

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر القيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز سيدي عقبة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- ربيع المسعود

من إعداد الطلبة (ة):

- بلعصادي توفيق

- بن عيش العمري

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- مزيو ألفة
بسكرة	مشرفا	- أستاذ تعليم عالي	- ربيع المسعود
بسكرة	مناقشا	- أستاذ تعليم عالي	- منصور كمال

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر القيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز سيدي عقبة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- ربيع المسعود

من إعداد الطلبة (ة):

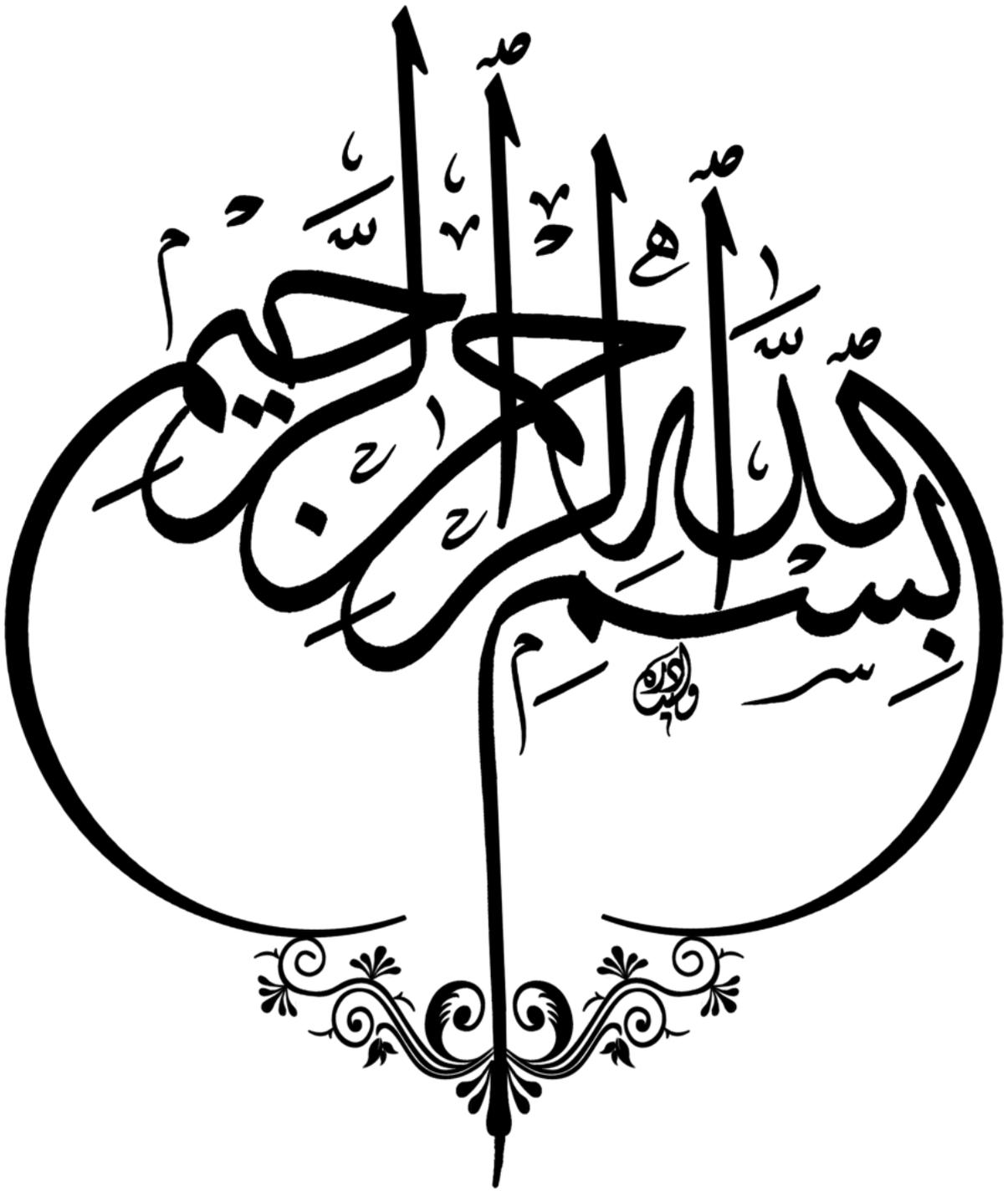
- بلعصادي توفيق

- بن عيش العمري

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- مزيو ألفة
بسكرة	مشرفا	- أستاذ تعليم عالي	- ربيع المسعود
بسكرة	مناقشا	- أستاذ تعليم عالي	- منصور كمال

الموسم الجامعي: 2023-2024



كلمة شكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله اما بعد :

نبدأ بشكر الله تعالى، الذي وفقنا وسدد خطانا في رحلتنا العلمية، وامتّن علينا
بنعمة الصحة والعافية والقدرة على إكمال هذه الرسالة.

نتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف البروفيسور : **ربيع المسعود**

على دعمه المتواصل وتوجيهاته السديدة ونصائحه القيّمة طوال فترة إعداد

الرسالة، فقد كان له فضل كبير في صقل مهارتنا البحثية وإثراء محتوى رسالتنا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز سيدي عقبة

وموظفيها الذين قدموا لنا يد العون ولم ييخلوا علينا بالاجابة على اسئلة دراستنا

الميدانية

إهداء

إلى من علّموني معنى الإخلاص والتفاني
إلى والدي العزيز، الذي كان دعمه حافزًا لي في كل خطوة خطوتها،
إلى والدي الحبيبة، مصدر الأمان والعطاء اللامحدود، والتي علمتني أن الأحلام تتحقق
بالصبر والاجتهاد.

إلى إخواني وأخواتي، الذين كانوا دائمًا نورًا يضيء دربي، إلى أساتذتي الكرام، الذين
زرعوا في نفسي حب العلم والمعرفة، ولم يخلوا بتوجيهاتهم السديدة،
إلى أصدقائي الأوفياء، شركاء الرحلة، الذين كانوا لي عونًا وسندًا في كل لحظة، إلى
كل من آمن بي، ودعمني، وأعطاني القوة للاستمرار،
أهدي ثمرة جهدي هذه، عسى أن تكون رمزًا للامتنان والعرفان، ودليلاً على أن
الإنسان يستطيع أن يصل إلى ما يصبو إليه عندما يحيط نفسه بأشخاص يؤمنون به.
اليكم جميعاً اهدي هذا العمل المتواضع.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (Sonelgaz) في بلدية سيدي عقبة، ولاية بسكرة. تتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين بيئة العمل. تناولت الدراسة أبعاد القيادة الأخلاقية التي تشمل العدالة، النزاهة، الاهتمام بالآخرين، والاستدامة والتوازن بين الجانب المهني والروحي. كما تناولت أبعاد الاستقرار الوظيفي المتمثلة في الرضا الوظيفي، الحس المهني، وبيئة العمل. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة في جميع أبعادها، مما يشير إلى أن ممارسات القيادة الأخلاقية تساهم بشكل كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتحفيز العمال على الأداء بشكل أفضل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الاستقرار الوظيفي

Abstract:

This study aimed to explore the impact of ethical leadership on job stability among employees of the Algerian Electricity and Gas Company (Sonelgaz) in Sidi Okba Municipality, Biskra Province. The importance of this study lies in highlighting the role of ethical leadership in enhancing job stability and improving the work environment. The study addressed the dimensions of ethical leadership, which include justice, integrity, care for others, sustainability, and the balance between the professional and spiritual aspects. It also examined the dimensions of job stability, which consist of job satisfaction, professional sensibility, and the work environment. The results of the field study indicated a positive relationship between ethical leadership and job stability among the company's employees in all its dimensions. This suggests that ethical leadership practices significantly contribute to achieving job stability and motivating employees to perform better.

Keywords: ethical leadership, job stability.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
36	الجدول رقم(01): توزيع أفراد العينية وفق متغير الجنس
37	الجدول رقم(02): توزيع أفراد العينية وفق متغير العمر
38	الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينية وفق متغير المستوى التعليمي
39	الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينية وفق متغير الصف المهني
40	الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينية وفق متغير سنوات الخبرة
42	الجدول رقم (06): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة
43	الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات العدالة و النزاهة
44	الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات الاهتمام بالآخرين
44	الجدول رقم(09): الصدق الذاتي لمؤشرات الاستدامة
45	الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لمؤشرات توازن الجانب المهني
45	الجدول رقم (11): الصدق الذاتي لمؤشرات الرضا الوظيفي
46	الجدول رقم (12): الصدق الذاتي لمؤشرات الحس المهني
47	الجدول رقم (13): الصدق الذاتي لمؤشرات بيئة العمل
48	الجدول رقم (14): معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة
48	جدول رقم (15): مقياس لكارث للحكم على إجابات الأفراد
49	الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة الاخلاقية
51	الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاستقرار الوظيفي
52	جدول رقم (18): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية
53	الجدول رقم (19): اختبار أثر القيادة الاخلاقية على بعد الرضا الوظيفي
53	الجدول رقم (20): اختبار أثر القيادة الاخلاقية على بعد الرضا الوظيفي
54	الجدول رقم (21): اختبار أثر القيادة الاخلاقية على بعد الحس المهني
54	الجدول رقم (22): اختبار أثر القيادة الاخلاقية على بعد بيئة العمل

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
33	الشكل (01) نموذج الدراسة
36	الشكل (02) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس
37	الشكل (03) توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر
38	الشكل (04) توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي
39	الشكل (05) توزيع أفراد العينة وفق متغير الصف المهني
40	الشكل (06) توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

مقدمة

تعتبر القيادة الأخلاقية واحدة من الركائز الأساسية في بناء مؤسسات ناجحة ومستدامة في بيئة العمل المعاصرة، التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، تزداد الحاجة إلى قادة يتمتعون بقدرة عالية على الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية حيث أن القيادة الأخلاقية لا تقتصر فقط على الالتزام بالقوانين والمعايير المهنية، بل تتعدى ذلك إلى تعزيز ثقافة النزاهة، الشفافية، والمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة. الاستقرار الوظيفي يشير إلى مدى استمرارية الموظفين في وظائفهم وشعورهم بالأمان والرضا في مكان العمل. هذا المفهوم يتضمن عدة جوانب، منها الاستقرار المالي، الاستقرار النفسي، والاستقرار الوظيفي بمعناه الأوسع الذي يشمل الولاء المؤسسي والالتزام بأهداف المؤسسة. تتسم العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي بالتعقيد والتداخل، حيث يمكن أن تؤثر القيادة الأخلاقية على الاستقرار الوظيفي من خلال تعزيز الثقة والشفافية، وتحفيز الولاء والالتزام، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. تشير الدراسات إلى وجود ارتباط قوي بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي. في الختام، تعد القيادة الأخلاقية عنصراً أساسياً في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات. من خلال تعزيز الثقة، الولاء، وبيئة العمل الإيجابية، تساهم القيادة الأخلاقية في خلق مؤسسات مستقرة ومزدهرة. يتطلب الأمر من القادة تبني نهج أخلاقي شامل في ممارساتهم الإدارية، مما يعزز من استدامة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية.

