنها دعم عمل الموظفين بالإضافة إلى إشعارات المعلومات حتى يتمكنوا من القيام بعملهم بشكل جيد.

وهناك عوامل أخرى في دراسات أجراها خبراء مختلفون وهي:(PAUL, 2014, p. 173)

➤ الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي تم تحديده بإعتبار العامل الأكثر أهمية في الإحتفاظ بالموظفين، ووفقا للخبراء في

حين يعتقد معظم المديرين أن الموظفين يتركون العمل بسبب شروط مالية، فإن علاقة الموظفين بمديرهم في الواقع هي التي لها التأثير الأكبر على بقائهم أو مغادرتهم لأن المدير لديه السيطرة على العناصر الأساسية التي تخلق رضا الوظيفة والتعويض والفرصة والتقدير والبيئة.

➤ **ثقافة المنظمة:** إن ثقافة المنظمة التي تتميز بالعمل الجماعي، وظروف العمل الممتعة والمعاملة المتأنية للموظفين

وفرص النمو وممارسات العمل المرنة وممارسات القيادة والإدارة الجيدة تعمل على تعزيز الإحتفاظ بالموظفين.

➤ **تحفيز الموظفين وآفاق المستقبل الوظيفي:** أحد العوامل الرئيسية لتحفيز الموظفين والإحتفاظ بهم هو الفرصة التي

يرغب كل موظف في مواصلة النمو وتطوير المهارات التي تعزز وظيفته ومسيرته المهنية، في الواقع تعد هذه الفرصة لمواصلة النمو والتطور من خلال التدريب والتطوير أحد أهم العوامل في الإحتفاظ بالموظفين.

➤ **الإجهاد (التوتر):** يؤدي الإجهاد إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين، إذا كان الموظفون غير قادرين على إدارة قوى

التغيير البيئية فسوف يكون الموظفون تحت الضغط، إن القدرة على قبول التغيير وإدارته متجذرة بعمق في الثقافة التنظيمية، إذا كانت الثقافة التنظيمية تقبل المخاطر وتشجع على التغيير، إذا كان الموظفون يعملون على تطوير أساليب ومنتجات جديدة، فإن هؤلاء الموظفين سوف يشعرون براحة أكبر ورضا، وبالتالي سوف تكون هذه الصناعات قادرة على الإحتفاظ بالموظفين.

ثانياً: أسباب ترك الوظيفة

يترك الموظفون وظائفهم لأسباب عديدة، وقد تكون أسباباً شخصية أو رسمية، الأسباب الأكثر شيوعاً لترك الموظفين وظيفتهم وهي:

(PAUL, 2014, p. 173)

✓ عدم تطابق الوظيفة مع الموظف؛

✓ عدم وجود النمو الوظيفي؛

✓ وظيفة جديدة جذابة ومجموعة التعويضات أفضل تقدمها مؤسسات أخرى؛

✓ عدم التوافق بين توقعات الوظيفة والواقع؛

✓ التعويضات والمكافآت؛

✓ التوتر والتوازن بين العمل والحياة؛

✓ عدم الثقة والدعم من الزملاء العمل وكبار السن والإدارة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

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

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية

الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة 1: دراسة تيشات سلوى بعنوان دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين _دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت_ 2018 هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (58) عبارة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة بخمسة أبعاد وهي (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، روح الفريق، العدالة التنظيمية)، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها، واختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) نسخة 20، حيث تكونت عينة الدراسة من 80 عامل بمؤسسة كهريف، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الإستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ يوجد مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية في مؤسسة كهريف؛
- ✓ الثقة في الزملاء هو 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) ماعدا متغير السن. (تيشات، 2018)

الدراسة 2: دراسة باسو نور الهدى، بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في شركة

الكهرباء والطاقات المتجددة SKTM وحدة تقرت 2019، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة كهرباء والطاقات المتجددة SKTM وحدة تقرت، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تصميم إستمارة إستبيان موجهة إلى الموظفين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة 101 عامل، وتم إعتداد المنهج الوصفي من خلال التحليل الإحصائي الوصفي والإستدلالي لوصف وتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام برنامج (SPSS)، وخلصت نتائج الدراسة إلى شعور أفراد العينة بالرضا الوظيفي الناجم عن توافر السلوك الأخلاقي وممارسات السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي، وهذه الأبعاد لها أثر إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الخبرة. (الهدى، 2019).

الدراسة 3: دراسة نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، بعنوان أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد 2021،

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من طرف المشرفين في المؤسسة بأبعادها السبعة، الكشف عن مستوى الثقة في المشرفين السائدة بين العاملين في المؤسسة، التحقق من الأثر الذي تحدثه ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية على الثقة في القائد في المؤسسة ودورها في تعزيز الثقة في القائد حيث طبقت هذه الدراسة على المديرية العامة لتوزيع الغاز والكهرباء بباتنة، وقد تم إختيار عينة مكونة من 75 عامل، تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ جاءت تقديرات عينة الدراسة لممارسة المشرفين في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بباتنة للقيادة الأخلاقية

بصفة عامة وجميع أبعادها(الإنصاف،التوجه بالأفراد، النزاهة، تحديد الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالإستدامة)بشكل متوسط، وهو ما يؤكد أن المشرفين يسعون نوعا ما إلى إرساء مبادئ القيادة الأخلاقية والعمل الأمر الذي قد يعزز العديد من الممارسات الإيجابية لدى الأفراد ويقلل من الممارسات السلبية لديهم. (سلامي، 2021)

الدراسة 4 : دراسة محمود عبد الناصر مزيد محمد، بعنوان تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد

الأبعاد، دراسة ميدانية بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج 2021، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين الأداء التنظيمي من خلال دراسة سلوكيات الدور الأساسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، ومن خلال إستطلاع آراء عينة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، وعددهم 400 فرد، تم التوصل إلى أنه "توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج "وبدرجة قدرة تأثيرية 74.5 بالمئة وأنه توجد علاقة ترابط جوهرية سالبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج بدرجة قدرة تأثيرية قدرها 68.2 بالمئة وأوصلى الباحث تكوين قيادات إدارية ذات توجه أخلاقي وترسيخ أخلاقيات القيادة داخل مديريات الخدمات بصفة عامة، وبسوهاج بصفة خاصة، كما يجب على القيادة الإدارية في المستويات المختلفة بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة تبني الأنماط القيادية ذات الصبغة الأخلاقية والتي يمكن رصدها تحديدا في القيادة الأخلاقية والقيادة الرمزية، والقيادة الصادقة، وهي انماط يمكن تنميتها وتطويرها من خلال تصميم حزمة برامج تدريبية بالمنظمة. (محمود عبد الناصر مزيد محمود، 2021)

الدراسة 5: دراسة محمد بن فهد بن خالد القحطاني، بعنوان تأثير القيادة الخلاقية على الإستراتيجية التنظيمية في قطاع

المطارات الدولية بالمملكة العربية السعودية 2024، هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية وإستراتيجية التنظيمية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية، فهم كيفية بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم الأخلاقية. طبقت هذه الدراسة على العاملين في المطارات الدولية بالمملكة العربية السعودية وقد تم إختيار عينة 153 مفردة تم إستخدام الإستبيان والمنهج الوصفي كأداة لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ تسهم القيادة الأخلاقية في تعزيز الإلتزام بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في المطارات أو خاصة الدولية منها؛

- ✓ تسهم القيادة الأخلاقية في بناء الثقة بين الموظفين والقادة داخل شركات المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية؛
- ✓ تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية في قطاع واسع كقطاع الطيران من خلال بواباتها الدولية كالمطارات، وذلك يؤدي دورا هاما في تسخير جهود العاملين بالإتجاه المطلوب بما يتماشى مع الأهداف المرجوة؛
- ✓ تساهم القيادة الأخلاقية في بناء ثقافة المسؤولية الإجتماعية للمنظمة. (القحطاني، 2024/2023)

الدراسة 6: دراسة شيخ عسري، يعقوب محمد بعنوان دور التحفيز في الإحتفاظ بالمواهب في المؤسسة لموظفي عدد من الإدارات العمومية 2021، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ممارسات التحفيز في المؤسسة، توضيح أهمية ممارسات التحفيز في إستبقاء المواهب والإحتفاظ بها، التطرق إلى واقع ممارسة التحفيز في الإدارة العمومية ومدى مساهمته في الإحتفاظ بالمواهب، حيث طبقت هذه الدراسة على المؤسسات الإدارات العمومية مديرية الإدارة المحلية، مديرية الضرائب، المراقبة المالية، وقد تم إختيار عينة 44 موظف موزعين على الإدارات تم إستخدام الإستبيان والمنهج الوصفي التحليلي كأداة لجمع البيانات، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ عدم تقدير الإدارات المعنية لقدرات الموهوبين فيها؛
- ✓ لا تبدي إهتماما للإحتفاظ بهم وتشجيعهم على البقاء فيها من خلال إستراتيجيات تحفيزية حقيقية مما يفقدها القدرة على تطوير أدائها. (محمد ش.، 2021)

الدراسة 7: دراسة محمود أحمد الخطيب، فايد عبد الوهاب توفيق بعنوان العلاقة بين أساليب تقويم أداء العاملين والإحتفاظ بالموارد البشرية بالتطبيق على شركات التأمين المصرية العامة والخاصة 2023 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب تقويم الأداء في الشركات محل الدراسة، الكشف عن ممارسات الإحتفاظ بالعاملين في الشركات محل الدراسة، توفير معرفة علمية موثوقة عن العلاقة بين أساليب تقويم أداء العاملين والإحتفاظ بهم بالشركات محل الدراسة حيث طبقت هذه الدراسة على شركة مصر للتأمين وشركة المهندس للتأمين وقد تم إختيار عينة 722 موظف بالشركتين، تم إستخدام الإستبيان و المنهج الوصفي كأداة لجمع البيانات، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ يرى حوالي ثلاثة أرباع عينة البحث أن إدارة شركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين تهتم بتقييم أداء العاملين بها للإرتقاء بمستوى قدراتهم؛
- ✓ يرى أكثر من ثلاثة أرباع عينة البحث أن التمكين ومنح السلطات للعاملين بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين يساعد على إستبقاء الموظفين داخليا؛
- ✓ يرى حوالي ثلثي عينة البحث أن بيئة العمل بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين مرضية وتوفر إحتياجات الموظفين بما يساهم في إستمرارهم بالشركة؛
- ✓ يرى حوالي نصف عينة البحث أنه الرؤساء بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين يتعاونون مع الموظفين في مناقشة العمل ووضع الخطط و الإمكانيات المناسبة لهم؛
- ✓ يرى أكثر من ثلثي عينة البحث أن الإستقرار الوظيفي والترقيات بشركتي المهندس للتأمين ومصر للتأمين أحد أهم

عوامل إستبقاء الموظفين داخليا. (توفيق، 2023)

الفرع الثاني : عرض دراسات السابقة باللغة الأجنبية :

الدراسة 8: دراسة Faster By Arugaba, Abeera Odetha Katuramu، بعنوان

Mugizi Wilson، بعنوان ETHICAL LEADERSHIP AND ACADEMIC STAFF

RETENTION IN PUBLIC UNIVERSITIE IN UGANDA القيادة الأخلاقية وإحتفاظ

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في أوغندا 2016، هدفت هذه الدراسة إلى مدى قدرة ستة مجالات للقيادة الأخلاقية وهي العدالة، تقاسم السلطة، توضيح الدور، السلوك الموجه نحو الناس، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، على التنبؤ بالإحتفاظ بالموظفين حيث طبقت هذه الدراسة على الجامعات العامة في أوغندا وتم إختيار عينة 304 موظف تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

✓ جميع مجالات القيادة الأخلاقية كانت مؤشرات إيجابية مهمة للإحتفاظ بالموظفين؛

✓ تنبأت النزاهة بشكل أكثر أهمية بالإحتفاظ بالموظفين الهيئة الأكاديميين في الجامعات يليها العدالة والتوجه نحو الناس

وتوضيح الدور ،وتقاسم السلطة، والتوجيه الأخلاقي على التوالي؛

✓ القيادة الأخلاقية مهمة فيما يتعلق بتعزيز الإحتفاظ بالموظفين. (WILSON, 2016)

الدراسة 9: دراسة Ibrahim Musenze, Thomas Mayende، بعنوان

THE MODERATING : THICAL LEADERSHIP AND STAFF RETENTION

ROLR OF JOB RESOURCES IN UGANDA SHEALTHCARE SECTOR القيادة

الأخلاقية و الإحتفاظ بالموظفين: الدور المعتدل لموارد العمل في قطاع الرعاية الصحية في أوغندا 2018 هدفت هذه

الدراسة إلى دراسة الدور التعديلي لموارد العمل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الإحتفاظ بالموظفين طبقت هذه الدراسة في

مجال الرعاية الصحية أوغندا وقد تم إختيار عينة من 214 عامل فيها تم إستخدام تصميم بحث مقطعي وتم إجراء التحليلات

بإستخدام برنامج spss كأداة لجمع البيانات، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على الإحتفاظ بالموظفين؛

✓ الإحتفاظ بالموظفين ذا دلالة إحصائية؛

✓ يوفر القادة الأخلاقيون الموارد الوظيفية اللازمة التي يحتاجها موظفو المنظمة للتخفيف من آثار الإرهاق وبالتالي زيادة

الإحتفاظ بالموظفين. (A.MUSENZE, 2018)

الدراسة 10: دراسة ANOMA CHAROENSAP, BUSAYA

بعنوان VIRAKUL, KALAYANEE SENASU, ROYA AYMAN

EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP AND INTERACTIONAL JUSTICE

ON EMPLOYEE ZORK ATTITUDES

لدى الموظفين 2018، كان غرض الدراسة هو (أ) فحص التأثيرات المباشرة للقيادة الأخلاقية على ثلاث إتجاهات عمل للموظفين وهي الإلتزام التنظيمي العاطفي والإلتزام العاطفي تجاه المشرف ، والرضا الوظيفي و(ب) استكشاف الأدوار الوسيطة لنوعين من العدالة التفاعلية _العدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية على تأثيرات القيادة الأخلاقية وإتجاهات عمل الموظفين، تم جمع البيانات كم 862 مشاركا وتم إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات. أشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثيرات قوية ومباشرة على إتجاهات عمل الموظفين علاوة على ذلك وجد أن تأثيرات القيادة الأخلاقية على والرضا الوظيفي تتوسطها جزئيا بواسطة ، في حين وجد أنه ليس له دور وسيط. وتوضح نتائج البحث هذه أهمية القيادة الأخلاقية للموظفين والقادة والمنظمات. يساهم البحث بمعرفة جوهرية في مجال القيادة لأنه يؤكد أهمية الأخلاق لفعالية القيادة. (ANOMA CHAROENSAP, 2018)