طرح الاشكالية والاسئلة البحثية:

في ظل عالم الاعمال المتغير يعد الاستقرار الوظيفي عنصراً هاماً لنجاح المنظمة حيث تبحث الشركات عن طرق لتحفيز موظفيها والحفاظ على ولائهم مما يؤدي الى تحسين الاداء العام ورفع الانتاجية. وتعدّ القيادة الأخلاقية ركيزة أساسية لتعزيز الاستقرار الوظيفي، فهي تتكون من مجموعة من الابعاد كالنزاهة والعدالة والاستدامة. إنّ سعي القائد إلى تفعيل هذه الابعاد بشكل صحيح يُساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المنشودة. يُعدّ تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة هدفاً هاماً يتطلب من المنظمات اتباع نهج شامل يركز على مبادئ أساسية، من أهمها منح الثقة والمشاركة للموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي وخلق بيئة عمل آمنة ومحفزة. وعليه فإننا في موضوعنا هذا أردنا البحث عن الأثر التي تقوم به القيادة الاخلاقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة وقد اخترنا مؤسسة خدماتية اقتصادية تتمثل في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز بمدينة سيدي عقبة، ومما سبق نطرح الإشكالية التالية:

❖ ما هو أثر القيادة الأخلاقية على الاستقرار الوظيفي؟

وانطلاقاً من الاسكالية المطروحة يمكن طرح أسئلة فرعية تتمثل في:

- ✓ هل تؤثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز بسيدي عقبة؟
- ✓ هل تؤثر القيادة الأخلاقية على الحس المهني لدى عمال مؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز بسيدي عقبة؟
- ✓ هل تؤثر القيادة الأخلاقية على بيئة العمل لدى عمال مؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز بسيدي عقبة؟

الدراسات السابقة:

دراسات متعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الاخلاقية):

1- اطروحة الباحث عماد سعيد محمد الشاعر لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان -ممارسات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري 2016/2017 دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-، علوم التجارة تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية بغزة: حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على الممارسات الأخلاقية للقيادة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والكشف عن قدرة القادة على الإبداع الإداري، والبحث عن سبل تنمية هذا الإبداع. كما تسعى إلى بيان العلاقة بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري، وتحديد تأثير التغيرات في الممارسات الأخلاقية على الإبداع، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه هذه المتغيرات حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة (2145) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (327) موظفاً وكانت العينة عشوائية طبقية.

2- دراسة الدكتور امينة مزيان 2022 (اهمية القيادة الاخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي) -دراسة حالة بنك السلام الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة المجلد الخامس العدد 2 : حيث يهدف هذا المقال إلى دراسة ماهية القيادة الأخلاقية وبحث تأثيرها على تحقيق الرضا الوظيفي من أجل إلقاء الضوء على أهمية المفهومين وتأثيرهما على المنظمة كونهما سينعكسان على أداء الموظفين من أجل ذلك، اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي الإسقاط الدراسات النظرية على بنك السلام كدراسة ميدانية وهذا من خلال عينة مكونة من 73 موظفاً حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان لهذا الغرض، خلصت نتائج الدراسة إلى تأكيد وجود تأثير التطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية للمسؤولين على تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين لكن درجة هذا التأثير أقل من متوسطة. هذه النتائج تدفعنا إلى التوصية بضرورة إظهار المزيد من الاهتمام بأهمية ممارسات القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها: الصفات الشخصية، السلوكيات الإدارية والوظيفية وسلوكيات التوجيه وانعكاسها الايجابي على البنك على جميع المستويات وكذا العمل على تعزيز مفهوم العدالة ودعم المرؤوسين مهنيا في البنك.

دراسات متعلقة بالمتغير التابع (الاستقرار الوظيفي):

1-دراسة ماجستير لطالب مروان احمد حويحي 2008 (أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين بالاستمرار بالعمل -حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة-، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال): حيث هدفت الدراسة الى هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب العقود الدائمة ومن الموظفين أصحاب العقود المؤقتة العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والذين يعملون في مراكز الاتحاد المنتشرة في قطاع غزة، وعددهم (184) موظف، وكذلك من الذين تركوا العمل في الاتحاد خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وعددهم (43)، وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات والتي تكونت من عشرة أجزاء.

2- دراسة دكتوراه -حجاج المداني 2018/2019 (قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي -دراسة تطبيقية تشمل عينة من إداريين جامعة عمار ثلجي بالأغواط- ، كلية علوم الاجتماعية والانسانية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة زيان

عاشور بالجلفة): حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن قيم العمل السائدة لدى موظفي جامعة عمار تليجي بالأغواط، و كيف تتأثر هذه القيم بعامل الاستقرار الوظيفي، هذا الأخير الذي حاز اهتمام الكثير من رواد الفكر الإداري و التنظيمي، سعيًا منهم لضمان استقرار المنظمات و استمراريتها، و من هذا المنطلق تسعى الجامعة جاهدة للحفاظ على مواردها البشرية وفعاليتها وتنمية قدراتها، لتتأقلم مع المتغيرات المحيطة و التي تعتبر تهديدا لاستقرار العاملين بها، كمحاولة الكثير من المنظمات الحديثة استقطاب المورد البشري الأكثر كفاءة و الأعلى قدرة و خبرة، و لتجنب كل هذه التهديدات و منع التسرب الوظيفي لموظفيها على المؤسسة ضمان استقرار ذلك المورد و الذي يشكل ضرورة حيوية لاستمرارية المؤسسة و نجاح المنظمة، فعليها إذا ما أرادت ذلك أن تضمن استقراره و من عدة جوانب كالجانب المادي والمعنوي و كذا الاجتماعي، وقد ارتأينا و من خلال هذه الدراسة الكشف عن تلك العلاقة و ذلك التأثير بتناولنا لثلاث قيم غاية في الأهمية و هي: التعاون العدالة التنظيمية الالتزام الوظيفي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على صحيفة الاستبيان في جمع البيانات، والتي ضمنها 33 سؤالاً و 05 محاور، مستعينا في ذلك ببعض الدراسات السابقة و المشابهة، و مستفيدا من دراسات سابقة أجراها حول الاستقرار الوظيفي في مرحلتي الليسانس و الماجستير، و قد كانت العينة القصدية هي العينة المختارة لذلك إذ بلغ عدد أفرادها 216 مفردة بعد استرجاعها من مجموع 250 استمارة وزعت على الباحثين، كما تم استخدام المنهج الوصفي الملائمة لهذا النوع من الدراسات وبعده إتمام جميع الإجراءات المنهجية و الميدانية، تم التوصل إلى نتائج الدراسة و التي سنوردها في آخر هذه الأطروحة.

- الفرضيات:

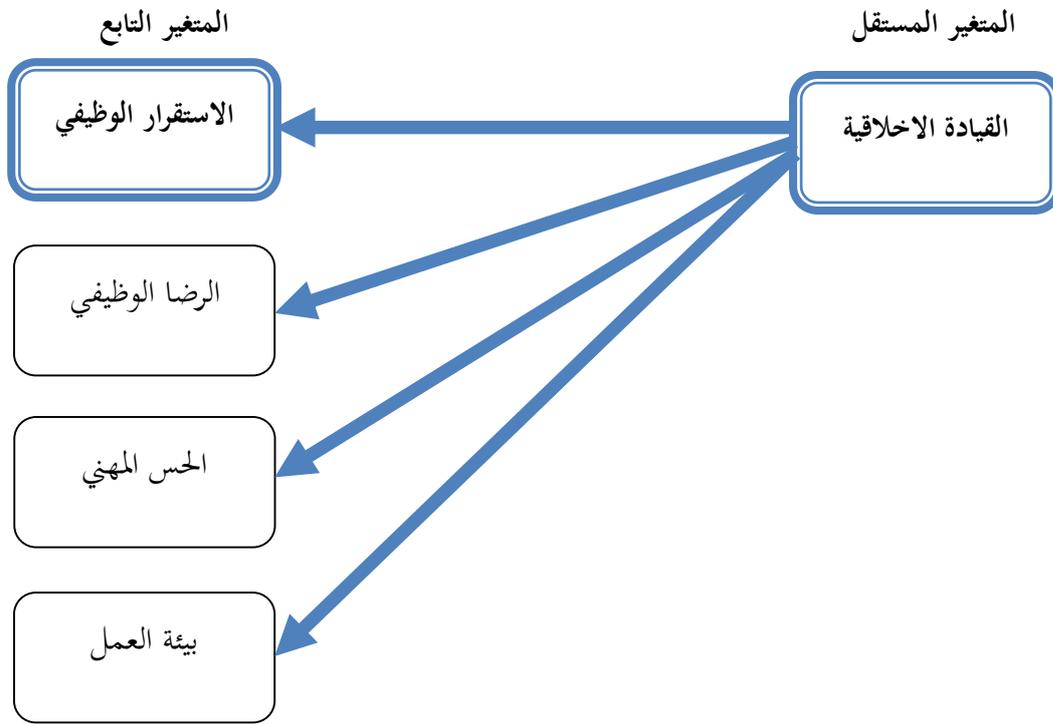
الفرضية الرئيسية: يوجد دلالة احصائية لأثر القيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز بسيدي عقبة

الفرضيات الفرعية:

- يوجد دلالة احصائية لأثر القيادة الاخلاقية على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز بسيدي عقبة
- يوجد دلالة احصائية لأثر القيادة الاخلاقية على الحس المهني لدى عمال مؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز بسيدي عقبة
- يوجد دلالة احصائية لأثر القيادة الاخلاقية على بيئة العمل لدى عمال مؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز بسيدي عقبة

نموذج وفرضيات الدراسة:

الشكل (01) نموذج الدراسة



- منهجية الدراسة:

تبعاً لطبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها سنعتمد على المنهج الكمي القائم على جمع وتنسيق معلومات وحقائق يمكن حسابها وقياسها وتحولها الى ارقام واحصائيات وبيانات رسومية، ويعتمد هذا النوع من المناهج على قياس الآراء عبر المسح او الاستبيان. وهذا ما تم استخدامه في دراستنا عن طريق توزيع استبيان على عينة الدراسات المتمثلة في عمال مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز بسيدي عقبة، من اجل قياس آراءهم حول مستوى القيادة الاخلاقية والاستقرار الوظيفي بالمؤسسة.

*تصميم البحث:

1-متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: القيادة الاخلاقية.

- المتغير التابع: الاستقرار الوظيفي بأبعاده الثلاثة.