الدراسة 11: دراسة J MITONGA MONGA

INFLUENCING ETHICAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION

THROUGH WORK ETHICS CULTURE

خلال ثقافات أخلاقيات العمل 2019، بحثت الدراسة الحالية في التأثيرات الوسيطة لثقافة أخلاقيات العمل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإدراك الموظفين لرضاهم الوظيفي، ثم قياس القيادة الأخلاقية من خلال مقياس القيادة الأخلاقية، في حين تم قياس رضا الوظيفة من خلال إستبيان رضا الوظيفة، وثقافة أخلاقيات العمل من خلال الفضائل الأخلاقية للشركات تتألف العينة من 839 موظفا من منظم السكك الحديدية في جمهورية الكونغو الديمقراطية، تم إستخدام تحليل الوساطة واختبار الخطأ المعياري الجزئي للمربعات الصغرى (PLS.SEM) لتحليل البيانات. كشفت النتائج أن ثقافة أخلاقيات العمل ظهرت كوسيط بين القيادة الأخلاقية وعلاقات رضا الموظفين الوظيفية. (MONGA, 2019)

الدراسة 12: دراسة PROFESSOR ، CHRISANTUS NAMADA OUMA

PROFESSOR DAMARY SIKALIEH, GEORGE O.KAOL

العاطفي للقيادة الأخلاقية على إلتزام الموظفين في مؤسسات القطاع العام للنقل في كينيا، كان الغرض من هذه الدراسة تحديد

البعد النفسي والعاطفي للقيادة الأخلاقية على إلتزام الموظفين بين كبار المديرين في مؤسسات قطاع النقل شبه حكومية في كينيا، إتمتعت الدراسة على فلسفة البحث الوضعي وتصميم البحث الوصفي الإرتباطي، تم إختيار عينة من 153 من كبار المديرين من مجتمع الدراسة بإستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، تم إستخدام إستبيان لجمع البيانات من كبار المديرين ثم تحليل البيانات بإستخدام الإحصاء الوصفي والإستدلالي، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ البعد الشخصي للقيادة الأخلاقية كان له تأثير كبير على إلتزام الموظفين بين المديرين؛

✓ البعد الفني للقيادة الأخلاقية كان له تأثير كبير على إلتزام الموظفين للمديرين؛

✓ المناخ الأخلاقي كان له تأثير معتدل كبير على العلاقة بين السمات الشخصية والأبعاد الفنية للقيادة الأخلاقية وإلتزام

الموظفين بين المديرين في شركات قطاع النقل شبه الحكومية في كينيا؛

✓ عند تبني القيادة الأخلاقية يجب على قادة المؤسسات شبه حكومية التأكد من خلق مناخ أخلاقي تقدمي داخل

منظمتهم كمحفز للتطبيق الناجح لفلسفتهم وممارستهم القيادية نحو تعزيز الإلتزام بين موظفيهم. (SIKALIEH, 2018)

الدراسة 13: دراسة **C BALAKRISHNAN, D MASTHAN, V CHANDRA**، بعنوان

A _EMPLOYEE RETENTION THROUGH ENGAGEMENT

STUDY AT ANINDIAN INTERNATIONAL الإحتفاظ بالموظفين من خلال إشراكهم،

دراسة أجريت في مطار الدولي هندي 2013، تؤدي مشاركة الموظفين إلى الإلتزام والإرتباط النفسي وتنعكس في شكل من

أشكال الإحتفاظ العالي (إنخفاض معدل الإستنزاف) للموظفين، يمكن تعزيز مستوى المشاركة لدى الموظفين من خلال

تحديد محركاتها (العوامل المؤثرة) والعمل عليها لغرض الدراسة، تم تحديد محركات مشاركة الموظفين وصياغة فرضيات، ثم

فحص العلاقة بين مشاركة الموظفين والإحتفاظ بالموظفين من خلال الإستجابة لإستبيانات منفصلة من 185 موظفا ثم

إختيارهم بناء على العينة العشوائية، وجدت الدراسة أنه يمكن تحسين الإحتفاظ بالموظفين من خلال زيادة مستوى مشاركة

الموظفين والتركيز على عدد قليل من الحوافز غير المالية، التأثير العملي لهذه الدراسة هو أنه يمكن تحسين الإحتفاظ بالموظفين

دون إنفاق مالي عندما تكون هناك قيود إقتصادية يمكن للمنظمات تصميم ممارسات جيدة في ضوء النتائج لإحتفاظ بأفضل

المواهب (الموارد البشرية عالية المهارة والمتخصصة) دون الكثير من العبء المالي. (CHANDRA, 2013)

الدراسة 14: دراسة **Indilileinge Ndahafa Namweda** بعنوان

RETENTION OF EMPLOYEES IN THE DEPARTEMENT OF

TRANSPORT IN THE MINISRY OF WORKS AND TRASPORT IN

NAMIBIA الإحتفاظ بالموظفين في إدارة النقل بوزارة الأشغال والنقل في ناميبيا 2017، هدفت هذه الدراسة إلى

تحديد دور الإدارة في تنفيذ إستراتيجيات الإحتفاظ بالموظفين، تحديد إستراتيجيات الإحتفاظ بالموظفين في وزارة

النقل، إستكشاف مدى مساعدة الإستراتيجيات الحالية في الإحتفاظ بالموظفين، إقتراح إستراتيجيات التدخل التي يمكن أن

تساعد في الإحتفاظ بالموظفين، حيث طبقت هذه الدراسة على وزارة الأشغال والنقل وقد تم إختيار عينة عشوائية من 378

موظف حاليا في وزارة النقل، تم إستخدام المقابلة والإستبيان لمصدر جمع البيانات، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ أن لهم دور مهم للغاية في خلق بيئة مواتية تشجع الموظفين في البقاء في المؤسسة؛

✓ الإفتقار إلى سياسات مؤسسية معينة وقيود الميزانية يضعف دائما جهودهم للإحتفاظ بالموظفين؛

✓ المدير يواجه صعوبات في محاولاتهم لتعزيز الولاءات والإلتزامات بسبب العمليات الطويلة وخفض الميزانية ونقص الموظفين؛

✓ تحسين التغذية الراجعة بين الموظفين ورؤسائهم. (NAMWEDA, 2017)

الدراسة 15: دراسة Susan Bogus, Julia Hernandez, Krital Metro،

Do Eun Choe, Raghava Kommalapati, Christofer Harper، بعنوان

RECRUITING RETAINING AND PROMOTING FOR CAREERS

AT TRANSPORTATION AGENCIES التوظيف والإحتفاظ بالموظفين والترويج للوظائف في

وكالات النقل 2018، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أفضل الممارسات التي تستخدمها وكالات النقل والتي تؤدي إلى

توظيف موظفي وكالات النقل المؤهلين، تقييم أفضل الممارسات الحالية للإحتفاظ بموظفي وكالات النقل المؤهلين وذوي

خبرة وتحديد الحواجز المؤسسية داخل وكالات النقل التي تحد من توظيف وإحتفاظ بالموظفين، طبقت هذه الدراسة في

وكالات النقل المنطقة 6 العينة موظفي وزارة النقل الحاليين في المنطقة 6، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ إدارات النقل تكافح من أجل المنافسة في تعويضات الرواتب ولكنها تتمتع بالعديد من المزايا التي تفوق العمل

لصالح وكالة أخرى أو شركة خاصة؛

✓ معظم الموظفين فخورون بكونهم موظفين في الولاية ويقدمون مساهمة قيمة للوكالة. (CHOE, 2019)

الدراسة 16: دراسة SUPITCHA PANICH, CHOMPU

NUANGJAMNONG, KITIKORN DOWPISET بعنوان

THE INFLUENCE FACTORS THAT AFFECT EMPLOYEE

A CASE STUDY IN ONE OF THE TOPS)RETENTION

(ELECTRICITY ORGANIZATION IN THAILAND) العوامل المؤثرة على الإحتفاظ

بالموظفين، دراسة حالة في إحدى أكبر شركات الكهرباء في تايلاند 2020، هدف هذا البحث إلى تحديد العوامل التي

تؤثر على الإحتفاظ بالموظفين، دراسة حالة في إحدى الشركات الكهرباء الكبرى، كانت أهداف هذا البحث دراسة

العوامل المؤثرة التي تؤثر على الإحتفاظ بالموظفين في المنظمة، تم استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات

ل400 مجموعة، تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات مثل التردد والنسبة المئوية والمتوسط والانحراف المعياري

(SD) وكان اختبار الفرضيات في هذا البحث هو تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (MRA) عند مستوى دلالة 05. في

هذا البحث أظهرت النتائج ما يلي:

✓ المستوى العام للإحتفاظ بالموظفين كان محايدا، عدم النظر في المتغيرات المستقلة من الأعلى إلى الأدنى وكشفت

النتائج أن المستوى المرتفع للغاية للإلتزام التنظيمي كان الأعلى، ثم يليه رضا العمل، وكان رضا الوظيفة هو الأقل.

✓ نتائج اختبار الفرضيات لعوامل التأثير التي تؤثر على الإحتفاظ بالموظفين، دراسة حالة في إحدى الشركات

الكهرباء الكبرى وكان العامل الأكثر تأثيرا هو الإلتزام التنظيمي ، يليه الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية على التوالي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). (DOWPISET, 2020).

الدراسة 17: دراسة OLAWALE KOLADE بعنوان

EMPLOYEE ENGAEMENT AND ITS IM PACTS ON EMPLOYEE

RETENTION مشاركة الموظفين وأثرها على الإحتفاظ بهم دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء في إينوجو

2024، هدفت هذه الدراسة إلى إشراك الموظفين والإحتفاظ بهم من العوامل الأساسية لنجاح المنظمة، وخاصة في المواقف الديناميكية والتنافسية في شركة توزيع الكهرباء في إينوجو، تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين المتغيرات المتعددة لمشاركة الموظفين وفعالية القيادة والثقافة التنظيمية ومعدلات الإحتفاظ بالموظفين داخل المنظمة، ولكشف العوامل الحاسمة التي تدفع المشاركة والإحتفاظ بالموظفين تم إجراء فحص شامل لإستطلاعات مشاركة الموظفين وبيانات الإحتفاظ بالموظفين وتقييمات الثقافة التنظيمية، يدرس هذا البحث المفاهيم الأساسية المتعلقة بتحفيز الموظفين وثقافة المنظمة، والمكافآت والرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، تم إستخدام الأدوات الإحصائية مثل إختيار مربع كاي وتحليل الإنحدار لتحليل الإرتباطات بين المتغيرات إحصائيا، تظهر النتائج ان هناك علاقات جوهرية بين عوامل مشاركة الموظفين مثل الرضا الوظيفي وفرص التطوير المهني، وإدراك الدعم التنظيمي وكذلك معدلات الإحتفاظ وعلاوة على ذلك تؤكد الدراسة على تأثير الثقافة التنظيمية وقنوات الإتصال، وفعالية القيادة على نتائج مشاركة الموظفين والإحتفاظ بهم.

نلاحظ أن جميع الدراسات السابقة ركزت على الجوانب الإيجابية للقيادة الأخلاقية وإستخدمت مصطلح "القيادة الأخلاقية" في غالبيتها، وكذلك تناولت أبعاد القيادة الأخلاقية من الناحية الإيجابية، وتأثير هذه الأبعاد على الإحتفاظ بالموظفين، من حوافز وإدراك الموظفين بالمزايا الوظيفية بهذه الأبعاد كحق لهم، والجدول التالي يلخص أبعاد القيادة الأخلاقية بناء على الدراسات السابقة. (KOLADE, 2024)

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد إستعراضنا للدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية وإستخراج أوجه التشابه والإختلاف بينهما.

الفرع الأول: أوجه التشابه

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- إتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على الإستبيان كأداة لجمع البيانات؛
- إتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث إستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي؛
- إتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية أن كافة النتائج تؤكد على أهمية القيادة الأخلاقية، وضرورة تطبيق برامجها وأبعادها في العمل من أجل تحقيق مستويات عليا من الإحتفاظ بالموظفين.

الفرع الثاني: أوجه الإختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات، العينة، المكان والزمان، نوع القطاع والأبعاد والتي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 1_1 : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
حاولت هذه الدراسة التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية ومدى تأثيرها على الإحتفاظ بالموظفين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت-	أغلب الدراسات السابقة تناولت المتغيرين معا أو أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها مع متغير آخر مثل (دور التحفيز، أساليب تقييم الأداء، إلتزام الموظفين، الرضا الوظيفي، الإستراتيجية التنظيمية، الأداء الوظيفي، الثقة في القائد، الأداء الوظيفي، الثقة التنظيمية).	من حيث المتغيرات
تناولت الدراسة الحالية عينة متكونة من 200 عامل في الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت-	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل و أكثر من عينة الدراسة الحالية.	من حيث العينة
تمت الدراسة الحالية على عينة من عاملين الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR-تقرت- خلال الموسم 2025/2024.	تمت الدراسات السابقة في عدة دول عربية وأجنبية في الفترة ما بين 2013-2024.	من حيث المكان والزمان
تمت الدراسة الحالية في القطاع العام (قطاع النقل).	تنوعت الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع كانت في القطاع العام والمنظمات الحكومية.	من حيث القطاع
تناولت الدراسة الحالية 05 أبعاد للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والتي يشمل (الصفات الشخصية ، الصفات الإدارية، العدالة التنظيمية، العلاقات الإنسانية، روح الفريق)، أما المتغير التابع (الإحتفاظ بالموظفين) فقد تناول 13 فقرة.	تناولت الدراسات السابقة أبعاد مختلفة للمتغير المستقل .	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة

المصدر : من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة

كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة حيث يتمثل مجال الاستفادة من هذه الدراسات في :

1- إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية؛

- 2- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة للموضوع مما سهل علينا الإنطلاق في الدراسة الحالية؛
- 3- التعرف على المنهجية المتبعة في الدراسات السابقة، ومحاولة إعداد منجية البحث الحالي؛
- 4- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الإحتفاظ بالموظفين)؛
- 5- إختيار أبعاد القيادة الأخلاقية للدراسة الحالية؛
- 6- تحديد فقرات الإحتفاظ بالموظفين للدراسة الحالية؛
- 7- تسهيل عملية الوصول إلى المراجع الأساسية التي تناولت متغيرات الدراسة؛
- 8- ساعدت في صياغة فرضيات الدراسة الحالية؛
- 9- ساهمت بشكل كبير في تصميم الإستبيان لمتغيري الدراسة وتحديد المنهجية الملائمة؛
- 10- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسة الحالية.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل الإحاطة بالأسس النظرية للقيادة الأخلاقية من خلال تقديم مفهوم للقيادة الأخلاقية وتوضيح الأبعاد الخاصة بها بالإضافة إلى خصائص، أهمية، فوائد وأهداف القيادة الأخلاقية، وكذلك مكونات، أساليب، معايير، مصادر ومبادئ، نماذج، متطلبات، معوقات والعوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية، كما حاولنا الإلمام بالأسس النظرية للإحتفاظ بالموظفين من خلال تقديم مفهوم الإحتفاظ بالموظفين وأهميته، أبعاده، إستراتيجيات وخطوات زيادة الإحتفاظ بالموظفين، مؤشرات ونماذج وعوامل المؤثرة في الإحتفاظ بالموظفين وأسباب ترك الوظيفة، ومن ثم عرض مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية، وإختتمنا هذا الفصل بالتعقيب على الدراسات السابقة حيث وضحنا أوجه التشابه والإختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، كما أشرنا إلى مجال الإستفادة من الدراسات السابقة.