2-أهداف الدراسة:

تسعى هاته الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على مستوى القيادة الاخلاقية ومستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز سيدي عقبة.

- التعرف على مدى أثر القيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي وابعاده (الرضا الوظيفي، الحس المهني وبيئة العمل) لدى العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز سيدي عقبة.

3-نوع الدراسة: يتمثل نوع الدراسة في بناء علاقة سببية بين متغيرات الدراسة وذلك لمعرفة أثر المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) في الحد من المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي).

4-حدود الدراسة:

-الحدود الزمانية: السنة الجامعية 2024/2023

-الحدود المكانية: تمت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز سيدي عقبة -بسكرة-.

-الحدود البشرية: اجريت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز سيدي عقبة -بسكرة-.

-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الكشف على أثر القيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي لدى مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز سيدي عقبة -بسكرة-.

*أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوع القيادة الاخلاقية في حياة المنظمات على اختلافها وآثارها الواضحة في تسيير أعمالها وتحقيق أهدافها بفعالية وتميز، وتأثيرها في الاستقرار الوظيفي الذي ينعكس على أداء الأفراد والمنظمة التي يعملون بها. ويمكن تقسيم هذه الأهمية إلى جانبين:

الجانب العلمي:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تتناول موضوعا في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وهو أثر القيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي. حيث بعد القيادة الاخلاقية يعد أحد معايير القدرة التنافسية لأي منظمة تسعى إلى النجاح والاستمرار لذا فهو بحاجة أكثر لدراسة والبحث وذلك لتحديد أثره على الاستقرار الوظيفي الذي يعد من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات وذلك من حيث التأثير السلبي على حسن سير العمل فيها.

الجانب العملي:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في الكشف عن مدى تأثير القيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز سيدي عقبة، ومعرفة مستويات القيادة الاخلاقية والاستقرار الوظيفي في المؤسسة، والخروج بعدة نتائج على أساسها يتم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات.

*خطة مختصر للدراسة:

في هذه الدراسة تم التطرق إلى فصلين، الفصل الأول يتعلق بالإطار النظري لكل من القيادة الاخلاقية والاستقرار الوظيفي وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يتعلق بالإطار النظري للقيادة الاخلاقية وتتكلم في هذا المبحث عن ماهية وأهمية القيادة الاخلاقية ومن ثم إلى مبادئ، أبعاد، مكونات ومقاييس القيادة الاخلاقية. أما المبحث الثاني فهو يتعلق بالإطار النظري للاستقرار الوظيفي حيث تكلمنا فيه عن ماهية الاستقرار الوظيفي والاهمية والمظاهر ومن ثم إلى المحددات والعوامل وفي الأخير نتكلم عن الأبعاد والمعوقات وفي الأخير إلى العلاقة بين القيادة الاخلاقية والاستقرار الوظيفي. في حين سوف يتم التطرق في الفصل الثاني إلى الدراسة الميدانية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز سيدي عقبة -بسكرة-. وتم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث في المبحث الأول يكون عرض عام عن المؤسسة، وفي المبحث الثاني يكون الإطار المنهجي للدراسة وفي المبحث الثالث نقوم بدراسة مستوى

الاستقرار الوظيفي القيادة الاخلاقية بمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز سيدي عقبة. أما في المبحث الرابع والأخير سيتم فيه دراسة أثر القيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي بأبعاده في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز سيدي عقبة -بسكرة-.

الفصل الأول :

الإطار النظري القيادة الأخلاقية

تمهيد:

تشهد بيئة المؤسسات في الوقت الحالي تغيرات سريعة نتيجة للابتكارات الحاصلة في الميدان التكنولوجي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي المحيط بالمؤسسة، هذا ما يحتم عليها أن تكون أكثر استجابة لهذه التغيرات الحاصلة في بيئتها من خلال المتنام الفرص المتاحة لها وتجنب التهديدات التي تواجهها هذا من أجل خلق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الاستمرار والمنافسة والبقاء في السوق. (منيرة، 2020)

تزداد التحديات التي يواجهها الإنسان يوماً بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وصراع القيم وفي ظل العولمة الجديدة مما يوجب على المنظمات أن تواجه هذه التحديات بكفاءة وفاعلية لازمة لتصل لأهدافها، ويكون مواكبة هذه التغيرات والتحديات بإعداد القيادات الناجحة القادرة على التغيير والابتكار، ولديها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة. (المطيري، 2017)

في هذا الفصل، نتطرق إلى الخلفية النظرية للمتغير المستقل القيادة الأخلاقية، حيث سنذكر أساسيات القيادة الاخلاقية المتمثلة في مفهوم القيادة الاخلاقية والاهمية والمبادئ وفي المبحث الثاني عناصر القيادة الاخلاقية سنذكر أبعاد القيادة الاخلاقية و المكونات والمقاييس وممارسات القائد للسلوك الاخلاقي.

المبحث الاول: أساسيات القيادة الاخلاقية

المطلب الاول: مفهوم القيادة الاخلاقية

تم التركيز بشكل واضح على القيادة الاخلاقية مع بداية الألفية الثالثة في هذا المجال تم تطوير القيادة الأخلاقية كمنظريّة مستقلة لأول مرة بناءً على الدراسات التي أجراها Brown وزملاؤه.

يعرفها Brown وزملاؤه عرض السلوك المناسب بشكل معياري من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، والترويج لمثل هذا السلوك إلى التابعين من خلال الاتصال والتعزيز واتخاذ القرار.

تمثل القيادة الاخلاقية بالابتعاد عن الممارسات السلبية الضارة على المنظمة والبيئة المحيطة بها، فضلاً عن المشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في المنظمة والاهتمام بالتنوع، وتتطلب القيادة المستدامة رؤية طويلة الأجل في اتخاذ القرارات، وتشجيع الابتكارات المنهية التي تهدف إلى زيادة القيمة للزبائن وتطوير قوة عاملة ماهرة، وموالية وأكثر تفاعلاً، وتقديم منتجات وخدمات وحلول عالية الجودة.

بالنسبة إلى براون وزملائه تدور القيادة الأخلاقية حول القادة الذين ينظر إليهم على أنهم أخلاقيون من قبل أتباعهم يصح المديرين قادة أخلاقيين، أولاً من خلال كونهم يتصرفون بشكل أخلاقي، أي من خلال أداء دور الشخص الأخلاقي"، وثانياً من خلال تعزيز السلوك الأخلاقي للآخرين من خلال الاتصال والتعزيز واتخاذ القرار، أي عن طريق تنفيذ دور "الأخلاقية". ويتميز كمشخص الصفات، مثل الصدق، النزاهة، الإيثار، الجدارة بالثقة والعدالة. (محمد، 2018)

إن القيادة الأخلاقية تعني توافر الفرص المتكافئة، وإسناد الأعمال للأكثر علماً وكفاءة، وتوجيه الموارد لما هو أنفع، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومؤسستهم ومجتمعهم، وانخفاض القلق والتوتر داخل المؤسسة، وبذلك تعد القيادة الأخلاقية نفعية، أي أنها تحقق نفعاً للقائد والمؤسسة، فتهتم بالحالة الإيجابية للعاملين وشعورهم بالحيوية نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية والتفاني والانغماس في

أداء أدوارهم بشكل أفضل والتي تنعكس من خلال خصائص السلوك القيادي المتمثلة في الاستقامة والإخلاص، ومراعاة الضمير والعدل في التعامل، وأن يكونوا جديرين بالثقة، علاوة على إظهار الاهتمام بالأفراد، وإظهار الالتزام بالأخلاق في حياتهم المهنية والشخصية. (عيدا، 2019)

القيادة الاخلاقية هي: "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين". وهي كذلك: "مجموعة من السلوكيات والأفعال يقوم بها القائد تجاه الأتباع، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب الفرد الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعا لمجتمعه ووطنه". وعرفت بأنها تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلاً لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي، والمطالبة به، وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح". (فاطمة، 2022)

• وفي ضوء استعراض المفاهيم السابقة يمكن صياغة تعريف للقيادة الأخلاقية على النحو التالي: هي القدرة على توجيه الآخرين نحو الهدف المنشود ضمن إطار أخلاقي، يعتبر القائد محفز يحتذى به، مما يصنع مناخاً يساعد على جودة حياة العمل ومخرجاته.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الاخلاقية

واحدة من أخطر المشاكل التي توجه منظماتنا اليوم وهو الافتقار الى القيادة الاخلاقية وقد يسأل العديد من الناس هل القيادة الاخلاقية موجودة داخل المنظمة. وهل تلعب دوراً حيوياً في المنظمات والمجتمع لذلك مطالبة القائد الاخلاقي اتخاذ خيارات من شأنها التأثير على العديد من الاشخاص داخل المنظمة على الرغم من شعور الباحثين ان مدونة الاخلاق ليست اداة مفيدة لأنها لا تتضمن التوجه نحو المواقف الملموسة، وقد ازداد السلوك غير الاخلاقي بسبب التعقيد وضغوط العمل والاداء وانعدام الثقة بسبب التأثيرات السلبية فيحاول الباحثون تحديد القيادة الاخلاقية بشكل واضح. (ظاهر، 2021)

- كما تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيرها في الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام به وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالريح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات وأجساد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة.

- كما أن هناك دستور أخلاقي في المنظمات يعمل على تنظيم مهنة القادة ويعود عليهم بالفوائد الإدارية والتربوية والتي تتمثل فيما يلي:

- العمل على تنسيق العلاقات ما بين العاملين في المهنة الواحدة.
- توجيه سلوكيات الأعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة.
- تعيين مستوى مسؤولية الأفراد عما يقومون به وعن نتائجهم، إذ تتاح الحماية الكاملة لأفراد المهنة من تعسف أو اعتداء عليهم.
- تعيين معايير الكفاءة والفعالية في العمل.
- تعيين إطار مهني وفكري وحضاري لأنماط السلوك للملتحقين الجدد.
- العمل على تنمية روح الالتزام والولاء للعمل.