تمهيد:

الشركات الوطنية تلعب دورا حيويا في الإقتصاد الوطني، حيث تعتبر من أبرز محركات التنمية والتطوير في أي دولة، هذه الشركات تقوم بتوفير السلع والخدمات التي تلبى إحتياجات السوق المحلي وتساهم في تحقيق الإكتفاء الذاتي. ومن بين هذه الشركات الوطنية الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR-تقوت- حيث تعتبر واحدة من أبرز الشركات في مجال النقل البري في الجزائر، تأسست هذه الشركة بهدف توفير خدمات النقل البري بشكل يضمن الكفاءة والموثوقية، مما تساهم في تلبية إحتياجات السوق المحلي وتعزيز حركة التجارة.

فبعد التطرق للجانب النظري من خلال الفصل الأول وذلك بتقديم خلفية نظرية عن موضوع الدراسة، سنحاول من خلال الفصل الثاني إسقاط ما تم وصفه في الفصل الأول حول أثر القيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR-تقوت-، وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين :

المبحث الأول: سنتناول فيه الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: سيتم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

سيتناول هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة وتحديد أهم الأدوات والطرق المستعملة التي تم الإعتماد عليها، مروراً بالمنهج ثم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

تعتبر منهجية البحث وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة من إجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع البحث، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

ويعرف المنهج بأنه المسلك الذي يؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة عدد من القواعد العامة.

ونظرا لطبيعة أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة (Case study) والذي يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، حيث يساعد في زيادة الرصيد المعرفي عن الظاهرة المدروسة.

حيث تم الإعتماد على مجموعة من المصادر في جمع البيانات كما يلي :

من أجل معالجة الموضوع تم الاعتماد في الجزء النظري على مجموعة من المراجع المتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية

(ماستر، ماجستير، دكتوراه)، المقالات بالمجلات العلمية المحكمة، والوثائق الرسمية وكذا الأبحاث والدراسات، ومراجع أخرى

لها صلة مباشرة بالموضوع قد تسهم في إثراء الدراسة، من أجل تعزيز فهم الموضوع والاستفادة من الدراسات السابقة.

أما في الجانب التطبيقي و لتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى تصميم إستبيان مخصص لهذا الغرض والإعتماد

على آراء العينة حول المحاور في هذا الاستبيان، وجمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، من أجل

تغطية الإطار التطبيقي لها. وتوظيف الملاحظات الواقعية ونتائج الدراسات السابقة في المقارنة بين النتائج المتوصل إليها.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول تقديم المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

❖ تقديم عام حول الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت- :

تعرف على أنها الشركة التي تنفذ النشاطات في مكان معين أو في عدة أماكن بتقديم خدمات النقل بالطرق من خلال

إستخدام المركبات، حيث يعتبر النقل بالطرق من ضمن الأنشطة الرئيسية لهذه الشركة وفقا لضريبة القيمة المضافة.

نشأة الشركة في عهد الإستعمار إذ جاء رجل فرنسي "دوفيك" مع ابنه "مرسال ومونيه" معمرين، قاموا بتكوين شركة نقل

فرنسية تدعى "بالنقل الصحراوي" مقرها تقرت، كانت الإمكانيات المستعملة في ذلك الوقت العربات المحرورة، وبعد إكتشاف البترول

بمنطقة حاسي مسعود كان من بين المعمرين المساهمين في نقل البترول، وكان مسؤول عن النقل البري والمسافرين في ضواحي تقرت و

ورقلة، كان يملك طائرة صغيرة كوسيلة سريعة لتصلح الشاحنات المعطلة في الصحراء، وكانت في ذلك الوقت الإتصالات بينه وبين

الشاحنات المعطلة بالإتصال اللاسلكي ومع تطور التكنولوجيا، بني له قاعدة بتقرت وزادت ثروته لأنه كان الوحيد مما زاد في شهرته، ويملك حقول من النخيل وبعد الإستقلال سنة 1962 ترك كل أملاكه المتمثلة في الشاحنات وأجهزة الصيانة وغيرها ثم تقسمت إلى أربع وحدات جهوية على مستوى التراب الوطني وإتخذت "تقرت" كوحدة جهوية رابعة قامت الجزائر بتطويرها وذلك بإدخال عدة وسائل ومعدات متطورة وحديثة وفي إطار تأميم المؤسسات أمت هذه المؤسسة وسميت بالشركة الوطنية للنقل البري في 27مارس 1967 بمقتضى القرار رقم 67_58 تكونت المديرية الجهوية للنقل البري بتقرت بموجب الأمر رقم 67-130 المؤرخ في 1967/07/22 الذي حول للشركة صلاحيات الديوان الوطني للنقل فيما يخص ممارسة إحتكار الدولة لنشاطات النقل البري، ولهذه الوحدة فروع تابعة لها تتوزع كالتالي:- (فرع حاسي مسعود، فرع ورقلة، فرع بسكرة، فرع تمنراست)

الجدول رقم:(2_1): بطاقة فنية للشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR _تقرت_

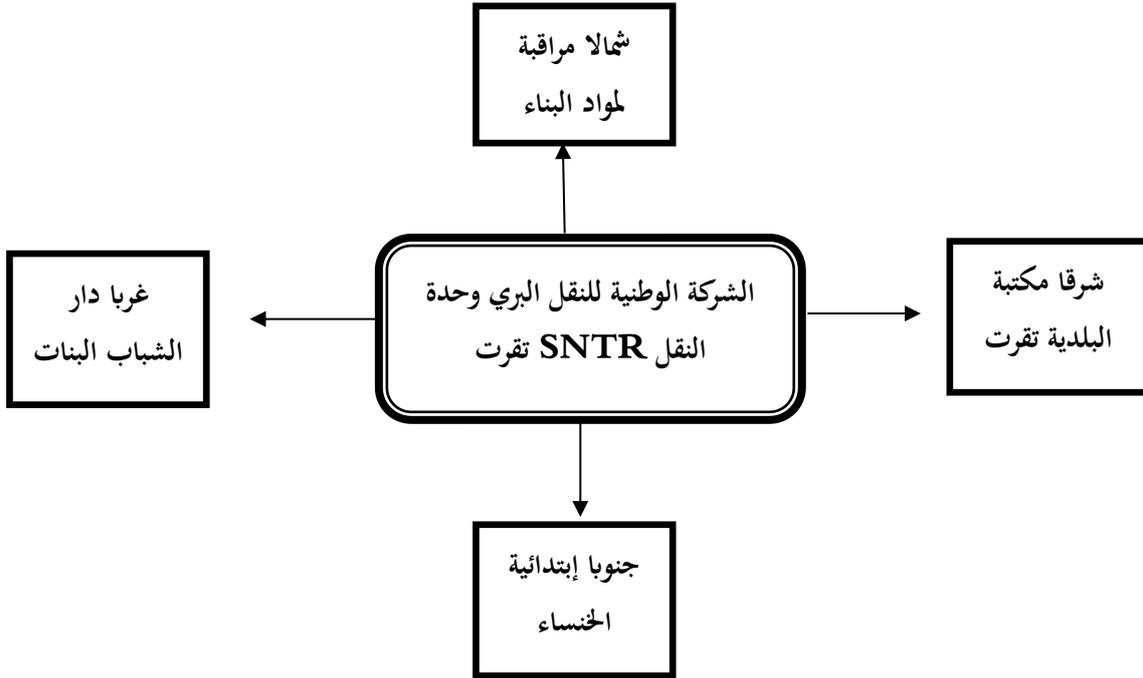
التسمية	الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR _تقرت_
فروع النشاط	خدمات النقل
الشكل القانوني	شركة عمومية ذات طابع إقتصادي خدمي
رأس المال	100 مليار
عدد العمال	200 عامل
المساحة الإجمالية	2280 متر مربع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المعنى الإصطلاحي: هي شركة من أهم الشركات الوطنية التي تقوم عليها الإمكانات المادية والبشرية والمتمثلة في عتاد جبار ومتين لمسافات طويلة وشاقة حيث جعلت شبكة في ربط الشمال بالجنوب وفك العزلة عن المناطق النائية والمحرومة.

الموقع الجغرافي والمساحة: تقع هذه الوحدة في الجنوب الشرقي من القطر الجزائري بتقرت، يحدها شمالا مراقبة لمواد البناء وجنوبا إبتدائية الخنساء والنزلة وشرقا مكتبة البلدية بتقرت،ومن الغرب دار الشباب البنات النزلة.

الشكل رقم (8_2): موقع الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت-



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

مهام الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت-:

تعتبر هذه الوحدة من أهم الوحدات التي توجد في الوطن ومهمتها الأساسية هي المساهمة الفعلية في تنمية إقتصاد البلاد، حيث تغطي مجال النقل للبضائع والسلع برا عبر كافة أنحاء الوطن النائية والمحرومة، ولتتمكن هذه الأخيرة من الترقية والسيطرة على مجال النقل البري وضعت الدولة تحت تصرف الشركة الوطنية للنقل البري عتاد جبار ومتين لمسافات طويلة، حيث وفرت هذه الشركة إمكانيات مادية وبشرية للقيام بهذه الخدمات وجعلت شبكة الصيانة لتمكنها من إستغلال العتاد على أحسن وجه ومواصلتها للنقل بصورة منتظمة ومستمرة، إضافة إلى ذلك أنها متعاقدة من شركات ومؤسسات أخرى من أجل تبادل البضائع عن طريق البر لرفع مستوى إقتصاد الشركة وجلب الربح.

عدد العمال:

ويبلغ عدد العاملين حاليا في الشركة 200 عامل، 17 متهنا.

أهداف الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت-:

- ✓ الهدف لربح؛
- ✓ تحسين مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن؛
- ✓ تنظيم أنشطة وخدمات النقل البري والإشراف عليها؛
- ✓ توصيل السلع إلى زبائنها بسلامة دون عيوب.

الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل

SOCIETE NATIONALE DES TRANSPORTS ROUTIERS

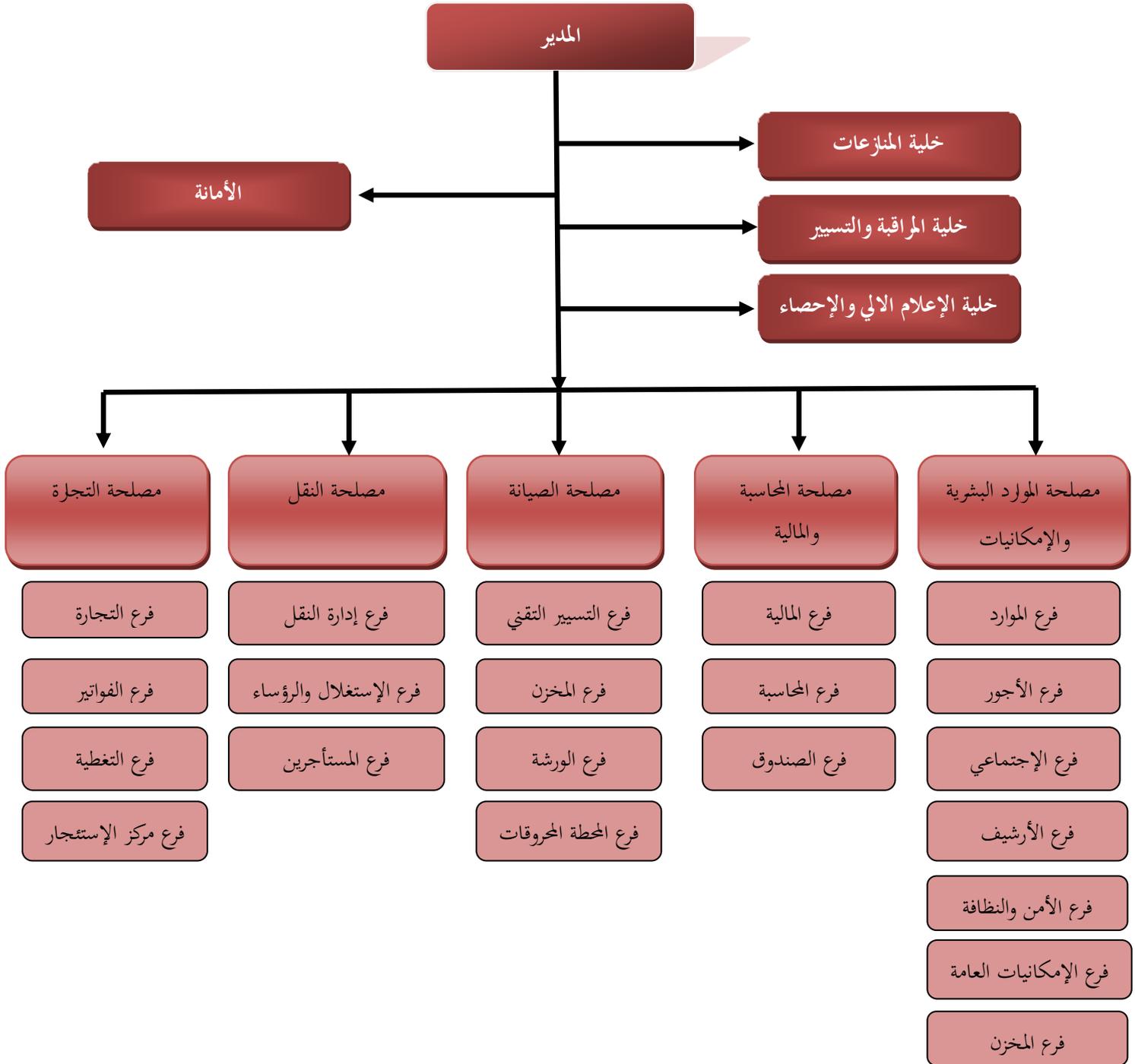


S:SOCIETE N:NATIONALE T:TRANSPORT R:ROUTIERS

الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت-:

تطبيق للأحكام المرسوم التنفيذي رقم 17-331 المؤرخ في 26 صفر عام 1439هـ الموافق لـ 15 نوفمبر سنة 2017، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 04-415 المؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1425 الموافق لـ 20 ديسمبر سنة 2004 الذي يحدد شروط تسليم رخص ممارسة نشاطات نقل الأشخاص والبضائع عبر الطرقات، يشمل التنظيم الداخلي لمؤسسة النقل العمومية الموضوعة تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الإتصال، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (9_2): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تفرت-



المصدر: وثائق المؤسسة

❖ شرح الهيكل التنظيمي:

➤ مدير الوحدة: هو المسؤول الأول على إدارة الوحدة وحسن سيرها ويتم تعيينه من طرف الإدارة المركزية ومن مهامه:

- ✓ تنفيذ مداورات مجلس الإدارة؛
- ✓ مسؤول على تسيير الوحدة ونظام العمل؛

✓ هو الأمر بالصرف في ما يخص نفقات الوحدة؛

✓ له صلاحيات كل ما يجب التوقيع عليه.