- أن القائد الإداري من الدعائم الأساسية للمنظمة، فإن هذا يتطلب الاهتمام بالجانب الأخلاقي لديه، الذي بدوره تصبح المنظمة بلا معنى وبلا قيمة، فالجانب الأخلاقي من أهم جوانب شخصية القائد، وعليه تقوم أخلاقيات المهنة التي هي عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي ينبغي أن يتمسك بها القائد ويعمل بمقتضاها وبذلك يكون ناجحاً في تعامله مع العاملين في المنظمة ومجتمعهم، وناجحاً في مهنته لأنها تمكن من اكتساب ثقة العاملين وزملائه في العمل فالقيادة الفاعلة بإمكانها أن تبت في الهياكل الجامدة روح الحياة من خلال إشعار كل موظف فيها بأنه عضو مسئول في الجماعة التي تعمل معاً لتحقيق هدف معين في المؤسسة ، حيث أن الحياة في أي مؤسسة لا تأتي من الهيكل الذي تستند عليه وإنما تعتمد بشكل أساسي على خصائص القيادة حيث هذه القيادة يفترض أن تصدر قراراتها بكل يسر وسهولة دون تكليف، فالقيادة القدوة هي التي تتناول الأمور بقوة ليس فيها شدة وليس فيها ضعف وتتمكن من غرس الفضائل الحميدة في نفوس المرؤوسين وتخلق الروح الجماعية للتعاون فيما بينهم، وتحترم الآخرين وتخدم المصلحة العامة، لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها ويتعلمها المرؤوسين. (حماده)

المطلب الثالث: مبادئ القيادة الاخلاقية

تتمثل مبادئ القيادة الاخلاقية في عدة ابعاد تتمثل في:

- الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي.
 - الاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة.
 - يحترم القوانين والأنظمة القائمة في المؤسسة.
 - يعمل على تطوير القوانين التربوية بكافة الوسائل المشروعة.
 - يتعد عن انتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية.
 - يحافظ على المستوى المهني لديه ويسعى لتطويره.
 - يحترم كافة الاتفاقيات والعقود في المؤسسة ويلتزم بها.
 - وأضاف عابدين من مبادئ القيادة الأخلاقية والمتمثلة في:
 - النزاهة والشفافية في العمل والتي تأتي لتنسجم مع المبادئ الإنسانية السامية لدى القيادة الأخلاقية.
 - العدل: فمن الأخلاقيات أن يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون أقرب إليهم.
 - الاتزان الانفعالي والذي يساعد القادة على التفاهم مع العاملين في المؤسسة.
- ويرى الباحثان أن القائد الذي يتمتع بالأخلاق هو الذي يضع المبادئ الإنسانية في تعاملاته مع الآخرين والتي من الممكن أن توردها فيها أخطاء، وأنهم يعرفون أن سلاحهم السري لاستمرار الأداء الشخصي هو إتباع المبادئ الإنسانية السامية للوصول إلى مستوى الذكاء الأخلاقي في العمل، وإدراكهم أن هذه المبادئ تساهم وبشكل مفتوح إلى الارتقاء والنجاح سواء على الصعيد العملي أو المهني خاصة فيما يتعلق بصنع القرارات الأخلاقية المتميزة، والتي بدونها قد تتعرض القرارات الأخلاقية للضياع. (القيادة الاخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الاقسام الاكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس، 2016)
- الالتزام بالقواعد والقوانين: يعتبر الالتزام بالقوانين والقواعد في العمل من أهم متطلبات القيام بالعمل ويجب الالتزام بأحكام العمل والابتعاد عن الأخطاء التي تضر بمصلحة العمل.

القدرة على تحمل المسؤولية: يجب على القائد أن يؤدي العمل بأقصى درجة من تحمل المسؤولية وذلك من خلال الدقة والإخلاص في العمل، وإنجاز المهمات بسرعة وتفادي التأخير الذي ينجم عنه الضرر، مع امتلاك القدر الكافي لأداء العمل بالشكل المطلوب، وعدم التهرب من تحمل المسؤولية والمحافظة على موارد المنظمة.

طاعة الرؤساء وتنفيذ الأوامر: يجب على القيادات طاعة الرؤساء في العمل حيث أن التزام العاملين بطاعة رؤسائهم والاستجابة لأوامرهم وتوجيهاتهم له أهمية كبيرة على حركة سير العمل وسرعة الإنجاز والأداء العام للمنظمة، كما أن لها أثر على تعزيز العلاقات الإنسانية في العمل ودعمها إيجابياً وتنميتها.

الأمانة في العمل: ينبغي على القيادات أن يكون أميناً في أدائه لعمله وأن يترفع عن كل ما ينتقص من كيانه في مجال عمله، وتعتبر الأمانة من الأخلاقيات التي تعود بالخير على الفرد والمجتمع وتعنى بصفة عامة الالتزام بالواجبات وأدائها خير أداء، ولذا يعتبر عمل الموظف أمانة وهو مؤتمن على وظيفته ولا بد أن يحسن التصرف فيها ويؤدي حقوقها وأن يلتزم بواجباتها حتى يكون أميناً وفيما في عمله.

إتقان العمل: وهو يشمل إجادة العمل، والسرعة في إنجازه، ومحاولة تجنب الوقوع في الأخطاء، كما يجب على الموظف أداء عمله بنفسه وبدقة وإخلاص، وأن يكون هذا الأداء طيلة ساعات العمل الرسمية فوجوده في مقر العمل دون أن يؤدي عملاً يعتبر تقصيراً. تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية أو الخاصة: وهي تعني أن يقدم القائد المصلحة العامة للعمل والمتعاملين مع المنظمة على المصالح الخاصة أو الشخصية، بالإضافة إلى التجرد من الأهواء الشخصية أثناء تأديتهم لمهام عملهم وأن يتم ببذل الجهد اللازم في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، وكذلك البعد عن التحيز في تقديم الخدمات للمتعاملين مع المنظمة. المحافظة على أوقات العمل الرسمي: يعتبر احترام مواعيد العمل الرسمية التي حددها اللوائح والقوانين من أهم واجبات الوظيفة حيث يجب التقيد بهذه المواعيد من حيث الحضور والانصراف كما أن التأخير أو التغيب بدون عذر رسمي يعتبر إخلالاً بالواجبات الوظيفية ولذا تقتضي المساءلة، ووقت العمل ليس ملكاً للموظف إنما هو ملك الجمهور وللمنظمة التي يعمل بها وعليه أن يبذل كل جهده ووقته في تأدية العمل الذي أوكل به.

المحافظة على المال العام: يعتبر الحفاظ على المال العام من أهم الواجبات التي ينبغي على الموظفين والقيادات الالتزام بها فهو ملك للجميع كما يعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف (علي، 2018)

المبحث الثاني: عناصر القيادة الأخلاقية

المطلب الأول: أبعاد القيادة الأخلاقية

العدالة والنزاهة Fairness and Integrity : فإن بعد الإنصاف ينظر إليه على أنه البعد الأكثر أهمية في سلوك القائد الأخلاقي وهو يعني أن القائد الأخلاقي يتصرف بنزاهة ويعامل الآخرين بطريقة أخلاقية، وبمعنى آخر بأن يقوم القائد بأخذ الخيارات العادلة، و أن يكون جديراً بالثقة، وأن لا يمارس المحسوبية وأن يكون على قدر المسؤولية. والقادة الذين يحافظون على وعودهم وتعهداتهم باستمرار يمكن الوثوق بهم من قبل الاتباع لان تصرفاتهم وفعالهم وفعالهم تكون متوقعة وغير مفاجئة للاتباع. ووضع معايير وتوقعات السلوك الأخلاقي للاتباع، حيث أن القادة الأخلاقيون يضعون معايير السلوك الأخلاقي ويحملون الاتباع مسؤولية الالتزام بها باستخدام نظام المكافآت والعقاب.

الاهتمام بالآخرين Interest in others: يعمل القادة الأخلاقيون على تمكين وتشجيع أتباعهم حتى يكتسبوا شعور بالكفاءة الشخصية التي تبني ثقة الأتباع بأنفسهم وتحسن من فعاليتهم الذاتية. حيث أن هذا البعد الاهتمام بالآخرين فهو يعني بأن يسمح القائد للمؤسسين بالمشاركة في إتخاذ القرارات والاستماع لأفكارهم واحترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وداعمة، ويعطيهم الفرصة للتحكم في العمل المكلفين به وجعلهم أكثر استقلالية عن قادتهم وكذا اظهار التعاطف والاهتمام لمشاكلهم (بتصرف).

الاستدامة Sustainability: أن القائد الأخلاقي يتصف بأن لديه اهتماماً واسعاً وقلق مستمر تجاه القضايا الأخلاقية، والقلق في هذه الحالة يكون بخصوص الآثار المترتبة عن هذه السلوكيات علي أصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام. (محمد م.).

يعمل القادة الأخلاقيون على تمكين وتشجيع أتباعهم حتى يكتسبوا شعور بالكفاءة الشخصية التي تبني ثقة الأتباع بأنفسهم وتحسن من فعاليتهم الذاتية. (منيرة، 2020)

يهتم القائد الأخلاقي بتقديم مبادرات لصالح المجتمع الذي ينشط فيه، كأن يضمن أن المؤسسة توفر مرافق صحية وترفيهية، وتتم بالفئات الضعيفة مثل المعاقين وكبار السن وأولئك الذين دخلهم غير كافي وفقاً الدراسة استقصائية لـ 766 من الرؤساء التنفيذيين الأعضاء في الاتفاق العالمي للأمم المتحدة يرى 93% منهم أن الاستدامة مهمة للنجاح المستقبلي لشركتهم. يهتم القائد بالبيئة ويظهر قلقه بشأن قضايا الاستدامة كما يراعي ما لمنتجات مؤسسته من آثار خارج نطاق المؤسسة ويحفز مؤسسيه لإنتاج المواد الصديقة للبيئة، ويهتم بما يشغل أصحاب المصلحة ويولي حاجاتهم. (محمد ل.، 2018)

ويسعى القائد لتحقيق الاستدامة من خلال دفع المؤسسة نحو مستقبل أفضل بوضع رؤية واضحة للمؤسسة ومن خلال تحفيز الموظفين لتحقيق اهدافهم والهامهم للعمل بجد.

توازن الجانب المهني Balance the professional aspect : هذا البعد يعكس اهتمام ورعاية القادة الأخلاقيين للأفراد داخل المؤسسة ودعمهم وضمان تلبية احتياجاتهم وتوفير متطلباتهم، ويشعر القائد الأخلاقي بالقلق اتجاه كل ما يشغل فكر أتباعه ويتعاطف معهم خاصة عند تعرضهم للمشاكل، ويساعدوهم على التوفيق بين حياتهم المهنية والشخصية ، قامت منظمة Workplace Trends بمسح أكثر من 1000 عامل بالإضافة إلى 116 من قادة الموارد البشرية لفهم وجهات نظرهم حول مرونة مكان العمل . يعتقد 67% من موظفي الموارد البشرية أن موظفيهم لديهم حياة عمل متوازنة، لكن 45% من الموظفين يشعرون بأنهم لا يملكون الوقت الكافي كل أسبوع للقيام بأنشطتهم الشخصية. (محمد ل.، 2018)

ويشير هذا البعد إلى مجهودات المدير لبناء العلاقات الإنسانية مع الرؤوسيين واعتبارهم جزء من أفراد عائلته، مثل: التعامل معهم بتواضع، مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، مساعدتهم في حل مشاكلهم، مراعات حاجاتهم وظروفهم. (كريمة، 2023)

المطلب الثاني: مكونات القيادة الأخلاقية:

بعد اتباع المسار الأخلاقي هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص في المنظمة وقد تنوعت توصيفات الباحثين المكونات القيادة الأخلاقية، ولقد تم الإشارة إلى أن هناك أربع مكونات للقيادة الأخلاقية وهي:

- الهدف: أي أن القائد الأخلاقي لا بد وأن يكون مقنعا بالحجة والمنطق، ويملك الجسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، حيث يلجأ القائد إلى المنطق الإقناع الآخريين في إنجاز الأهداف التنظيمية، ولا بد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات وإنجازات المنظمة، وطموحات العاملين، وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.

- المعرفة: لابد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله م. ولابد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لابد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصارعيها داخل المنظمة والمناخ المحيط بها، من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة، وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم.
- السلطة: لابد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعلم بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، أي يجب أن، يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل، وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح، فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية.
- الثقة: عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة سيتملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يخلق جوا من اللفة، بحيث تشعر من خلاله بالحرية في الحوار، والاقتراح وطرح الأسئلة. (فاطمة، 2022)

المطلب الثالث: مفايس القيادة الاخلاقية

توفر السلوك الأخلاقي: ويقصد به مدى وجود القيم والمبادئ السامية في تصرفات القائد، ذلك أن السلوك الأخلاقي ضروريا لنجاح الفرد كقائد في المنظمة لذلك يجب أن يتحلى القائد بمجموعة من الصفات كالاحترام، والأمانة والعدالة والزاهة، فالاحترام يضمن تقدير أفكار الآخرين واعتبارهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، والأمانة تفرض على القائد صيانتها والحفاظ عليها، وعدم الالتزام بها يؤدي إلى خلق عدم الثقة بينه وبين الأفراد، وتستلزم العدالة أن يضع القائد العدل محور اتخاذ قراراته، خاصة فيما يتعلق بتوزيع المكافاة أو توجيه العقوبات، بينما تفرض النزاهة على القائد الأخلاقي الصدق في جميع أفعاله وأعماله، وبالتالي يجب على القائد أن يوضح أخلاق وقيم المنظمة للأفراد.

ممارسات السلوك الأخلاقي: توفر السلوك الأخلاقي في القائد وحده غير كاف ما لم يعمل هذا الأخير على إظهار هذا السلوك في ممارساته اليومية مع الأفراد، ذلك أن هؤلاء في المنظمة يتعلمون من قائدهم القيم، والمعتقدات والأهداف من خلال مشاهدة ومراقبة سلوكياته، وينظرون إليه كنموذج في القيام بالأعمال بطريقة صحيحة، لذلك يجب على القائد أن يراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، باعتبار ان تصرفاته لها أثر أكبر من الكلمات على الأفراد، وعليه أيضا أن يجعل الأخلاق أساس أي عمل في المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الخاصة والمنظمة وفي علاقاته مع مختلف المتعاملين، مما يتوجب عليه تجنب إلحاق الضرر بالآخرين وحماية حقوقهم، والالتزام بكل تعهداته معجم والسير على تطبيق القوانين.

تعزيز السلوك الأخلاقي: يجب على القائد ألا يتوقف عند ممارسات السلوك الأخلاقي، بل يجب عليه العمل على تعزيز هذا السلوك من خلال تشجيع الأفراد الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم، وتوجيه كل من يتعد عن السلوكيات الأخلاقية، ومعاقبة منتيك المعايير الأخلاقية، لذلك يجب على القائد أن يكون قدوة ونموذجا لباقي الأفراد. وهذا من خلال سلوكياته الفعلية ومهاراته القيادية التي تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي، والعمل على تطوير مدونات أخلاقية ذات قيمة، والعمل على خلق نظام مكافئات ينعي السلوك الأخلاقي في المنظمة، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الكفاءة من جهة

والالتزام بالسلوكيات الأخلاقية من جهة أخرى. والعمل على نشر قيم الغزاة ومساعدة الآخرين، مما يؤدي إلى إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة بتعكش على دعم الاستقرار والعدالة والرضا لدى جميع الأفراد. (بوخلوة، 2021)

المطلب الرابع: ممارسات القائد للسلوك الأخلاقي

إن السلوك الأخلاقي ضروريا لنجاح القائد في المنظمة، وإن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة فلغرض اجتذاب العاملين والمحافظة عليهم في عصر يستقطب المؤهلين على نحو مستمر، فالتعامل الأخلاقي أصبح ضروريا ولتحقق المنظمات النجاح فإنه لا بد لها أن تعامل أفرادها بأسلوب أخلاقي. لذلك قامت هذه المنظمات بإعداد وتطبيق برامج الضمان المعايير العالية للأداء الأخلاقي للمدراء والعاملين كذلك فبدأت المنظمات بإعداد مدونات أخلاق وإعلانات عامة من القيم الأخلاقية والتدريب عليها ومكافأة العاملين على السلوك الأخلاقي. ويؤكد هاوس بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية كاحترام الذي يتضمن تقدير الآخرين، والعدالة تستلزم أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافأة أو توجيه العقوبات أما بالنسبة للصدق، فإن القائد الاخلاقي بحاجة إلى أن يكون صادقا، إذ أن عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب، وعدم الأمانة تجر العديد من النتائج المرفوضة، وأولها خلق عدم الثقة.

إن تفعيل هذه القيم يأتي من قمة الهرم الإداري وتطبيق قيمة العدالة في التعامل يخفف الكثير من المشاكل الإدارية في العلاقات بين الرئيس والمؤوسين، كما أن القدوة الحسنة في الصدق والأمانة والإخلاص والصبر على متاعب العمل وأداء الواجب، يمكن أن تؤثر بالعاملين أكثر بكثير من التلويح باستخدام القوة واستخدام الصلاحيات بالعقاب والثواب. ونشاط القائد في تحمله المسؤولية القيادة مرتبط بأخلاقية العمل في إدارته. وإذا كانت القيم الوظيفية تركز على الكفاية والفعالية لتحقيق أهداف المنظمة فإن التحدي الحقيقي للقائد يكمن بالتأثير على المؤوسين لبلوغ أعلى درجة كفاية، بإتقان أعمالهم وصولا لتحقيق أهداف المنظمة لذلك وجب ضرورة خلق مناخ تنظيمي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي تحدده طبيعة المهنة التي يؤديها المؤوسين، ويترتب على إتقان العمل والإخلاص فيه أن يحظى العاملين بحرية العمل واتخاذ القرارات المناسبة لإنجازه في مناخ يضمن حقوق المؤوسين المشروعة. والقائد الناجح يدرك توقعات المؤوسين ويتعامل معها بوضوح ضمن ما تسمح به القوانين والأنظمة وأخلاقيات الوظيفة، ويجعل مؤوسيه يدركون توقعاته منهم بكل وضوح ودون مبالغة في تحديد معايير الأداء للوظيفة.

وباعتبار أن القيادة أساس الأداء المتميز في المنظمات ووجهت العديد من الانتقادات للفكر الإداري الكلاسيكي الذي أهمل دور المشاركة والتعاون بين القادة والعاملين ففي أعمال تايلور لم يولي اهتماما لرأي العمال بخصوص عملهم وكيفية تحسينه كذلك التون مايو لم يفعل ذلك فهو الآخر أخبر الإدارة عن نتائجه وماذا تفعل. وكما جاء على لسان دركار " أنه لمن المدهش قد اكتشفنا أن العمال ليسوا خرساء أو غير ناضجين ويصعب تعديلهم. لقد كانوا يعرفون الكثير عما يؤديه من أعمال بشكل منطقي وخصوصا حول النوعية وأدوات العمل. وكان من الممكن التعمق معهم وسؤالهم عنا يعقدوه حول الطريقة التي تزداد بها الإنتاجية والنوعية. وتظهر ممارسات القائد للأخلاق من خلال ما يتعلمه العاملين من قيم ومعتقدات ومن خلال مراقبة سلوكيات القائد، لذلك ينبغي على القائد أن يراعي قواعد السلوك في تصرفاته التي يجب أن تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالنصرفات لها وقع أكبر من الكلمات. أخلاقياً، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ويمكن للقائد أن يوضح السلوك

الأخلاقي عملياً عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الآخرين، وألا يكون مخادعاً أو كاذباً، وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين. ويمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، وعادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.

ولكي يحافظ القائد على هذه السلوكيات عليه تعزيزها من خلال:

- التصرف أخلاقياً فالقائد الذي يمكن أن يكون نموذجاً قوياً للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.
- مراقبة العاملين ومعاينة الذين يتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة تحكم سلوك الأفراد.
- توفير التدريب الأخلاقي.
- توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.
- اعتماد أسلوب القيادة المشاركة كأسلوب يفعل عمل الأفراد ويعزز من انتمائهم.
- تعزيز سلوك المواطننة التنظيمي لتحسين قدرة المدراء والعاملين على أداء وظائفهم بشكل أفضل. (شيبيلي، 2017)

الفصل الثاني

الإطار النظري للإستقرار الوظيفي

تمهيد:

في هذا الفصل نتطرق الى الخلفية النظرية للمتغير التابع للاستقرار الوظيفي حيث يعتبر في بيئة العمل أحد اهم العوامل تأثيرا في اداء الموظفين ونتاجيتهم فان اغلب الموظفين اعتبروه أكبر عامل يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وفي ظلّ التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في عصرنا الحالي، أصبح الاستقرار الوظيفي عنصراً أساسياً لضمان النجاح والاستدامة. فمن خلال بيئة عمل آمنة وداعمة، تُعزز المؤسسة شعور الموظفين بالأمان والثقة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتحفيز، وتحسين الروح المعنوية والابتكار، وخفض تكاليف التوظيف، وتعزيز سمعة المؤسسة، وسنتطرق في هذا المبحث الى ماهية الاستقرار الوظيفي واهدافه ومحدداته وعوامله ومظاهره ومعوقاته.

المبحث الأول: ماهية الاستقرار الوظيفي.

في هذا المبحث سنتطرق الى الخلفية النظرية للاستقرار من خلال مطلبين كالتالي:

المطلب الاول: مفهوم الاستقرار الوظيفي

ان الاستقرار الوظيفي يتولد عندما يشعر الفرد بالرضا الذي يعكس تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها، ما يعكس درجة سعادته واستقراره فيها، وما تحققه له الوظيفة من اشباع لحاجاته المتعددة. وعليه فالاستقرار الوظيفي يعبر عن مدى رضا الموظفين عن الظروف المحيطة بعملهم ما يشعرون بالراحة والامن والتحرر من خوف المستقبل، بالإضافة الى مدى تطابق اهداف الموظفين مع اهداف المنظمة، وزيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل داخله.