➤ الأمانة: هي التي توفر كافة الطرق المساعدة والدعم لجميع الأقسام الشركة وعلى وجه الخصوص القسم الإداري ومن مهامها:

✓ تسليم البريد اليومي الصادر والوارد؛

✓ الرد على تقرير مدير الوحدة؛

✓ تقديم الزيارات لمدير الوحدة؛

✓ تذكير مدير الوحدة بالمواعيد الرسمية والمخططات الأسبوعية؛

✓ حفظ الملفات والمستندات بحيث تكون سهلة عند الحاجة؛

✓ تنظيم الاجتماعات.

➤ خلية المنازعات: هي مصلحة تهتم بفرعين:

_ فرع الشؤون القانونية: النزاعات أمام مفتشية العمل ما قبل الصراع والقضايا المرفوعة على مستوى أقسام المحاكم خاصة

القسم العمالي الذي يفصل في شؤون العمال والنزاعات المختلفة للمؤسسات أخرى.

_ فرع التأمينات: تأمين كافة مركبات المؤسسة وكذلك البضائع المنقولة، التصريح بالحوادث، التنسيق مع الحبير، عملية

إقتناء قسيمة السيارات بصفة دورية ومنتظمة سنويا يشرف عليها إطار إداري يجوز على شهادة ليسانس في العلوم القانونية والإدارية وشهادة الكفاءة المهنية.

➤ خلية المراقبة والتسيير: يمثلها رئيس الخلية ويشرف على مهامها التالية:

✓ مراقبة جميع الوثائق بما فيها ورقة الطريق ومخططات النقل؛

✓ إرسال بطاقة فردية إلى فرع الأجور لتسديد السائقين؛

✓ تتابع جميع تحركات الشاحنة وهذا من خلال المخططات؛

✓ تسجيل مداخيل على دفاتر الحاسبات لكل فوج.

➤ خلية الإعلام الالي والإحصاء: تلعب خلية الإعلام الآلي دورا هاما في إحصاء جميع المعلومات داخل الشركة ودورها

إحصاء جميع الآلات الكهربائية والميكانيكية وآلة المراقبة وآلة المحاسبة وكل الأدوات الإعلامية التي دفعت الشركة ثمنها وإحصاء الأشياء التي أصبحت غير مستعملة نهائيا بعد ذلك تكون لجنة على مستوى المديرية والضرائب لبيعها في مراكز النقل في إطار قانوني بأثمان معقولة وتسترجع الشركة في شراء أشياء أخرى.

➤ مصلحة الموارد البشرية: تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح الموجودة في الشركة كونها تعمل على تسيير شؤون الإدارة

وكل ما يتعلق بالعمال وتمثل المصلحة دور فعال في تسيير شؤون العمل وضمان حقوقهم وإثبات واجباتهم من أجل الراحة والإستقرار.

- **مصلحة المحاسبة والمالية:** الشركة الوطنية للنقل البري من أهم الشركات الوطنية التي لها علاقة وطيدة مع السيلاان المالي الوطني فوضعت تحت تصرفها مصلحة خاصة للمحاسبة وهي بصفة عامة أداة للتسيير تستخدم في مختلف المؤسسات بصفة موحدة تقوم بتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواءا بنشاطها الداخلي أو علاقتها مع الوسط الخارجي.
- **مصلحة الصيانة:** تعتبر هذه المصلحة الجهة المصلحة لجميع الإنحرفات الموجودة في الشاحنة أو عند وقوع حادث ما وتكون الشاحنة في حالة تحطيم فما عليهم إلا إصلاح شأنها وإرجاعها وتعود إلى ساحة العمل من جديد كما يوجد بها لحامين وخراطين ومصلحين عجالات ومفككين...إلخ.
- **مصلحة النقل:** تعتبر هذه المصلحة الجسم المحرك لأطراف أي قسم منتج للوحدة فمعظم عمالها هم السائقين ومرافقهم، ويقوم بإدارة هذه المصلحة رئيسا لها ولكثرة السائقين والمرافقين قسمت إلى عدة مراكز وكل مركز يقوده رئيس وكل مركز أيضا يحتوي على أفواج وكل رئيس فوج يقوم بتنظيم العمال الذين هم تحت كلفته وفي حالة الذهاب إلى المهام فما عليهم إلا الإتصال بالإدارة وبخلفية البرمجة لإعطائهم مخطط العمل الذي يحتفظ به حتى رجوعه وفي حالة وقوع أي حادث فما عليهم إلا الإتصال بخلفية القضايا الموجودة بالمديرية للحل في هذه القضية.
- **مصلحة التجارة:** وهي المستثمرة للإمكانيات التي تملكها الوحدة حيث يشرف عليها رئيس يمثلها أمام كل من رئيس الوحدة ورئيس القسم العام بالمديرية المركزية بالعاصمة .

أولا: مجتمع الدراسة

تمت هذه الدراسة بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR - تقوت -، حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR - تقوت -، وكان العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة 200 مفردة منها 1 مدير، 16 رئيس مصلحة، 40 عون إدارة، 25 عون تنفيذي تقني، 17 ميكانيكي، 91 سائق، 10 عون أمن، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3_2) : توزيع مجتمع الدراسة

عدد المفردات	الفئة المهنية
01	المدير
16	رئيس مصلحة
40	عون إدارة
25	عون تنفيذي تقني
17	ميكانيكي
91	سائقين
10	عون أمن

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا: عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR-تقريت-، فإننا قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 100 عامل، من أصل 200 وهو مجموع عدد العمال بالمؤسسة محل الدراسة، قمنا بتوزيع 100 استبيان فقط على عدد الموظفين المذكورين سابقا، وتم استرجاع 90 استبيان، حيث بلغ عدد الإستبيانات التي لم تسترجع 10 إستبيان، وفي ما يخص الإستبيانات غير مسترجعة فكانت 08 إستبيانات، أما الإستبيانات الملغاة 02، والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

جدول رقم (4_2): توزيع عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	100	الإستبيانات الموزعة
90%	90	الإستبيانات المسترجعة والصالحة
8%	08	الإستبيانات غير مسترجعة
2%	02	الإستبيانات الملغاة

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لتوزيع الإستبيانات

يتضح من الجدول رقم (04) أن نسبة الإستبيانات المسترجعة كانت بنسبة 90 % من عينة الدراسة وهي نسبة مرتفعة، وهذا ما يعكس تجاوب الباحثين وفهمهم للأسئلة.

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد إشملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) وذلك لمعرفة تأثيرها على المؤسسة محل الدراسة. أولا: خصائص وتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (5_2): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

النسبة(%)	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
90%	81	الذكور	الجنس	01
10%	09	الإناث		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

من خلال الجدول رقم (05) أعلاه يظهر أنه من بين مجموع 90 مفردة الممثلة لعينة الدراسة يتضح أن غالبية الأفراد هم من فئة الذكور والبالغ عددهم 81 ذكر بنسبة (90%)، أما بالنسبة للإناث فقد كان عددهم 9 إناث بنسبة (10%) من حجم العينة .

وهاته المعطيات تبرز شيئا من عدم التوازن بين أعداد الجنسين في المؤسسة محل الدراسة، بحيث يظهر أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، ويرجع هذا إلى طبيعة القطاع التي تمارس فيه الشركة نشاطها. أي أن النسب بين الفئتين متباعدة والاختلاف بينهما يعود لأن أغلبية عمال (ذكور) الشركة نشاطها الرئيسي هو التنقل خارج المؤسسة ويرجع ذلك لظروف عملية في إطار عمل والدوام ليلا، بينما الإناث طبيعة نشاطهم في المؤسسة أمور إدارية لذلك غلب الذكور على وجودهم.

ثانيا: خصائص و توزيع أفراد العينة حسب متغير السن: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (6_2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
22.2%	20	أقل من 30 سنة	السن	02
61.1%	55	من 30 إلى 50 سنة		
16.7%	15	أكثر من 50 سنة		
100%	90	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

يبين الجدول رقم (06) أن أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة و(من 50 سنة فأكثر)). حيث بلغت نسبة الأفراد الذين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) نسبة (22.2%)، أما الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 50 سنة) فقد بلغت نسبتها (61.1%) وهي تمثل أعلى نسبة ضمن هذا المتغير، أما نسبة أفراد العينة الذين هم ضمن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) فقد بلغت نسبتها (16.7%) وهي تمثل أقل نسبة في متغير السن، ولعل ما يعكسه هذا الجدول هو توفر عنصر الشباب في المؤسسة محل الدراسة والمقدرة نسبتهم بـ (61.1%) والمحصورة بين الفئة العمرية (أقل من 30 سنة إلى أقل من 50 سنة). وهذا التباين في النسب يدل على التنوع في أعمار أفراد عينة الدراسة وهو ما يساعدنا في الحصول على آراء مختلفة حول متغيرات الدراسة.

ثالثا: خصائص وتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (7_2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
10%	09	متوسط	المؤهل العلمي	03
50%	45	ثانوي		
40%	36	جامعي		
100%	90	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

يوضح الجدول رقم (07) والشكل أن توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، كانت أغلبية المستجوبين من ذوي مستوى ثانوي حيث بلغت نسبتهم حوالي 50%، وتليها بنسبة قريبة إليها ذوي مستوى جامعي ب 40%، وأخيرا بنسبة ضعيفة جدا ذوي المستوى متوسط ب 10%. إذ نسبة مستوى الثانوي والجامعي مرتفعة جدا 90%، وهذا يعني أن الشركة محل الدراسة تمتلك عمالا ذوي مستوى تعليمي مقبول وعالي.

رابعا: خصائص وتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (8_2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
21.1%	19	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية	04
27.8%	25	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		
26.7%	24	من 10 إلى 15 سنة		
24.4%	22	أكثر من 15 سنة		
100%	90	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

يبين الجدول رقم (08) أن نسبة (21.1%) تقل خبرتهم عن (أقل من 5 سنوات)، ونسبة (27.8%) يملكون خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، أما أفراد العينة الذين خبرتهم (من 10 إلى 15 سنة) فبلغت نسبتهم (26.7%)، أما نسبة الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن (15 سنة) فقد بلغت (24.4%). ويعود هذا التباين إلى عشوائية العينة، حيث نلاحظ من خلال هاته النتائج أن الخبرة السائدة في عينة الدراسة تتركز بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وبين (من 10 إلى 15 سنة)، بنسبة (27.8%) و(26.7%) على التوالي، وبالتالي نكتشف أن جل المبحوثين لديهم خبرات مهنية أقل أو تساوي 15 سنة، كما نلاحظ أن أقدمية أفراد العينة ليست كبيرة جدا. أما بالنسبة للعاملين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة فالخبرة لديهم متوسطة نسبيا والمقدرة بـ (24.4%) وهذا راجع إلى التقدم في المسار الوظيفي حتى خروج الموظف للتقاعد، وهي نتيجة منطقية تدل على أن المؤسسة تتضمن كوادرا من الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة، وذلك من خلال معرفة العمل ومتطلباته وهذا أمر ضروري وكافي لبقاء المؤسسة وتطوير إستراتيجيتها وإزدهارها، أما نسبة (21.9%) الخاصة بالموظفين الذين خبرتهم تتراوح بين (أقل من 5 سنوات) فهي نسبة تكاد تكون ضعيفة ترجع لعدة أسباب من بينها عشوائية العينة، أو أسباب أخرى قد تدفع بالموظف إلى تغيير المؤسسة.

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أداة الدراسة

قصد الحصول على المعلومات من المبحوثين تم الإعتماد على إستمارة الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة. حيث تعتبر هذه الأداة من الأدوات الأكثر ملائمة وإستخداما في جمع آراء المبحوثين، وبعد إستقراء العديد من الدراسات السابقة والأبحاث، قمنا بتصميم إستبيان يتلائم مع فرضيات الدراسة، حيث تم إعداد هذا الإستبيان على النحو التالي:

- 1- إعداد إستبيان أولي من أجل إستخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- 2- عرض الإستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات؛
- 3- تعديل الإستبيان بالجدول الأولي حسب ما يراه المشرف؛
- 4- عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- 5- الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات كما هو موضح في الملحق رقم (90)؛
- 6- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

الفرع الثاني: محتوى الاستبيان

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (38) عبارة موزعة على محورين، منها (25) عبارة لمحور القيادة الأخلاقية و(13) عبارة لمحور الإحتفاظ بالموظفين، بالإضافة إلى المحور الأول الخاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية لعينة البحث.

المحور الأول: وهو مخصص للبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

المحور الثاني: يتكون من خمسة (5) أبعاد تخص المتغير المستقل القيادة الأخلاقية أي ما يعادل (25) سؤال وهي كالاتي:

❖ البعد الأول: الصفات الشخصية ويتكون من (5) فقرات وتمثل في الأسئلة من 1 إلى 5؛

- ❖ البعد الثاني: الصفات الإدارية ويتكون من (5) فقرات وتتمثل في الأسئلة من 6 إلى 10؛
- ❖ البعد الثالث: العدالة التنظيمية ويتكون من (5) فقرات وتتمثل في الأسئلة من 11 إلى 15؛
- ❖ البعد الرابع: العلاقات الإنسانية ويتكون من (5) فقرات وتتمثل في الأسئلة من 16 إلى 20؛
- ❖ البعد الخامس: روح الفريق ويتكون من (5) فقرات وتتمثل في الأسئلة من 21 إلى 25؛

المحور الثالث: يحتوي على (13) فقرة تخص المتغير التابع الإحتفاظ بالموظفين

تم الإعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي المتدرج لإجابات المبحوثين، بحيث يختار المبحوثين إجابة واحدة من بين خمس بدائل ويتدرج المقياس ما بين خمس درجات إلى درجة واحدة بحيث تكون الدرجات كالآتي: موافق بشدة (خمس درجات)، موافق (أربع درجات)، محايد (ثلاث درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (9_2): مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

تحديد قيم المتوسط الحسابي من خلال :

حساب المدى (RANGE) = أكبر قيمة - أقل قيمة = 5 - 1 = 4 ثم قسمة المدى على عدد الفئات $0.8 = 5/4$

وبعدها إضافة قيمة (0.8) إلى الحد الأدنى للمقياس والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (10_2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.8
منخفض	من 1.8 إلى 2.6
متوسط	من 2.6 إلى 3.4
مرتفع	من 3.4 إلى 4.2
ممتاز	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

1- صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالإستبيان الأولي، تم عرضه على ثلاثة (03) أساتذة محكمين ذوي الخبرة، مرفقاً بطلب لإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم بهدف التحقق من مدى انتماء أو تطابق العبارات مع كل مجال، حيث تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين الآتية أسمائهم في الملحق رقم (01)، وكان لآرائهم دور كبير في تطوير الاستبيان، حيث قمنا بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل في ضوء مقترحاتهم.