كما يمكن تعريف الاستقرار الوظيفي على انه تمتع العامل بأكبر قدر ممكن من التركيز في العمل وعدم تركه لتوفر مجموعة من الضمانات مقدمة من طرف المؤسسة، متمثلة في الاشباع المادي والمعنوي والاجتماعي والنفسي للعامل. (بوطالب، 2023) يقصد بالاستقرار الوظيفي استقرار العامل في وظيفته ويبين معدلات البقاء في المنظمة، وتحسب منظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي والعمل على تكريسه في المنظمة. (علي، 2022) الاستقرار الوظيفي في اي منظمة يشرح العاملين الذين يعملون بدوام كامل او جزئي في المنظمة فالعاملين بدوام كامل يتمتعون باستقرار وظيفي أفضل مقارنة بالعاملين بدوام جزئي، ويتمتع العاملون بمناصب وظيفية متغيرة للغاية مقارنة بالموظفين بدوام كامل وهو شعور العامل بالأمان والاطمئنان اثناء عمله في المنظمة وتخلصه من الخوف ويكون ذلك من خلال اشعار العامل بالأمان وضمان الاستقرار والراحة عن طريق توجيهه وترقيته. (كريدي، 2023)

- بناءً على التعاريف المقدمّة، يمكننا حصر مفهوم الاستقرار الوظيفي في شعور العامل بالراحة والطمأنينة في بيئة العمل، مما يُؤدّي إلى استمراره في منصبه لفترة زمنية طويلة، ممّا ينتج عنه شعور قوي بالانتماء للمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الاستقرار الوظيفي

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الامن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي فمن خلاله يحاول الافراد تحقيق اهدافهم واشباع رغباتهم وحاجاتهم. ثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات ايجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة متطبع بجماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلائم مع السلوكيات الجديدة لجماعات العمل واساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل غير المعروفة للعامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيط للمعنويات. (Asma Mohamed Al-shehri، 2023)

وللاستقرار الوظيفي أهمية بالنسبة للمنظمات فهو يمكنها من بلوغ اهدافها وتحقيقها ويمكنها من الاحتفاظ بالقوة العاملة الماهرة ويعفيها من تكاليف البحث عن الكفاءات البديلة اما بالنسبة للأفراد فهم يجتمعون كل يوم من اجل استمرارهم وبقائهم ولتحقيق ذلك يجب على المنظمة ان توفر لهم الامن و الامان نفسيا وماديا وحسديا، وبالتالي يرتبط انتقال العامل الى الوظيفة الاقل استقرارا بخسارة في الرفاهية بنسبة 1.4 بالمائة من الاستهلاك مدى الحياة، لكن تكاليف الرعاية الاجتماعية يمكن ان تتجاوز 10 بالمائة للعاملين في وظائف مستقرة وعاجة الاجر في وقت مبكر من الحياة. (كريدي، 2023)

المطلب الثالث: مظاهر الاستقرار الوظيفي

لتحقيق استقرار الموارد البشرية في المؤسسة يجب توفير بيئة عمل ملائمة تعكس الاهتمام برعاية الموظفين وهذا يظهر من خلال تفاعل مجموعة من المؤشرات مثل:

قلة الشكاوى: ان قلة الشكاوى وعدم وجود مظالم داخل المؤسسة أكبر دليل على رضا العمال عن أعمالهم واستقرارهم فيها وهي مؤشر هام على وجود عدالة ومساواة بين جميع العمال، كذلك فإن سير العمل بشكل منظم يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال، ويزيد من حماسهم لتحسين العملية الانتاجية ويحقق استقرارهم المهني. (ربيع)

المواظبة على العمل: اذ تعتبر مواظبة الموظف على عمله وحضوره في الاوقات المحددة مؤشرا على رضاه عن العمل والاستقرار داخل المؤسسة. (عواج، 2023). ان انخفاض نسبة الغياب لدى العاملين او عدم التأخر كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة. (الاكلي، 2017)

الراحة النفسية والانسجام في العمل: إن شعور العامل بأن حقوقه محمية، سواء من الإدارة أو من النقابة يدفعه إلى الانسجام أكثر مع زملائه، أما إذا كان مستاءات داخل مكان العمل فهذا من شأنه أن يدفعه إلى النفور من جماعة العمل (ربيع). الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن عدم تعرض الموظف الى عقوبات تأديبية، وخلاف ذلك إذا تعرض الموظف الى عقوبات يتولد لديه الرغبة في ترك العمل.

قلة حوادث العمل: استياء العاملين وسخطهم على مشرفهم وعلى النظام السائد في المنظمة، ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعاملين فيدفعهم الى القلق واليأس والتعلل والذي يقلل من تركيزهم وبالتالي يزيد من احتمالي وقوعهم في حوادث مهنية تلحق بهم وبالمنظمة الاضرار. (الاكلي، 2017)

التكيف في العمل: ويعبر عن مدى تكيف العامل مع العمل نتيجة الى عدة عوامل اجتماعية ونفسية واقتصادية وفيزيائية، مثل توفير الخدمات وشعوره بالأمن وانسجام مع الجماعة في العمل. (عواج، 2023)

المبحث الثاني: عناصر الاستقرار الوظيفي

المطلب الأول: محددات الاستقرار الوظيفي

هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلبا او ايجابا في رضا الموظف عن عمله واستقراره فيه. وقد حددها "فروم" بالعوامل الستة الآتية: الاشراف، جماعة العمل، محتوى العمل، الاجر الذي يتقاضاه العامل، فرص الترقية، ساعات العمل.

واضافة الى هذه المحددات نجد ايضا ظروف بيئة العمل المادية، المشاركة في اتخاذ القرارات والاتصال والتي تطرقت اليها الدراسات السابقة في هذا الموضوع. وتشير محددات الاستقرار الوظيفي الى مجموعة الاشاعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة مرتبطة بوظيفته التي يشتغلها في المنظمة وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر اشباع له بقدر ما يزداد رضاه عن الوظيفة ويزداد ارتباطه بها. وتجدد الاشارة انه نظرا لارتباط مفهوم الاستقرار الوظيفي بالعديد من المصطلحات التي أشرنا اليها سابقا، يجعل ابعاده او محدداته تتقاطع مع ابعاد ومحددات معظم هذه المصطلحات او المتغيرات خاصة مع الرضا الوظيفي وجودة حياة العمل والتي تعبر بدرجة كبيرة عن مستوى الاستقرار في العمل بالمنظمة وفيما يلي شرح موجز لهذه المحددات:

محتوى العمل (الوظيفة): ان محتوى العمل يتطلب تصميم جيد بخصائص العمل وذلك بهدف احداث التكيف والانسجام والتوافق بين قدرات والمهارات ورغبات الافراد الوظيفية وايضا متطلبات ومهام ومسؤوليات اداء العمل، وهذا من شأنه ان يحقق الدفع والتحفيز للأفراد وان يوفر لهم مزيد من النمو والانجاز والاستقلالية الذاتية، وكل هذا يأتي في المهارات، المؤهلات، الرغبات، القدرات... ومتطلبات واحتياجات العمل بقدر ما يمكننا التنبؤ بفاعلية العمل.

ظروف بيئة العمل المادية: في كل مجال من مجالات الحياة والحياة في العمل، المهدف من عملنا ان نكون سعداء، وعلى هذا فان تحسين المناخ او ظروف العمل يؤدي الى توفير بيئة عمل صحية آمنة وخالية من الامراض والحوادث والاختطار المهنية. وتتضمن ظروف العمل المادية، الاضاءة والضوضاء والنظافة ودرجة الحرارة والتهوية وعدد ساعات العمل وفترات الاستراحة ونوبات العمل وحوادث العمل والرعاية الصحية وغيره. ان ظروف العمل المادية تؤثر على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل وتؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله. فالمناخ الذي يتميز بالاضطراب يعتبر مصدر لانعدام الامن.

تنظيم ساعات العمل اليومية: مما لاشك فيه ان كل انسان يعمل ومهما كانت نوعية وطبيعة العمل الذي يمارسه سواءا اكان ذهنيا او عضليا فهو بحاجة الى فترات توقف عن العمل خلال ساعات العمل الرسمية، ليرتاح وليحدد نشاطه، فالإرهاق والتعب في العمل يعرضان الفرد للحوادث واصابات العمل، فقد طبيا ان الارهاق الذهني والعصبي هو نتيجة ضغوط العمل المستمر، وما يقال عن الاعمال الذهنية يقال عن الاعمال العضلية، فالإجهاد العضلي يعرض صاحبه الى اضرار فيزيولوجية متعددة مثل آلام الظهر ودوالي الارجل واحتمالات السقوط على الارض وما يرافقها من كسور ورضوض، لذا ينصح بان تدرس طبيعة الاعمال في المنظمة وتحدد فترات للراحة من اجل حماية الموظفين وتوفير عنصر السلامة لهم.

الإشراف: يعبر عن مدى اعتقاد المرؤوسين بمساندة المشرفين عليهم انهم يتعاملون معهم بكل ثقة و احترام و يراعون مشاعرهم، و يؤدي نمط الاشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه الى رضا المرؤوسين عن العمل، حيث تشير الدراسات التي اجريت الى ان المشرف الذي يحل مرؤوسه محور اهتمامه، من خلال تنمية العلاقات المساندة الشخصية بينه و بينهم، يكسب ولاء مرؤوسيه و يحقق رضا عالي عن العمل بينه، اما المشرف الذي يقصر اهتمامه عن الانتاج واهدافه، يعتبر مرؤوسيه مجرد ادوات لتحقيق اهداف العمل لا يكسب ولاء مرؤوسيه، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، فجودة علاقات العمل تزيد الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين، كما تؤدي الى زيادة الرضا والاداء بشكل كبير وتقلل معدل دوران العاملين.

الاجور: ان قصور الاجور عن تامين الاحتياجات الاساسية للأفراد وانخفاضها وعدم قدرتها على تحفيز الافراد يترتب عليها الكثير من النتائج الكثيرة التي تستدعي منا الوقوف عندها وإدراك خطورتها ومن اهم هذه النتائج ما يلي:

منشآت اخرى ذات اجر مرتفع، وقد يدفعهم الى الهجرة خارج البلاد يحرم البلد من هذه الكفاءات وخاصة الشابة منهم.
-تهرب الافراد من العمل بحجة ان الاجر منخفض، ولايتناسب مع طبيعة الاعمال التي يقومون بها، مع الجهود التي يبذلونها في العمل، اضافة الى كثرة الاجازات الصحية، وزيادة معدلات الغياب عند الافراد، ومعدلات دوران العمل، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل، مما يجعل الافراد يعملون بالحد الادنى من طاقتهم.

ويعتبر هذا البعد جد حساس كونه يحدد مصير العامل في المنظمة من حيث البقاء او المغادرة.