2- ثبات الاستبيان:

من أجل اختبار ثبات الاستبيان، وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل متغير على حدة، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، والذي تعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (95%)، والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا كرونباخ لإجابات أفراد العينة كمايلي:

الجدول رقم (11_2): نتائج اختبار الثبات

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الأخلاقية	0.95
الإحتفاظ بالموظفين	0.90
معامل الثبات الكلي	0.95

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

من الجدول رقم (11) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى (0.95)، وهو معامل ثبات جيد يعد ذا دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض الدراسة، حيث يعتبر ذا مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك إستقرار بدرجة عالية في نتائج الإستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) نسخة 22 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في SPSS، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- إستخدام مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان؛

2- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة؛

3- إختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة؛

- 4- مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية و الإحتفاظ بالموظفين في المؤسسة محل الدراسة؛
- 5- معامل الانحدار البسيط وذلك لقياس أثر كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية مستقلا على المتغير التابع (الإحتفاظ بالموظفين)؛
- 6- معامل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (الإحتفاظ بالموظفين)؛
- 7- إختبار **T-Test** لمعرفة الفروق في مستوى الإحتفاظ بالموظفين لدى أفراد عينة الدراسة تعزي إلى الخصائص الشخصية (الجنس، السن)؛
- 8- إختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA (one way Analysis of Variance)**، لمعرفة الفروق في مستوى الإحتفاظ بالموظفين لدى أفراد عينة الدراسة تعزي إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)

المبحث الثاني: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد تحديد أهم الطرائق والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من تحديد للمنهج المتبع ومجالات الدراسة ، وكذا عينة الدراسة وخصائصها بالإضافة إلى أداة جمع البيانات سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات من خلال إستنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

نحاول في هذا المطلب القيام بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

الفرع الأول: تحليل الفرضيات

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

أولا: تحليل الفرضية الأولى

الفرضية: تمارس الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR-تقريت- القيادة الأخلاقية بمستوى مرتفع. للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتمثلة، والتي تقيس أبعاد القيادة الأخلاقية موضوع الدراسة.

البعد الأول: الصفات الشخصية

تم قياس مستوى توافر بعد الصفات الشخصية من خلال خمسة أسئلة وجاءت على النحو التالي:

1- تحليل النتائج:

الجدول رقم (12_2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعدها

الصفات الشخصية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يتحمل رئيسي مسؤولية الأخطاء التي تقع نتيجة قراراته	3.66	1.10	3	مرتفع
02	يتقبل رئيسي المباشر النقد البناء برحابة صدر	3.18	1.18	5	متوسط
03	يتصف رئيسي المباشر بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه	3.90	0.75	1	مرتفع
04	يتحمل رئيسي المباشر بالصبر في إنجاز المهمات الموكلة	3.73	1.06	2	مرتفع
05	يتصف رئيسي المباشر بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين	3.43	1.23	4	مرتفع
	المتوسط العام لبعدها الصفات الشخصية	3.58	0.73		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

يظهر الجدول رقم (12) قياس البعد الأول من أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثل في الصفات الشخصية بمتوسط حسابي عام وقدر ب(3.58) وانحراف معياري (0.73)، وقد أسفرت النتائج عن بلوغ أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الثالث " يتصف رئيسي المباشر بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه" إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.90) وانحراف معياري (0.75) وأقل متوسط حسابي كان للسؤال الثاني والمقدر ب(3.18) وانحراف معياري (1.18).

البعد الثاني: الصفات الإدارية

تم قياس مستوى توافر بعد الصفات الإدارية من خلال خمسة أسئلة وجاءت على النحو التالي :

1- تحليل النتائج:

الجدول رقم (13_2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعـد

الصفات الإدارية

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معيار	الأهمية النسبية	مستوى القبول
06	يسعى رئيسي المباشر بجد لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها	3.80	0.75	3	مرتفع
07	يلتزم رئيسي المباشر بتطبيق القوانين والتعليمات الظابطة المعمول بها	4.06	0.74	1	مرتفع
08	يحث رئيسي المباشر الموظفين على الإلتزام بأخلاقيات المهنة	3.88	0.76	2	مرتفع
09	يقدم رئيسي المباشر الدعم والمساندة لمن يحتاجها من العمال	3.27	1.26	4	متوسط
10	يوزع رئيسي المباشر المهام على العمال وفق قدراتهم ورغبتهم	3.27	0.99	5	متوسط
	المتوسط العام لبعـد الصفات الإدارية	3.65	0.66		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

يظهر الجدول رقم (13) قياس البعد الثاني من أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثل في الصفات الإدارية بمتوسط حسابي عام قدر بـ (3.65) وانحراف معياري (0.66)، أن أعلى متوسط حسابي حققه السؤال السابع " يلتزم رئيسي المباشر بتطبيق القوانين والتعليمات الظابطة المعمول بها "من فقرات هذا البعد حيث بلغ (4.06) وبنحرف معياري (0.74)، وأقل متوسط حسابي كان للسؤال العاشر والمقدر بـ(3.27) وانحراف معياري (0.99).

البعد الثالث: العدالة التنظيمية

تم قياس مستوى توافر بعد العدالة التنظيمية من خلال خمسة أسئلة وجاءت على النحو التالي :

1- تحليل النتائج:

الجدول رقم (14_2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده العدالة

التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
11	يتم توزيع الحوافز والمكافآت بناء على الجهد المبذول	2.74	1.37	5	متوسط
12	يتم توخي العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية	2.82	1.18	4	متوسط
13	يتخذ رئيسي المباشر قرارات العمل دون تحيز	3.37	1.17	2	متوسط
14	يتجنب رئيسي المباشر أن تتأثر عملية تقييم الأداء بالعلاقات الشخصية	3.51	0.92	1	مرتفع
15	يعتمد رئيسي المباشر على معايير التحفيز موضوعية بعيدا عن الذاتية المحسوبية	3.28	1.14	3	متوسط
	المتوسط العام لبعده العدالة التنظيمية	3.13	0.99		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

يظهر الجدول رقم (14) قياس البعد الثالث من أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثل في العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.13) وانحراف معياري (0.99)، أن إستجابات أفراد العينة لجميع فقرات البعد متقاربة حيث أن أعلى متوسط حسابي حققه السؤال الرابع عشر " يتجنب رئيسي المباشر أن تتأثر عملية تقييم الأداء بالعلاقات الشخصية" من فقرات هذا البعد حيث بلغ (3.51) وبانحراف معياري (0.92)، وأقل متوسط حسابي كان للسؤال الحادي عشر والمقدر بـ(2.74) وانحراف معياري (1.37).

البعد الرابع: العلاقات الإنسانية

تم قياس مستوى توافر بعد العلاقات الإنسانية من خلال خمسة أسئلة وجاءت على النحو التالي :

1- تحليل النتائج:

الجدول رقم (15_2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعدها

العلاقات الإنسانية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
16	يستمتع رئيسي المباشر إلى آراء الموظفين بإهتمام	3.14	1.21	4	متوسط
17	يضع رئيسي المباشر مصلحة الموظفين في الإعتبار عند إتخاذ القرارات	3.02	1.01	5	متوسط
18	تعزز إدارة المؤسسة ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم	3.17	1.11	3	متوسط
19	يتعامل رئيسي المباشر بطريقة أخلاقية	3.73	0.89	1	مرتفع
20	يراعي رئيسي المباشر الإحتياجات الشخصية للعمال ويحافظ على خصوصيتهم	3.38	1.09	2	متوسط
	المتوسط العام لبعدها العلاقات الإنسانية	3.28	0.83		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

يظهر الجدول رقم (15) قياس البعد الرابع من أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثل في العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي عام قدر ب(3.28) وإنحراف معياري (0.83)، أن أعلى متوسط حسابي حققه السؤال التاسع عشر " يتعامل رئيسي المباشر بطريقة أخلاقية "من فقرات هذا البعد حيث بلغ (3.73) ويإنحراف معياري (0.89)، وأقل متوسط حسابي كان للسؤال السابع عشر والمقدر ب(3.02) وإنحراف معياري (1.01).

البعد الخامس: روح الفريق

تم قياس مستوى توافر بعد روح الفريق من خلال خمسة أسئلة وجاءت على النحو التالي:

1- تحليل النتائج:

الجدول رقم (16_2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده

روح الفريق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
21	يعزز رئيسي المباشر ثقة العمال بزملائهم ومديريهم	3.31	1.17	3	متوسط
22	يشجع رئيسي المباشر روح التعاون والإنسجام بين الموظفين	3.4	1.07	2	مرتفع
23	يحرص رئيسي المباشر على تعزيز روح المسؤولية والعمل الجماعي	3.56	1.11	1	مرتفع
24	يشجع رئيسي المباشر مشاورة الموظفين في إتخاذ القرارات	3.11	1.31	5	متوسط
25	ينسب الرئيس النجاح والإنجاز لجميع العمال	3.28	1.20	4	متوسط
	المتوسط العام لبعده روح الفريق	3.33	1.06		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

يظهر الجدول رقم (16) قياس البعد الخامس من أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثل في روح الفريق بمتوسط حسابي عام قدر ب(3.33) وانحراف معياري (1.06)، أن أعلى متوسط حسابي حققه السؤال الثالث والعشرون " يحرص رئيسي المباشر على تعزيز روح المسؤولية والعمل الجماعي" من فقرات هذا البعد حيث بلغ (3.56) وبانحراف معياري (1.11)، وأقل متوسط حسابي كان للسؤال الرابع والعشرون والمقدر ب(3.11) وانحراف معياري (1.31).

❖ قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية :

تم قياس مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال خمسة أبعاد وجاءت على النحو التالي:

1- تحليل النتائج:

الجدول رقم (17_2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	المتوسط العام لبعد الصفات الشخصية	3.58	0.73	2	مرتفع
02	المتوسط العام لبعد الصفات الإدارية	3.65	0.66	1	مرتفع
03	المتوسط العام لبعد العدالة التنظيمية	3.13	0.99	5	متوسط
04	المتوسط العام لبعد العلاقات الإنسانية	3.28	0.83	4	متوسط
05	المتوسط العام لبعد روح الفريق	3.33	1.06	3	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية	3.38	0.73		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

2- تحليل النتائج:

يظهر الجدول رقم (17) قياساً للأبعاد القيادية الأخلاقية ككل بمسوى متوسط عام قدر بـ (3.38) وانحراف معياري (0.73)، أن أعلى متوسط حسابي حققه البعد الثاني المتعلق بالصفات الإدارية حيث بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.66)، وأقل متوسط حسابي كان للبعد الثالث والمتعلق بالعدالة التنظيمية والمقدر بـ (3.13) وانحراف معياري (0.99).

ثانياً: تحليل الفرضية الثانية

الفرضية: يوجد مستوى عالي من الإحتفاظ بالموظفين للعاملين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت- محل الدراسة. للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا كذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس فقرات الإحتفاظ بالموظفين. تم قياس مستوى الإحتفاظ بالموظفين من خلال ثلاثة عشر سؤال وجاءت على النحو التالي:

1- تحليل النتائج:

الجدول رقم (18_2) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإحتفاظ

بالموظفين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	أشعر بالراحة أثناء العمل في هذه المؤسسة	2.99	1.21	11	متوسط
02	يمنحني عملي في هذه المؤسسة شعورا بالرضا	3.18	1.03	8	متوسط
03	أعترم البقاء في هذه المؤسسة حتى التقاعد	3.20	1.04	7	متوسط
04	أرغب في الإستمرار بالعمل في هذه المؤسسة لأن المهام تتناسب مع مهاراتي وخبرتي	3.50	0.95	3	مرتفع
05	توفر المؤسسة بيئة عمل تساعد على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية	2.90	1.02	12	متوسط
06	أرى مستقبلا وظيفيا واضحا لي داخل المؤسسة	3.01	1.04	10	متوسط
07	أستشير رئيسي المباشر عند الحاجة إلى توجيه في عملي	3.88	0.81	1	مرتفع
08	تم معاملتي في المؤسسة معاملة عادلة غير تمييزية	3.62	1.11	2	مرتفع
09	أتحصل على الدعم اللازم من الزملاء أو المدير إلى الحاجة	3.33	1.04	5	متوسط
10	يتم تحفيز العاملين المتميزين من خلال المكافآت والتقدير	2.53	1.04	13	منخفض
11	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات العاملين	3.23	1.18	6	متوسط
12	تعمل المؤسسة على توفير الرعاية الصحية	3.34	0.96	4	متوسط
13	تعمل المؤسسة على توفير النقل	3.02	1.12	9	متوسط
	المتوسط العام لفقرات الإحتفاظ بالموظفين	3.21	0.72		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

يظهر الجدول رقم (18) قياس عبارات الإحتفاظ بالموظفين المتمثلة في (13) عبارة بمتوسط حسابي عام قدر ب (3.21) وإختراف معياري (0.72)، وقد أسفرت النتائج عن بلوغ أعلى مستوى إجابة حققها السؤال السابع إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.88) وإختراف معياري (0.81) وأقل متوسط حسابي كان السؤال العاشر والمقدر بـ(2.53) وإختراف معياري (1.04).

ثالثا: تحليل الفرضية الثالثة

الفرضية: يوجد أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

1- دراسة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين:

ولتحديد أبعاد القيادة الأخلاقية الأكثر تأثيرا بالإحتفاظ بالموظفين تم إستخدام إختبار الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغيرات المستقلة أبعاد المتغير القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية ، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العدالة التنظيمية، روح الفريق) على المتغير التابع الإحتفاظ بالموظفين، والنتائج نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_19): إختبار الإنحدار المتعدد التدريجي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين

الإحتفاظ بالموظفين			المتغير التابع
العدالة التنظيمية	الصفات الشخصية	الثابت	المتغيرات المستقلة المفسرة
0.652			معامل الإرتباط R
0.425			معامل R ² التحديد
31.031			F قيمة
0.000			F دلالة
0.322	0.320	1.051	B معاملات الإنحدار
5.169	3.787	3.485	T قيمة
0.000	0.000	0.001	T دلالة

a. Dependent Variable: X الإحتفاظ بالموظفين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

من خلال نتائج نموذج الإنحدار المبين في الجدول أعلاه نلاحظ:

- وجود معنوية للإنحدار وذلك من خلال قيمة F لنموذج الإنحدار الخطي والبالغة 31.031 ذات دلالة SIG=0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)؛

- المتغيرات المفسرة (أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في الصفات الشخصية والعدالة التنظيمية) تفسر 42% من التباين الحاصل في الإحتفاظ بالموظفين وذلك من خلال معامل تحديد $R^2 = 0.42$
 - العلاقة بين الإحتفاظ بالموظفين والصفات الشخصية من خلال قيمة $B = 0.320$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $SIG = 0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى الصفات الشخصية بمقدار وحدة تحسن مستوى الإحتفاظ بالموظفين ب (0.320)؛
 - العلاقة بين الإحتفاظ بالموظفين والعدالة التنظيمية من خلال قيمة $B = 0.000$ لا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $SIG = 0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى العدالة التنظيمية بمقدار وحدة تحسن مستوى الإحتفاظ بالموظفين ب (0.322)؛
 - ومنه يمكن كتابة معادلة التأثير كما يلي: $X = 1.051 + (0.320V_1 + 0.322V_3)$
- أي: الإحتفاظ بالموظفين = $1.051 + 0.320$ (الصفات الشخصية) + 0.322 (العدالة التنظيمية)
- ❖ دراسة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة على الإحتفاظ بالموظفين:

الجدول رقم (20_2): تحليل الإنحدار المتعدد لمعاملات الإنحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات غير معيارية	الخطأ المعياري	معاملات معيارية	قيمة الإختبار T	مستوى الدلالة SIG
الثابت	0.829	0.381		2.175	0.033
الصفات الشخصية	0.249	0.101	0.260	2.459	0.016
الصفات الإدارية	0.135	0.172	0.127	0.784	0.435
العدالة التنظيمية	0.225	0.124	0.319	1.817	0.073
العلاقات الإنسانية	0.229	0.169	0.270	1.358	0.178
روح الفريق	-0.140	0.106	-0.210	-1.316	0.192

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن كل قيم مستويات الدلالة (Sig) لأبعاد القيادة الأخلاقية أغلبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهي غير قيم مقبولة. هذا ما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة في الإحتفاظ بالموظفين أي وجود علاقة عكسية بينهما.

ومن خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن قيمة T لصفات الشخصية على الإحتفاظ بالموظفين في الشركة بلغت (2.459) ومستوى الدلالة SIG بلغت (0.016) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). بينما الأبعاد الأخرى لا تؤثر (الصفات الإدارية، العدالة التنظيمية، العلاقات الإنسانية، روح الفريق) على الإحتفاظ بالموظفين لأن مستوى المعنوية كان أكبر من (0.05) وهي على التوالي (0.435، 0.073، 0.178، 0.192). وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود علاقة بين القيادة الأخلاقية و الإحتفاظ بالموظفين في الشركة محل الدراسة.

رابعا: تحليل الفرضية الرابعة

الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالموظفين ، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

ولإختبار هذه الفرضية نقوم بتطبيق إختبار (T-Test) في حالة المتغير الذي يحتمل إجابتين وإختبار (ANOVA) في حالة المتغير الذي يحتمل أكثر من إجابتين.

1- متغير الجنس (T-Test): يقوم هذا الإختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالموظفين، بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير الجنس الذي يضم فئتين مستقلتين هما (الذكور والإناث).

جدول رقم (21_2): تحليل التباين بين متوسطات الإحتفاظ بالموظفين تبعا لمتغير الجنس

Independent Samples t_ Test

	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة الإختبار T	درجة الحرية DF	SIG 2- BILATé
Equal variances assumed إفتراض تساوي المتغيرات	0.871	0.353	-1.172	87	0.244
Equal variances not assumed إفتراض عدم تساوي المتغيرات			-1.505	11.677	0.159

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

الجدول رقم (21) يظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس أن قيمة F تساوي (0.871) ومستوى الدلالة مقابل لها Sig البالغة (0.353) بالنسبة للإحتفاظ بالموظفين ، وهي أكبر من (0.05)، ومنه تم القراءة من خلال إفتراض تساوي البيانات، وهكذا نجد أن قيمة t تساوي (1.505) ومستوى الدلالة المقابل لها sig تساوي (0.159) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 .

متغير السن: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالموظفين، بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير السن الذي يضم أكثر من فئتين.

جدول رقم (22_2): يوضح تحليل التباين بين متوسطات الإحتفاظ بالموظفين تبعاً لمتغير السن

ANOVA					
	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية DF	متوسط المربعات Carré meyen square	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
بين المجموعات INTERGREUPES	3.123	2	1.562	3.121	0.049
داخل المجموعات INTRAGREPES	43.025	86	0.500		
الإجمالي TOTAL	46.148	88			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

يظهر الجدول رقم (22) نتيجة تحليل التباين لمتغير السن بناء على قيمة Sig البالغة (0.049) بالنسبة للإحتفاظ بالموظفين، وهي أقل من (0.05).

3-متغير المؤهل العلمي : يقوم هذا الاختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالموظفين، بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير المؤهل العلمي الذي يضم أكثر من فئتين.

جدول رقم (23_2) : تحليل التباين بين متوسطات الإحتفاظ بالموظفين تبعا لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA					
	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية DF	متوسط المربعات Carré moyen	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
بين المجموعات INTERGROIPES	14.068	2	7.034	18.856	0.000
داخل المجموعات INTRAGROIPES	32.080	86	0.373		
الإجمالي TOTAL	46.148	88			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

يظهر الجدول رقم (23) نتيجة تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي بناء على قيمة Sig البالغة (0.00) للإحتفاظ بالموظفين، وهي أقل من (0.05).

4-متغير الخبرة المهنية: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالموظفين، بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغير الخبرة المهنية الذي يضم أكثر من فئتين.

جدول رقم (24_2): تحليل التباين بين متوسطات الإحتفاظ بالموظفين تبعا لمتغير الخبرة المهنية

	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية DF	متوسط المربعات Carré moyen	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
بين المجموعات INTRGROIPES	1.681	3	0.560	1.071	0.366
داخل المجموعات INTRAGROIPES	44.467	85	0.523		
الإجمالي TOTAL	46.148	88			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 22)

يظهر الجدول رقم (24) نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة المهنية بناء على قيمة Sig البالغة (0.366) للإحتفاظ بالموظفين وهي أكبر من (0.05)

المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

الفرع الأول: تفسير الفرضية الأولى

تفسير الجدول رقم (2_12): يدل على أن أفراد العينة يشعرون بأن رئيسهم المباشر يتصف بأمانة عالية في أداء المهمات الموكلة إليه، ويرى أفراد عينة الدراسة أن مستوى الصفات الشخصية للقيادة الأخلاقية مرتفع وهذا ما يؤثر بشكل مباشر على سلوك وأداء العمال.

تفسير الجدول رقم (2_13): أن مستوى الصفات الإدارية للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بأن رئيسهم المباشر يلتزم بتطبيق القوانين والتعليمات الظابطة المعمول بها بأخلاقيات المهنة، وعدم توزيع الرئيس المباشر للمهام على العمال وفق قدراتهم.

تفسير الجدول رقم (2_14): أن مستوى العدالة التنظيمية للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة عموماً هذا ما يدل على أن أفراد العينة يشعرون بمستوى متوسط في عملية تقييم أدائهم ولا تتأثر بالعلاقات الشخصية، مع عدم توزيع الحوافز والمكافآت.

تفسير الجدول رقم (2_15): أن مستوى العلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة، هذا ما يدل على أن عينة الدراسة يشعرون بأن رئيسهم المباشر يعاملهم بطريقة أخلاقية.

تفسير الجدول رقم (2_16): أن مستوى روح الفريق للقيادة الأخلاقية كان متوسطاً نوعاً ما، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بأن رئيسهم المباشر يعزز ثقة العمال بأنفسهم من خلال روح المسؤولية، ويقوم بتشجيعهم على العمل الجماعي بمستوى متوسط .

تفسير الجدول رقم (2_17): بناء على النتائج التي يوضحها الجدول فإن الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت- تسود فيه القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى بوجود مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة، هذه النتيجة تدل على أن الشركة تحتاج إلى قيادة أخلاقية جيدة من الوسائل والسبل الملائمة للإكتساب العاملين في الشركة.

الفرع الثاني: تفسير الفرضية الثانية

تفسير الجدول (2_18): يدل على أن أفراد عينة الدراسة يستشيرون رئيسهم المباشر عند الحاجة للتوجيه في عملهم والإستماع إلى مشاكلهم في العمل مما يزيد من العلاقة بين الرئيس وعامله، إلا أن الشركة لا تحفز العاملين المتميزين من خلال المكافآت والتقدير بناء على النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه فإن الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR_تقرت_ تسود فيها الإحتفاظ بالموظفين بدرجة متوسطة .وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية بوجود مستوى

مرتفع للإحتفاظ بالموظفين في المؤسسة محل الدراسة، هذه النتيجة تدل على أن الشركة تحتاج إلى مجموعة من الإستراتيجيات والتقنيات لتضمن بقاء عاملها لأطول فترة ممكنة لتجنب دوران العمل والمحافظة على المواهب القيمة ذوي الخبرة.

الفرع الثالث: تفسير الفرضية الثالثة

تفسير الجدول رقم(20_2): والإعتماد على الجدول (20) تؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه يوجد أثر معنوي للقيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين في الشركة محل الدراسة.

أهم الأبعاد القيادة الأخلاقية المؤثرة على الإحتفاظ بالموظفين هي كل من: بعد الصفات الشخصية والعدالة التنظيمية.

الفرع الرابعة: تفسير الفرضية الرابعة

تفسير الجدول رقم(21_2): يدل على عدم وجود تجانس بين فئة الذكور والإناث في إجاباتهم حول درجة الإحتفاظ بالموظفين محل الدراسة، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإحتفاظ بالموظفين في المؤسسة محل الدراسة تعزى بمتغير الجنس، وهذا ما يدل على أن كلا الجنسين يخضعان لنفس الأنظمة الداخلية للمؤسسة.

تفسير الجدول رقم(22_2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإحتفاظ بالموظفين تعزى إلى متغير السن، فإنه توجد فروقات بين الفئات العمرية للمبحوثين في تصورهم حول إحتفاظ الشركة بموظفيها وهذا راجع للأسباب التالية: الخبرة والتجربة المهنية، الإحتياجات والأولويات الشخصية، توقعات مختلفة من العمل، مدى الإلتزام والإلتواء.

تفسير الجدول رقم(23_2): توجد فروق في تصورات أفراد العينة محل الدراسة للإحتفاظ بالموظفين تعزى إلى المتغير المؤهل العلمي. هذا ما يدل على إختلاف نظرة المبحوثين حسب مؤهلاتهم العلمية حول إحتفاظ الشركة بموظفيها وهذا راجع لأسباب التالية: مستوى التوقعات المهنية، درجة الوعي بسياسات الموارد البشرية، الفرص البديلة المتاحة، نظرة مختلفة للولاء الوظيفي.

تفسير الجدول رقم(24_2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإحتفاظ بالموظفين تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

نستنتج مما سبق ذكره أنه يتم قبول الفرضية الرابعة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالموظفين، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد تحليل الإستبيان وإختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية :

الفرع الأول: إختبار صحة الفرضية الأولى

أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك مستوى متوسط القيادة الأخلاقية بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR - تقرت-، بمتوسط حسابي (3.38)، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على النحو التالي وقد إحتلت المرتبة الأولى الصفات الإدارية (3.65) وهي مرتفعة لأن الرئيس يتميز بصفات إدارية تميزه عن غيره لأنه يتحلى بأخلاقيات المهنة لتحقيق رؤية الشركة ويلتزم بتطبيق القوانين مما جعلت العلاقة بين العمال ورئيسهم علاقة جيدة، وتليها الصفات الشخصية (3.58)، ثم روح الفريق (3.33)، ثم العلاقات الإنسانية (3.28)، وفي المرتبة الأخيرة إحتلت العدالة التنظيمية

(3.13) وهي متوسطة لأن الرئيس لا يسعى جاهدا من أجل تطبيق عدالة تنظيمية وهذا لا يؤهلهم للتفاعل الإيجابي في عملهم، مما ينفي صحة الفرضية الأولى بوجود مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يفسر إفتقار القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة لقيادة ناجحة من طرف الرئيس إتجاه مرؤوسيه.

الفرع الثاني : إختبار صحة الفرضية الثانية

أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك مستوى متوسط للإحتفاظ بالموظفين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR - تقرت، بمتوسط حسابي (3.21)، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل من عبارات الإحتفاظ بالموظفين، حيث إحتلت الفقرة(07) أستشير رئيسي المباشر عند الحاجة إلى توجيهه في عملي بمتوسط حسابي (3.88) وإختراف المعياري (0.81) وهي بمستوى مرتفع أي أن الرئيس يهتم بالمشاكل العملية الوظيفية لمرؤوسيه ويقوم بتوجيههم ومساعدتهم في حل هذه المشاكل مما يعزز الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه وهذا ما يدفعهم بالبقاء في الشركة، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة(10) يتم تحفيز العاملين المتميزين من خلال المكافآت والتقدير بمتوسط حسابي (2.53) وإختراف معياري (1.04) وهي بمستوى منخفض وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تعمل على نظام حوافز فعال وهو من أهم العوامل للإحتفاظ بالموظفين وهذا ما يجعل المرؤوسين لا يبذلون جهود إضافية في العمل لتحقيق أهداف الشركة وهذا ما يؤثر على المرؤوسين للبقاء في الشركة، مما ينفي صحة الفرضية الثانية بوجود مستوى مرتفع للإحتفاظ بالموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة لا تعمل جاهدة على الإحتفاظ بالموظفين.