المشاركة في اتخاذ القرارات: وتتبع أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات من حقيقة أساسها ان الفرد له القدرة تحقيق المنظمة بغض النظر عن مستواه او تخصصه، كما انه أصبح ينظر الى المشاركة على انها مسألة اخلاقية. حيث ان عدم مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات يلحق بهم اضرار جسمانية ونفسية على المدى البعيد، في حين ان المشاركة تتيح ابداء الراي وترشيد القرارات وتودي الى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل. يؤدي تمهيش دور المرؤوس وعدم اشراكه في اتخاذ القرارات الى شعوره بالإحباط وعدم الرضا عن العمل وانخفاض مستوى الاداء لديه، كما يضعف العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وكل ذلك يؤدي الى ردود فعل سيئة تزيد من حدة ضغوط العمل لدى الموارد البشرية.

(بوطالب، 2023)

المطلب الثاني: عوامل الاستقرار الوظيفي

أكدت الدراسات التي أولت اهتماما بالعوامل المؤثرة في استقرار العامل في عمله، على ظروف العمل داخل المؤسسة واعتبرتها عاملا أساسيا في استقرار العامل في المنظمة حيث أكدت على ضرورة تحسين ظروف العامل من أجل تحسين الإنتاج، وهذه الظروف هي الظروف الفيزيائية ساعات العمل الأجور العلاقات الإنسانية... واعتبرتها المحدد الاستقرار العامل في المنظمة.

يوجزها جون يرفون في العوامل المشتركة في تحقيق الاستقرار الوظيفي اي " مجموعة المؤشرات الفيزيولوجية والنفسية والاقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتعمل على بقاء العامل في مركزه داخل هذه المؤسسة ". (قويدر، 2023)

1-العوامل الفيزيائية:

الإضاءة: وتعتبر أهم عامل فيزيقي في بيئة العمل وقد دلت بعض الدراسات التي تناولت 21 عملا صناعيا ومكتبيا على أن العينين تؤديان أعمالا هامة خلال 70% من يوم العمل، لهذا كان ضروريا دراسة أثر الإضاءة على إنتاجية العامل، كما تبين لبعض الباحثين من دراسة الإضاءة أن الإنتاج يمكن أن يزداد، كما يقل التعب إذا تم توفير إضاءة مناسبة وكافية، كما أن الإضاءة الجيدة إضافة إلى أنها تزيد من الإنتاج ودقته فهي تسهل الرقابة على العمال وتكشف الأماكن غير النظيفة وتنقص من المواد التالفة ومن حوادث العمل. (مریم، 2020)

التهوية: أثبتت بعض الدراسات " أن للتهوية أثرا كبيرا في نشاط العامل وإنتاجه، وأن سوء التهوية يؤدي إلى شعور العامل بالنعاس والخمول والتعب والضييق، ولقد أثبتت إحدى الدراسات أن إدخال مكيف الهواء إلى حجرات العاملين أدى إلى نقص الوقت الضائع نتيجة انخفاض الإيجارات المرضية للعاملين وذلك بنسبة 45%.

الضوضاء: عرفت الضوضاء بأنها الصوت الغير مرغوب فيه، وعلى ذلك يمكن اعتبار القطعة الموسيقية ضوضاء إذا لم يرغب في سماعها العامل. وقد يترتب عليها آثار ضارة بالنسبة للعمال فتسبب الإجهاد العصبي، كما تؤدي إلى ضعف السمع وأحيانا إلى فقدانها تدريجيا، وتسبب الضوضاء انخفاض إنتاجية العمال في المؤسسات وارتفاع معدل دوران العمل، كما قد تنتج عنها زيادة الأخطاء في السلع المصنوعة وزيادة حوادث العمل. (ربيع).

2-العوامل المادية:

الاجور: من المعلوم أن كل إنسان يسعى حتميا إلى تحقيق كل ما يرغب فيه من مطالب مادية ومعنوية، هذه المطالب لا تحقق إلا بمبالغ مادية محددة، فالجوع والعطس والكساء والمسكن هي أكثر الحاجات تأثيرا في الفرد، وغيرها يفقد الفرد توازنه وبقائه على قيد الحياة، لكن العمل يساعد على تحقيق هذه الحاجات، فاستئجار أو شرائه يحتاج لأجر العامل من عمله كما أن تأمين العامل ضد الأمراض والعجز والشيخوخة يقوم العمل بتأمينها من خلال القوانين التي تحكم عملية تسديد الأجور. (ربيع)

ويعتبر الأجر حقا للعامل وثمنا له لما يبذله من جهد في العمل وهو عنصر إشباع للفرد حيث يعرفه سهيل ادريس أنه " المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقتية، سواء كانت لبعض الوقت أو طوالة، إما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو اليوم أو بالشهر أو بالقطعة وكما يستخدم مصطلح أجير بدلا من موظف لفترة طويلة من الزمن للدلالة على استخدام الفرد مقابل أجر". تعتبر الأجور حوافز تدفع لكلا من العمال والمدبرين على العمل وهو بمثابة عقد شراكة بين صاحب العمل والعمال. (رفيقة، 2014/2013)

الترقية: هي انتقال الموظف من وضعية إلى أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حاليا ومستقبلا كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية، ودرجة المسؤولية ومجال السلطة.

عرفها سليمان الطماوي الترقية هي شغل العمال وظيفه درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية ويترتب على الترقية زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل، وزيادة في اختصاصاته الوظيفية". ليضيف أحمد ماهر " الترقية هي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مستوى وظيفي أدنى إلى مستوى وظيفي أعلى منه ". (شافعي، 2023)

عرف نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد الترقية أنها: " تكليف العامل بواجبات ومهام وظيفه اعلى من وظيفته الحالية التي يشغلها في السلم الاداري للمنظمة اي تحريكه عموديا في سلم الدرجات الوظيفية عبر زيادة في الاجور والامتيازات الاخرى ". (امينة، 2021)

الحوافز: هو ذلك الشعور الخارجي لدى الفرد الذي يولد لديه الرغبة في القيام بنشاط أو إنجاز عمل أو سلوك معين و يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة، فالحوافز هي العامل الذي تستغله الإدارة في جذب المورد البشري المؤهل و الكفاء و من جهة أخرى تستعمل الإدارة الحوافز للمحافظة على مواردها البشرية وضمان الولاء لها وهي تؤثر على سلوك و تصرفات هذا المورد عن طريق إشباع حاجاته، فمن خلال ما قلناه نستنتج أن الحوافز، كلما كانت مدروسة بطرق عملية و تتماشى مع أهداف هذه الموارد البشرية، كلما ضمنا الولاء التنظيمي للأفراد و عرسنا فيهم قيم الثقافة التنظيمية و تحبيهم في تطبيقها ونشرها على المجال الأوسع أي تطبيقها في الأسرة و المجتمع). و الحوافز هي أسلوب خاص هدفه زيادة طاقات وقدرات العاملين، مما ينعكس إيجابا على الكفاءة الإنتاجية و يكون كميا أو نوعيا، وفي أبسط معانيها هي تمثل تلك القيمة سواء المادية أو المعنوية التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة مقابل أدائه لعمل معين مسبقا و مبين في توصيف المهام فالحوافز هي قرص توفرها المنظمة للموظفين أو العاملين بها، لتثير رغباتهم و تحلق لديهم الدفع من أجل الحصول عليها عن طريق الجهد و العمل المنتج والسلوك السليم المحدد عن طريق توصيف المهام والقوانين

الداخلية للمنظمة، وخلق شيء مهم داخل نفسية هذه الموارد و هو الإبداع أي تقديم الشيء الجديد الذي يفيد تلك المنظمة التي ينتمي إليها. (لظفي)

3- العوامل النفسية :

الإشراف : يعبر عن مدى اعتقاد المرؤوسين بمساندة المشرفين عليهم، وأنهم يتعاملون معهم بكل ثقة واحترام ويراعون مشاعرهم، ويؤدي نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى رضا المرؤوسين عن العمل حيث تشير الدراسات التي أجريت إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسه محور لاهتمامه، من خلال تنمية العلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عالي عن العمل بينهم ، أما المشرف الذي يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل لا يكسب ولاء مرؤوسيه، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، فجودة علاقات العمل تزيد الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين، كما تؤدي إلى زيادة الرضا والأداء بشكل كبير وتقلل معدل دوران العاملين.

الاتصال : يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تسهيل تدفق المعلومات في هيكل إداري إلى آخر من أجل المساهمة في إنجاز المهام والوظائف في الوقت المطلوب وبالذقة اللازمة، ويكون ذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب، حسب الخطة والأهداف التي تعدها المؤسسة. كما أن للاتصال الداخلي بالمؤسسة دور أساسي آخر وهو المساعدة في إعداد واتخاذ القرارات على مستوى الهياكل والمصالح الإدارية المختلفة. بالإضافة إلى أن عملية الاتصال الداخلي تحفز الأفراد العاملين على بذل مجهودات في سبيل إتقان المهمة من خلال إحساسهم بالمسؤولية.

يمكننا تلخيص أهم الأهداف المتعلقة بالاتصال الداخلي بالمؤسسة (بين الأفراد العاملين) في النقاط التالية:

- الإخبار والإعلام، ويتم ذلك عن طريق ملصقات ونشرات تهتم أساسا بنقل المعلومات داخل المؤسسة، والسهر على إعلام الموظفين بالمستجدات الطارئة، وأهم القرارات المتخذة.

- الإعداد لتقبل التغيير، بحيث أن القائد حينما يرغب في التغيير فإنه يلجأ لإعلام الموظفين بذلك، بغرض إعدادهم لتقبل هذا التغيير والمشاركة فيه.