الفرع الثالث : إختبار صحة الفرضية الثالثة

من أجل تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية الأكثر تأثيرا على الإحتفاظ بالموظفين لدى الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت، فقد تم إعادة تحليل الإنحدار باستخدام الإنحدار المتعدد التدريجي والذي من خلاله:

يتبين لنا وجود بعدين من بين خمسة أبعاد للقيادة الأخلاقية وهو الأكثر تأثيرا على الإحتفاظ بالموظفين حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية المتمثلة في (الصفات الشخصية والعدالة التنظيمية) والإحتفاظ بالموظفين كمتغير تابع ما نسبته 65% وهو ما يدل على وجود إرتباط طردي قوي بين المتغيرين حيث أن 42% من التباين الحاصل بينهما يعود إلى بعدا الصفات الشخصية والعدالة التنظيمية ومنه يوجد تأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في الصفات الشخصية والعدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للإحتفاظ بالموظفين لدى الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت_ ومنه تكتب معادلة التأثير بالشكل التالي: $X = 1.051 + (0.320)V_1 + (0.322)V_3$ أي:

الإحتفاظ بالموظفين $= 1.051 + 0.320(الصفات الشخصية) + 0.322(العدالة التنظيمية)$ ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية بوجود أثر معنوي للقيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين في الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت_.

وعليه فالرئيس يتحلى بالأمانة والصبر والنزاهة في عمله مع مرؤوسيه وكذلك تقييم وإتخاذ القرارات الرئيس لمرؤوسيه عادلة غير تمييزية إلا أن هذه الأبعاد لا تكفي لبقاء المرؤوسين في الشركة.

الفرع الرابع: إختبار صحة الفرضية الرابعة

حيث تم إختبار صحة هذه الفرضية عن طريق إستعمال إختبار (T-Test) و (ANOVA) وأثبتت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصور أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية والإحتفاظ بالموظفين، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية). حيث نجد أن مستوى الدلالة Sig لمتغير الإحتفاظ بالموظفين لدى الجنس هو (0.35) وهو أكبر من (0.05)، وكذا متغير السن نجد قيمة Sig البالغة (0.04) وهي أقل من (0.05)، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي نجد أن قيمة Sig البالغة (0.00) وهي أقل من (0.05)، وفي الأخير بلغت قيمة Sig لمتغير الخبرة المهنية (0.36) وهي أكبر من (0.05)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة التي تنص على (وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى والإحتفاظ بالموظفين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

خلاصة الفصل :

تواجه الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR-تقرت- مجموعة من المشاكل مثلها مثل الشركات في قطاع النقل التي تواجه نقص فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية والإحتفاظ بالموظفين مما صعب تحقيقها لأهدافها وجعل كثير من الموظفين بما لا يقدمون أداء فعالا يعكس مهاراتهم وإمكاناتهم الوظيفية الحقيقية.

لذا حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR-تقرت-، حيث قمنا بالإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية. حيث قمنا بتوزيع الإستبيان عدده 100 على عينة عشوائية وتناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض، تحليل، مناقشة وتفسير النتائج المتوصل إليها 90 إستبيان صالح للتحليل الإحصائي وتحليلها بإستخدام البرنامج SPSS 22، وفي الأخير استنتجنا ما يلي:

- ❖ هناك توافر لأبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط؛
- ❖ مستوى الإحتفاظ بالموظفين في المؤسسة محل الدراسة متوسط؛
- ❖ يوجد أثر معنوي للقيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين؛
- ❖ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالموظفين، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الخبرة المهنية)؛
- ❖ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالموظفين، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، المؤهل العلمي).



خاتمة:

تبين من خلال الدراسة الحالية في جوانبها النظري والتطبيقي أن القيادة الأخلاقية تركز على القيم والمبادئ التي تعتبر الأسلوب الأمثل للإحتفاظ بالموظفين إذ تؤثر إيجابيا على أداء وإستقرار الموظفين وتعزز شعورهم بالحب والانتماء للشركة لتحقيق أهداف الشركة المسطرة والرسالة التي وجدت من أجلها، مما تزيد الإحتفاظ بالموظفين وإبقائهم في الشركة. وعلى إثر جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث المتمثلة في: "ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين في الشركة الوطنية للنقل ووحدة النقل SNTR -تقرت-؟" وللإجابة عليها تم تقسيم البحث إلى فصلين الفصل الأول متعلق بالجانب النظري الذي تم التطرق إلى الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والإحتفاظ بالموظفين، بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه إلى الدراسة الميدانية في الشركة الوطنية للنقل البري ووحدة النقل SNTR-تقرت- لدعم الجانب النظري والتعمق في إشكاليته من خلال إختبار فرضيات بتصميم وإعداد الإستبيان وعملية تحكيمه ومن ثم توزيعه وتحليله بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 22 وبإسقاط الدراسة على أرض الواقع وإختبار لصحة أو نفي فرضيات الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وهي:

أولا: نتائج اختبار الفرضيات

قامت دراستنا على أربع فرضيات رئيسية، ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا إختبار الفرضيات كالتالي :

النتيجة الأولى: أثبتت الدراسة أن مستوى القيادة الأخلاقية في الشركة الوطنية للنقل البري ووحدة النقل SNTR -تقرت- متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.38). وهذا ما ينفي صحة الفرضية القائلة أن هناك مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية في الشركة محل الدراسة.

النتيجة الثانية: أثبتت الدراسة أن مستوى الإحتفاظ بالموظفين متوسط في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإحتفاظ بالموظفين (3.21)، وهذا ما ينفي صحة الفرضية القائلة أن هناك مستوى مرتفع للإحتفاظ بالموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

النتيجة الثالثة: أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر معنوي للقيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين من خلال بعدين (الصفات الشخصية بمستوى دلالة 0.000 والعدالة التنظيمية بمستوى دلالة 0.000)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة أنه يوجد أثر معنوي للقيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين في الشركة محل الدراسة.

النتيجة الرابعة: أثبتت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالموظفين تعزى إلى متغيرين (السن بمستوى دلالة 0.04 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، والمتغير المؤهل العلمي بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالموظفين بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

ثانيا: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أثبتت نتائج التحليل أن القادة الإداريين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت- يمارسون القيادة الأخلاقية بمستوى متوسط؛
- ✓ إن أغلب أبعاد القيادة الأخلاقية مازالت تحتاج إلى تحسين، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- ✓ ضعف نظام الحوافر والمكافآت بالشركة محل الدراسة يؤدي إلى عدم بقاء الموظفين في الشركة؛
- ✓ أثبتت نتائج التحليل أن الإحتفاظ بالموظفين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت- كان بمستوى متوسط؛
- ✓ يتمتع القادة الإداريين بالصفات الشخصية و العدالة التنظيمية للإحتفاظ بالموظفين؛
- ✓ أثبتت نتائج التحليل أنه يوجد أثر معنوي للقيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت-؛
- ✓ أثبتت نتائج التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالموظفين، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة المهنية)؛
- ✓ أثبتت نتائج التحليل أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الإحتفاظ بالموظفين، بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية (السن، المؤهل العلمي)؛
- ✓ تختلف القيادة الأخلاقية بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت- باختلاف مكان العمل.

ثالثا: التوصيات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية :
- يجب التركيز على القيادة الأخلاقية ودعم ممارستها؛
 - تعزيز أثر القيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين بشكل أكبر وفعال؛
 - تعميق وعي القائد بأهمية القيادة الأخلاقية بما لها من دور بارز في رفع درجة الإحتفاظ بالموظفين في الشركة؛
 - ينبغي على قادة الشركة فرض قوانين ودعم الرقابة؛
 - تطبيق طرق النقد الإيجابي والفعال مع الموظفين عند حدوث أخطاء؛
 - العمل على زرع ثقافة المشاركة في إتخاذ القرارات مما يؤدي إلى شعور الموظفين بالإنتماء والبقاء بالشركة؛
 - توفير كل الوسائل والإمكانيات والتسهيلات للموظفين للتخفيف من صعوبات العمل؛
 - الحرص على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للموظفين، لتجنب ضغوط العمل ، الأمر الذي يؤثر إيجابيا على معنوياتهم وأدائهم في العمل؛
 - ضرورة تفعيل نظام الحوافر والمكافآت و ضمان عدالتها، لضمان إستمرارية الموظفين ورفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم؛
 - العمل على زيادة التدريب والتطوير لزيادة مهارات العاملين.

رابعاً: آفاق الدراسة

إن موضوع القيادة الأخلاقية يبقى مفتوحاً لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه، وبذلك يمكن أن نقترح بعض

الدراسات :

- ✓ دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي؛
- ✓ أثر القيادة الأخلاقية في تطوير الثقافة التنظيمية؛
- ✓ مدى الإهتمام بالقيادة الأخلاقية في المؤسسات الخاصة؛
- ✓ مساهمة القيادة الأخلاقية في محاربة مختلف الانتهاكات الأخلاقية؛
- ✓ أثر الرضا الوظيفي على الإحتفاظ بالموظفين في المؤسسة؛
- ✓ دور الإحتفاظ بالموظفين في تحسين حياة العمل؛
- ✓ أثر نظام الحوافز والمكافآت على الإحتفاظ بالموظفين بالمؤسسة.



أولاً: باللغة العربية

- 01- أحمد عبد الله محمد الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى 1437_2016.
- 02- أيمن حسن الدراري، أحمد فاروق أبو غبن، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية برلين_ألمانيا، الطبعة الأولى 2021.
- 03- بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- 04- سيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية- إستراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى 2013.
- 05- عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، هبة صالح عبد العال البسيوني، القيادة الأخلاقية وتأثيرها على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، رسالة ماجستير، مصر، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- 06- خالد سمران الجميلي، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر البطن، رسالة ماجستير، السعودية، كلية التربية، جامعة حفر البطن، 2022 .
- 07- باسو نور الهدى، أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة SKTM وحدة تقرت، مذكرة ماستر، ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح _ورقلة _، 2019/2018.
- 08- فدعم عبد حمد يونس آل حمد، إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الإستراتيجي (دراسة إستطلاعية لأراء العاملين في عينة من الكليات الأهلية)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، 2019.
- 09- سيف أحمد عوض الله، أثر القيادة الأخلاقية على السمعة التنظيمية للبلديات الكبرى في الأردن، رسالة ماجستير، الأردن، كلية الأعمال، جامعة آل البيت، 2023/2022.
- 10- عماد سعيد محمد الشاع، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، غزة.
- 11- قعودة نصر الدين، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي (دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري)، رسالة دكتوراه، ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021/2020.
- 12- محمد موسر المرقتن، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، عمان، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2020.
- 13- معاذ غسان إسماعيل رشيد، تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري (دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمال والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد)، رسالة ماجستير، بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة العراقية، 2018.
- 14- أسامة أيمن مومني، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مدرسي ألعاب القوى من وجهة نظر الطلبة في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن، كلية الدراسات العليا، جامعة اليرموك، 2022/2021.

- 15_ نسرین محمد الشریف، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، عمان، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2021.
- 16- مفلح بن حامد السلمي، القيادة الأخلاقية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، السعودية، المجلد 8، العدد 12، 2024.
- 17- عساف سعد العجمي، مبارك فلاح حميد العجمي، درجة ممارسة معلمي التاريخ بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية، مجلة بحوث التربية النوعية، الكويت، العدد 63، 2021 .
- 18- القرنى، عبد الله بن عالي، الزائدي، أحمد بن محمد، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية (الأزهر)، الجزء 04، 2016
- 19- بعجي سعاد، خبابة عبد الله، درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين (درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين -دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور))، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجلفة، المجلد الأول، العدد 31.
- 20- حنان صلاح الدين محمد الحلواني، مروة مصطفى محمد محمد، دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية للأعضاء هيئة التدريس ومعاونيها (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط)، مجلة كلية التربية، أسيوط، المجلد 38، العدد 12، 2022.
- 21- خليفة أحمد خليفة الظهري، تأثير التمكين الإداري على الإحتفاظ بالموظفين دراسة تطبيقية على شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات "جيك GPIC" في مملكة البحرين، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، البحرين، المجلد الرابع، العدد 37، 2023.
- 22- رياء خليفة فاضل الحراصية، داود عبد الملك يحي الحدابي، تقييم المعلمين لدى ممارسة مديري المدارس التعليم الأساسي في المحافظة الداخلية بسلطنة عمان للقيادة الأخلاقية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ماليزيا، المجلد 05، العدد 34، 2021.
- 23- سحراء أنور حسين علي، علي حسون فندي الطائي، (بلا تاريخ). بناء نموذج لأخلاقيات القيادات الإدارية العليا لأحداث التغيير التنظيمي (بحث تحليلي على عينة من المجتمعات التقنية في العراق)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية 2018 .
- 24_ سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين:دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربية (كهريف)-تقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة، العدد 13، 2018.
- 25- سهام عليوط، خالد بوجعدار، أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للموظف (دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير ولاية جيجل)، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، 2022.
- 26- أحمد عبد الفتاح محمد شليبي، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموارد البشرية المستدامة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 05، العدد 01، 2024.
- 27- شيخ عسري، يعقوب محمد، دور التحفيز في الإحتفاظ بالمواهب في المؤسسة:دراسة إستطلاعية لموظفي عدد من الإدارات العمومية، مجلة التكامل الإقتصادي، الجزائر، المجلد 09، العدد 03، 2021.

- 28-علي بن إبراهيم بن محمد بن طالب، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، المجلد 33، العدد 03، 2023.
- 29-محمد بن فهد بن خالد القحطاني، تأثير القيادة الأخلاقية على الإستراتيجية التنظيمية: الوسيط الثقافة التنظيمية في قطاع المطارات الدولية بالمملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 05، العدد 02، 2024/2023.
- 30-محمود أحمد خطيب، فايد عبد الوهاب توفيق، العلاقة بين أساليب تقويم أداء العاملين والإحتفاظ بالموارد البشرية: دراسة مقارنة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، المجلد 37، العدد الرابع، 2023.
- 31-محمود عبد الناصر مزيد محمود، تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد(دراسة ميدانية بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، المجلد 12، العدد الرابع، 2021 .
- 32-مشاعل ناصر العرادي، عادل علي الزبيد، تأثير الرضا الوظيفي على الإحتفاظ بالموظفين في فنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين. مجلة الأكاديمية العالمية للإقتصاد والعلوم الإدارية، البحرين، 2019.
- 33-نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد: دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز-باتنة-، مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة، المجلد الرابع، العدد 01، 2021.
- 34_نورا ربيع محمد سليمان، دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإحتفاظ بالموظفين، مصر، المجلد 12، العدد الثالث،

ثانياً: باللغة الأجنبية

- 1_ADEDAMOLA ADEKANBI FAVOUR, AN INVESTIGATION INTO THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE RETENTION, NIGERIA, 2016.
- 02_NUR FAQIH IRFANI, PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN TERHADAP EMPLOYEE RETENTION (PT.SOLUSI BANGUN INDONESIA TBK CILACAP), INDONESIA, 2023.
- 03EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE RETENTION, A CASE STUDY OF A COMPANY IN ENUGU; INTERNATIONAL BUSINESS, ADMINISTRATION AND MANAGEMENT, 2024.
- 04DESIGNING AN EMPLOYEE RETENTION FRAMEWORK: A CASE STUDY OF VARUN FOOD AND BEVERAGE COMPANY, 2023.

05 THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS

2020. ZIMBABWE OPEN UNIVERSITY , ADMINISTRATION

06_ INDILILE INGE NDAHAFANA NAMWEDA, RETENTION OF EMPLOYEES IN THE DEPARTMENT OF TRANSPORT IN THE MINISTRY OF WORKS AND TRANSPORT IN NAMIBIA, MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION, NAMIBIA, UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA, 2017.

07_ SCOTT MELVIA EDNA STRATEGIES FOR RETAINING EMPLOYEES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY WALDEN UNIVERSITY .

08_ KRISTAL METRE, JULIA HERANDEZ , SUSAN BOGUS, CHRISTOPHER HARPER, RAGHAVA KOMMALAPATI, DOEUN CHOE RECRUITING, RETAINING, AND PROMOTING FOR CAREERS AT TRANSPORTATION AGENCIES, MATEC WEB OF CONFERENCES 271, 2019.

09_ SUPITCHA PANICH, CHOMP NUANGJAMNONG, KITIKORN DOWPISET, THE INFLUENCE FACTORS THAT AFFECT EMPLOYEE RETENTION (A CASE STUDY IN ONE OF THE TOPS ELECTRICITY ORGANIZATION IN THAILAND), INTERNATIONAL CONFERENCE, THAILAND, 2020.

نصوص قانونية :

- 1- الأمر رقم 67-130 المؤرخ في 22 جويلية 1967، تكوين المديرية الجهوية للنقل البري بتقوت .
- 2- الأمر رقم 04-415 المؤرخ في 20 ديسمبر 2004، حدد شروط تسليم رخص ممارسة نشاطات نقل الأشخاص والبضائع عبر الطرقات .
- 3- الأمر رقم 17-331 المؤرخ في 15 نوفمبر 2017، تعديل المرسوم التنفيذي السابق رقم 04-415 .



الملحق رقم (1) : قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم	مكان العمل
01	أ- عرابة الحاج	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	أ- تيشات سلوى	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	أ- مناصرية رشيد	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

الملحق رقم (2) : إستمارة الاستبيان الموجه لموظفي الشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت-



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان



أخي الكريم / أختي الكريمة ...

إيماناً بقيمة البحث العلمي ولإرتباطه بالواقع العملي. تقوم الباحثتان بإجراء دراسة ميدانية تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال حول " أثر القيادة الأخلاقية على الإحتفاظ بالموظفين - دراسة ميدانية للعاملين بالسلك بالشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR -تقرت- " لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان المرفق حتى يتسنى لنا التعرف على الجوانب الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على مدى صراحتكم، مع التأكيد على أن كل ما سوف تدلون به من بيانات سيحظى بالسرية التامة ولن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

أحماحة وردة / العابد منال

مع خالص الشكر والتقدير،،،

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني : العبارات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

القيادة الأخلاقية : 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 ووطنه .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد 01	الصفات الشخصية					
01	يتحمل رئيسي مسؤولية الأخطاء التي تقع نتيجة قراراته					
02	يتقبل رئيسي المباشر النقد البناء برحابة صدر					
03	يتصف رئيسي المباشر بالأمانة في أداء المهام الموكلة إليه					
04	يتحلى رئيسي المباشر بالصبر في إنجاز المهام الموكلة إليه					
05	يتصف رئيسي المباشر بالتزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين					
البعد 02	الصفات الإدارية					
06	يسعى رئيسي المباشر بجد لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها					
07	يلتزم رئيسي المباشر بتطبيق القوانين والتعليمات الضابطة المعمول بها					
08	يحث رئيسي المباشر الموظفين على الإلتزام بأخلاقيات المهنة					
09	يقدم رئيسي المباشر الدعم والمساندة لمن يحتاجها من العمال					
10	يوزع رئيسي المباشر المهام على العمال وفق قدراتهم ورغباتهم					
البعد 03	العدالة التنظيمية					
11	يتم توزيع الحوافز والمكافآت بناء على الجهد المبذول					
12	يتم توخي العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية					
13	يتخذ رئيسي المباشر قرارات العمل دون تحيز					
14	يتجنب رئيسي المباشر أن تتأثر عملية تقييم الأداء بالعلاقات الشخصية					
15	يعتمد رئيسي المباشر على معايير التحفيز موضوعية بعيدا عن الذاتية المحسوبة					
البعد 04	العلاقات الإنسانية					
16	يستمتع رئيسي المباشر إلى آراء الموظفين بإهتمام					
17	يضع رئيسي المباشر مصلحة الموظفين في الإعتبار عند إتخاذ القرارات					
18	تعزز إدارة المؤسسة ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم					
19	يتعامل رئيسي المباشر بطريقة أخلاقية					
20	يراعي رئيسي المباشر الإحتياجات الشخصية للعمال ويحافظ على خصوصيتهم					
البعد 05	روح الفريق					
21	يعزز رئيسي المباشر ثقة العمال بزملائهم ومديرهم					

					يشجع رئيسي المباشر روح التعاون والإنسجام بين الموظفين	22
					يحرص رئيسي المباشر على تعزيز روح المسؤولية والعمل الجماعي	23
					يشجع رئيسي المباشر مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات	24
					ينسب القائد النجاح والإنجاز لجميع العمال	25

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بالإحتفاظ بالموظفين

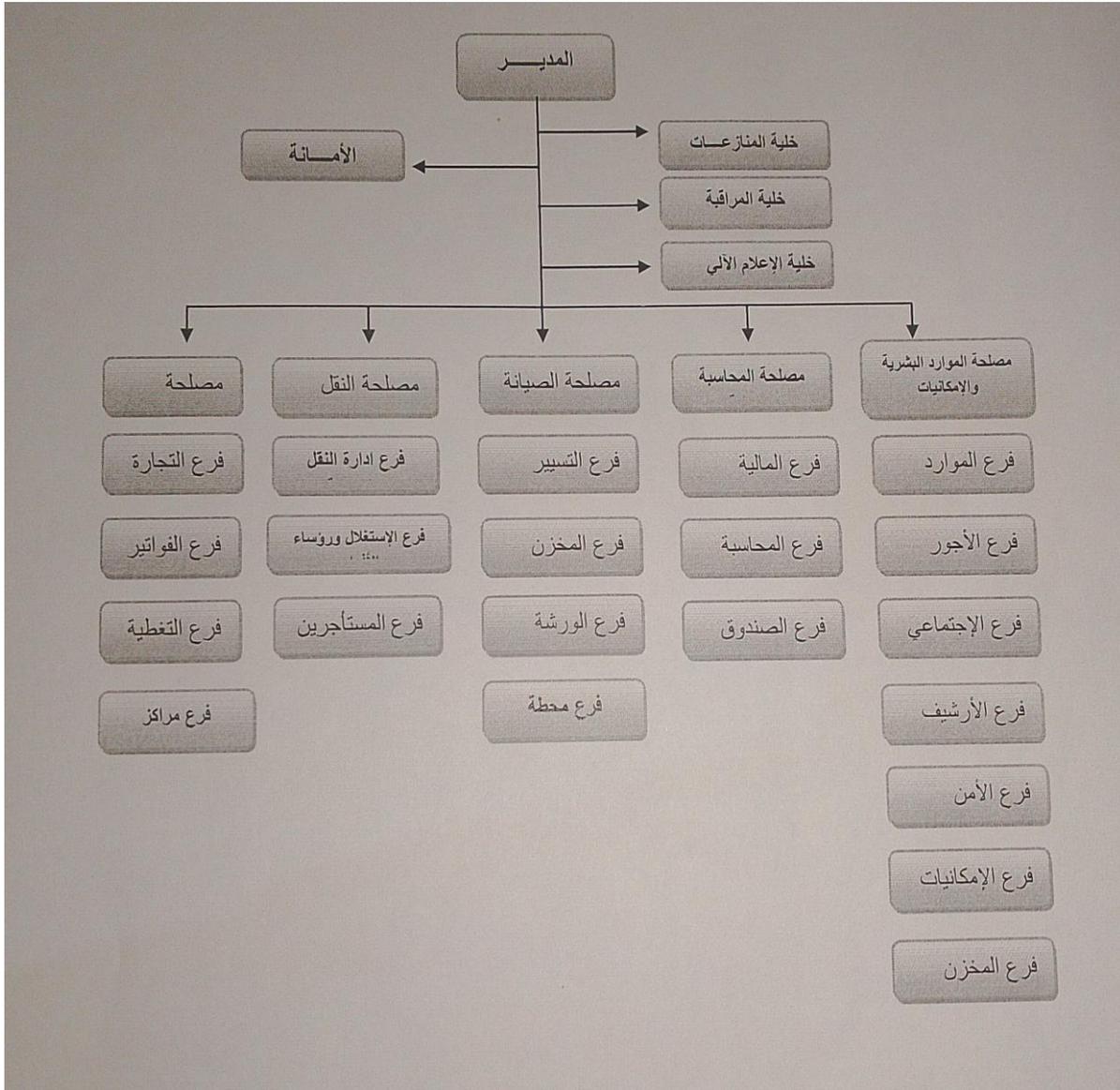
الإحتفاظ بالموظفين: هو مجموعة من الإستراتيجيات والتقنيات التي تعتمدها الشركات أو المؤسسات لضمان بقاء موظفيها الحاليين لأطول

فترة ممكنة في العمل وتجنب إستقالات أو مغادرة المواهب القيمة ذوي الخبرة .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أشعر بالراحة أثناء العمل في هذه المؤسسة					
02	يمنحني عملي في هذه المؤسسة شعورا بالرضا					
03	أعتزم البقاء في هذه المؤسسة حتى التقاعد					
04	أرغب في الإستمرار بالعمل في هذه المؤسسة لأن المهام تتناسب مع مهاراتي وخبرتي					
05	توفر المؤسسة بيئة عمل تساعد على تحقيق التوازن بي العمل والحياة الشخصية					
06	أرى مستقبلا وظيفيا واضحا لي داخل المؤسسة					
07	أستشير رئيسي المباشر عند الحاجة إلى توجيه في عملي					
08	تم معاملتي في المؤسسة معاملة عادلة غير تمييزية					
09	أتحصل على الدعم اللازم من الزملاء أو المدير عند الحاجة					
10	يتم تحفيز العاملين المتميزين من خلال المكافآت والتقدير					
11	تعلم المؤسسة على تطوير مهارات العاملين					
12	تعلم المؤسسة على توفير الرعاية الصحية					
13	تعلم المؤسسة على توفير النقل					

نشكركم على حسن التعاون

الملحق رقم (3) : هيكل المصالح والوحدات المكونة للشركة الوطنية للنقل البري وحدة النقل SNTR - تقرت -



المصدر: وثائق المؤسسة



الصفحة	المحتوى
V	الإهداء
VI	الشكر والتقدير
VII	الملخص
LX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال البيانية
XII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الأخلاقية والإحتفاظ بالموظفين
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول القيادة الأخلاقية والإحتفاظ بالموظفين
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية
03	الفرع الأول: ماهية الأخلاق والقيادة
03	أولاً: ماهية الأخلاق وأهميتها
04	ثانياً: مفهوم القيادة وأهميته
05	الفرع الثاني: ماهية القيادة الأخلاقية
05	أولاً: نشأة ومفهوم القيادة الأخلاقية
06	ثانياً: خصائص وأهمية القيادة الأخلاقية
08	ثالثاً: أهداف القيادة الأخلاقية
08	الفرع الثالث: أساسيات القيادة الأخلاقية
08	أولاً: مكونات وأبعاد القيادة الأخلاقية
11	ثانياً: أساليب القيادة الأخلاقية
12	ثالثاً: مصادر ومبادئ القيادة الأخلاقية
14	الفرع الرابع: مرتكزات القيادة الأخلاقية
14	أولاً: نماذج ومهام وواجبات القيادة الأخلاقية
17	ثانياً: معوقات القيادة الأخلاقية
18	ثالثاً: العوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية
19	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإحتفاظ بالموظفين
19	الفرع الأول: مفهوم الإحتفاظ بالموظفين وأهميته
19	أولاً: مفهوم الإحتفاظ بالموظفين

20	ثانيا: أهمية الإحتفاظ بالموظفين
21	الفرع الثاني: إستراتيجيات وخطوات زيادة الإحتفاظ بالموظفين
21	أولا: إستراتيجيات الإحتفاظ بالموظفين
22	ثانيا: خطوات زيادة الإحتفاظ بالموظفين
22	الفرع الثالث: مؤشرات ونماذج الإحتفاظ بالموظفين
22	أولا: مؤشرات الإحتفاظ بالموظفين
23	ثانيا: نماذج الإحتفاظ بالموظفين
25	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الإحتفاظ بالموظفين وأسباب ترك الوظيفة
25	أولا: العوامل المؤثرة على الإحتفاظ بالموظفين
26	ثانيا: أسباب ترك الوظيفة
27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
27	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية
27	الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
30	الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
34	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية
34	الفرع الأول: أوجه التشابه
35	الفرع الثاني: أوجه الإختلاف
35	المطلب الثالث: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
38	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للنقل البري وحة النقل SNTR _تقرت_
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: طريقة الدراسة
40	الفرع الأول: منهج الدراسة
40	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
46	أولا: مجتمع الدراسة
47	ثانيا: عينة الدراسة
47	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة
47	أولا: خصائص وتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
48	ثانيا: خصائص توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
49	ثالثا: خصائص توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

49	رابعا: خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
50	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
50	الفرع الأول: أداة الدراسة
50	الفرع الثاني: محتوى الإستبيان
52	الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبيان
52	الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
53	المبحث الثاني: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
53	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
53	الفرع الأول: تحليل الفرضيات
53	أولا: تحليل الفرضية الأولى
59	ثانيا: تحليل الفرضية الثانية
61	ثالثا: تحليل الفرضية الثالثة
63	رابعا: تحليل الفرضية الرابعة
66	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة الميدانية
66	الفرع الأول: تفسير الفرضية الأولى
66	الفرع الثاني: تفسير الفرضية الثانية
67	الفرع الثالث: تفسير الفرضية الثالثة
67	الفرع الرابع: تفسير الفرضية الرابعة
67	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
67	الفرع الأول: إختبار صحة الفرضية الأولى
68	الفرع الثاني: إختبار صحة الفرضية الثانية
68	الفرع الثالث: إختبار صحة الفرضية الثالثة
69	الفرع الرابع: إختبار صحة الفرضية الرابعة
70	خلاصة الفصل
71	خاتمة
75	قائمة المراجع
80	الملاحق
86	الفهرس