- توضيح وتصحيح المعلومات والآراء. (خيرة)

جماعة العمل: يرغب الأفراد في الانضمام للجماعات حتى يشعروا بالأمان، فالجماعة تساعد على حماية أعضائها من أية ضغوط يتعرضون لها من الإدارة في المنظمة، فعليه ينبغي على المدراء في المنظمات الاهتمام بموضوع الجماعات لما لها من مقدرة على التأثير في سلوك الأفراد والمنظمات، ومحاولة تحليل سلوك الجماعة وخلق التعاون بين أفرادها بشكل إيجابي الذي يضمن تحقيق الأهداف للجميع سواء كان فردا أم جماعة أم منظمة. (بوطالب، 2023)

4-العوامل الاجتماعية:

تعد العوامل الاجتماعية من الأمور المهمة البارزة في خلق جو مناسب و مريح داخل المؤسسة، وهذا عكس نظرة بعض من المفكرين المتخصصين في شؤون العمل الصناعي، إذ يعتقدون أن العامل المادي هو الذي يطغى على بقية العوامل، و أن الأجر والحوافز تسيطر على أفكار العامل بالدرجة الأولى، ومن بينهم تايلور الذي عبر عن هدف نظريته " الإدارة العلمية " إلا أنه أجريت

دراسات كثيرة من قبل العديد من الباحثين، وقد توصلت دراستهم إلى أن عنصر المادة قد يأتي في الدرجة الخامسة فقد وجد أن أهم عامل بالنسبة للأجير هو الاستقرار في العمل والطمأنينة إلى عدم التسريح دون أسباب داعية لذلك، والمعاملة الإنسانية التي تضمن الاحترام، ثم تأتي الأجور الكافية والموزعة توزيعاً عادلاً التقصير في ساعات العمل، وجود فرص الترقية الاستماع للشكاوى... ومن هنا يمكن اعتبار هذه المؤشرات في حالة توفرها في المؤسسة، وسيلة هامة لخلق روح الرضا والاستقرار عند العامل، والتأكيد على أن النواحي المادية والظروف الفيزيائية الملائمة عوامل مهمة لتحفيز العامل، إلا أنها غير كافية بل يحتاج العامل إلى عوامل أخرى حتى يستطيع القيام بعمله على أحسن وجه، ومن بين هذه العوامل:

العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة: يقول أحمد خاطر " إن العلاقات الإنسانية تنشأ في المنظمة، أردنا أم لم نرد، ولا يمكن القضاء عليها، بل الأكثر من ذلك أننا لا يمكن أن نعمل على تجسيدها تماماً، وضمان عدم تأثيرها على العلاقات الرسمية داخل المنظمة، وذلك لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية والاجتماعية للأعضاء والذين ينظمون لهذه المنظمة ونحن نعلم أن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية أكثر ضرورة من إشباع الحاجات المادية".

إن كل المؤسسات مكونة من مجموعة من الأفراد والجماعات، وهذا يعني أن هؤلاء الأفراد لا بد وأن تقوم بينهم علاقات اجتماعية بالرغم من أن الفكر الإداري أنكر مثل هذه العلاقات وعمل على القضاء عليها، إلا أنها لا بد وأن تنشأ نتيجة تكرار التفاعلات بين العمال بعضهم مع البعض، وبالتالي فهم يعملون على استمرارها وتحقيقها، أي أن العلاقات الإنسانية تنشأ في المؤسسة أردنا أم أينا ولا يمكن القضاء عليها، ذلك لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية والاجتماعية للأعضاء الذين ينتمون لهذه المنظمة.

وعليه تصبح العلاقات الاجتماعية عبارة عن عمل موجه يقوم به الأفراد أثناء عملهم مما يستوجب على المديرين والمشرفين العمل على إدماج الأفراد بعضهم مع بعض ودفعهم سوياً للعمل كجماعة منتجة مع ضمان حصولهم على الإشباع والرضا الاقتصادي والنفسي والاجتماعي، لأن الهدف الحقيقي للإدارة هو جعل العمال منتجين متعاونين من خلال الميول والأهداف المشتركة بينهم.

الخدمات الاجتماعية: هي طريقة عملية لخدمة الإنسان، ونظام اجتماعي يقوم بحل مشكلاته وتنمية قدراته " تعتبر الخدمة الاجتماعية من عوامل استقرار العامل، حيث تعمل على رفع مستواهم الاقتصادي والصحي والتعليمي وتحسين حالة إسكانهم وتهيئة فرص العمل... غيرها من العوامل المادية والمعنوية التي تعمل على إعانة العامل نفسياً واجتماعياً لاستقبال عمله في أحسن الظروف ورفع الإنتاج كما وكيفا، مما يحقق الأرباح لصاحب العمل.

ومجال الخدمة الاجتماعية للعمال واسع وممتد إلى كل ما من شأنه تحسين ظروف العمال ومعيشتهم، وإلى كل ما يؤثر في نفسيتهم ويشدهم للبقاء في المؤسسة أطول مدة، ويمكننا تلخيص هذه المجالات في النقاط التالية:

- الخدمة الصحية الأمن الصناعي ونظام التأمين.-

- الخدمات الغذائية توفير المطاعم داخل المؤسسة مع وجبات صحية.-

- تحسين الظروف الاقتصادية.-

- تحسين الظروف الاجتماعية والنفسية.

- إنشاء مراكز ترفيهية للعمال.-

توفير وسائل النقل. (المداني، 2019-2018)-

المطلب الثالث: أبعاد الاستقرار الوظيفي

الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي ببساطة هو الدرجة التي يجبها الناس لوظائفهم والجوانب المختلفة لوظائفهم فهو يمكن أن يكون رد الفعل على جوانب مختلفة من عمل الفرد عندما يكون راضيا نسبياً مع جانب واحد من وظيفته وغير راض عن الجوانب الأخرى (كريدي، 2023).

حيث عندما يكون العامل مستقرا في عمله داخل المنظمة، ومتأقلماً مع البيئة التنظيمية، يشعر بالانتساب والانتساب للمنظمة، وهذا يؤثر سلباً في نجاح المنظمون أيضاً يقصد به تأقلم العامل مع البيئة التنظيمية وتبرز من خلال كيفية أداء العامل لعمله، وسعيه لتطويره بشكل مستمر وسعي المنظمة لتحسين الظروف العامة للعمل فيها.

ان العمال الذين يشاركون في اتخاذ القرارات تدفعهم الى التفاعل الإيجابي والعمل بكل اتقان من اجا نجاح المنظمة، حيث المنظمة التي ترغب في النجاح لا بد إعطاء الاهتمام لعمالها واحساسهم بروح المسؤولية اتجاهها. (علي، اهمية الاستقرار الوظيفي للعامل و استراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية، 2022)

الحس المهني: يدل على مدى استقرار العامل وظيفياً في المنظمة، حيث في حالة كونه أداء متميزاً يؤثر إيجاباً على المنظمة ويدل على الاستقرار الوظيفي ضعيف فهذا يوحي بعدم وجود الاستقرار الوظيفي للعامل وهذا يؤثر سلباً في نجاح المنظمة. حيث يحتاج العامل في المنظمة الى حاجات نفسية كالاحترام والتقدير والدور الاجتماعي، المكانة الاجتماعية بين العمال داخل المنظمة، وعدم تلقيه هذه الحاجات يؤدي به الامر الى حدوث توترات نفسية، وكذا عدم التوافق مع لبيئة التنظيمية التي يزاوّل فيها نشاطه الوظيفي؛ وهذا ما يؤثر سلباً على المنظمة وذلك حينما يفكر في ترك المنظمة ومغادرتها حيث أن شعور العامل بالرضا عن العمل يعد مؤشراً لهم للاستقرار الوظيفي والذي يعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة ومدى تفاعلهم مع بعضهم البعض والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بينهم، فإذا كان العامل راض عن عمله فإنه لن يعمل بجدية مما يدفع لترك العمل والمنظمة معاً. (علي، 2022)

بيئة العمل: هي نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال و الإجراءات الفنية و الإدارية و يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة عليها وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها والنتيجة عن طبيعة هذه الأعمال او عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها ، وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلاقي هذه المخاطر وأثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل ، أو على الأقل التخفيف من الآثار وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي نفسي سليم وصحي ، يحافظ على هذه الموارد من أي خطر. وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهوئة والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل الضجيج، عدد ساعات العمل فترات الراحة... الخ هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلمة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها. وعلى المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها

انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي: العلاقة بين المرؤوسين بعضهم ببعض، علاقات الرؤساء بمرؤوسيهـم، علاقات أعضاء هيئة الإدارة بعضهم البعض. (زحراح)

المطلب الرابع: معوقات الاستقرار الوظيفي

التغيب: هي ظاهرة تدل على عدم تواجد العامل في العمل رغم جدولة العمل على أساس وجوده، ويحسب في شكل معدل أو نسبة لعدد الأيام الضائعة المقارنة بإجمالي أيام العمل للعاملين بافتراض أنهم موجودون فعلا، " وهو إشارة موضوعية لعدم تكيف الإنسان مع محيط عمله كما أنه مؤثر مساعد خاصة من أجل تقضى حالات التوتر والاستياء لدى العامل، فلا جدال في أن زيادة معدل الغياب يرافـق مجالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها ".

ولا شك أن التغيب له تأثير سيء على العمال وعلى أصحاب العمل على السواء، فإذا "كان العمل يتم طبقا لنظام الفرق، فإن غياب أحد العمال يؤدي إلى إثارة أفرد الفريق، وهبوط روحهم المعنوية، وقد تضطر الإدارة إلى الاحتفاظ بعدد من العمال الاحتفاظ بعدد من العمال الاحتياطيين تدفع لهم أجورا ليحلوا محل الغائبين، مما يزيد من تكلفة الإنتاج ".

ومهما يكن "فالتغيب يشكل عرضا سلبيا لعدة مشاكل سلوكية وتنظيمية، ويمكن تشبيهه ظاهرة التغيب عن العمل بالصراع ينذر كعرض واضح بوجود خلل في جهاز أو أجهزة الإنسان والعلاج بطبيعة الحال لا يكون إلا بمداواة الصراع، ولكن بمعالجة مصدر الصـداع ".

لهذا الأمر من مصلحة المؤسسة العمل على تخفيض معدل التغيب وتحديد الأساليب المناسب لعلاج هذه الظاهرة إذا كانت هذه الأخيرة مقترنة بعدم الاستقرار وليس بأسباب موضوعية خارجة عن نطاق العمل، ومن أهم الجوانب التي تجب معرفتها اسم العامل، سنه جنسه تاريخ غيابه، سبب غيابه الظروف الاجتماعية التي يعيشها، وظروف العمل المادية والمعنوية المحيطة به. **ترك العمل:** يستخدم مصطلح " ترك العمل " للإشارة إلى " معدل الأعضاء الذين يتكون المنظمة خلال مدة زمنية معينة، وعادة ما يدرس هذا المتغير في علاقته بعوامل أخرى مثل طبيعة الإشراف والرضا عن العمل ".

فحيثما يترك العامل عمله من تلقاء نفسه، فهذا يعني أنه غير مستقر في عمله، لما أسباب الترك يمكن إماطة اللثام عنها عن طريق مقابلات شخصية تعقد مع العمال الذين يزعمون ترك أعمالهم، وكثيرا ما تكشف هذه المقابلات عن أسباب غير منتظرة أو لا يمكن معرفتها بغير هذه الطريقة، وقد أسفرت بعض البحوث التي أجريت على عمال بمصنع أمريكي للطائرات أثناء الحرب العالمية الثانية عن الأسباب الآتية التي لا يمكن اعتبارها مثلا الأسباب الإداري، وقد ظهر منها أن نصف هذه الأسباب المهنية فتتمثل أساسا في عدم الاستقرار في العمل بوجه عام، وأما الأسباب الشخصية فهي على حسب أهميتها أسباب صحية، رعاية الأطفال، وأسباب تتعلق بالمواصلات وتبعات المنزل ".

وترك العمل هو آخر حل يمكن للعامل اللجوء إليه تعبيرا عن عدم استقراره في عمله، حيث يقرر عدم الاستقرار في خدمة المؤسسة بسبب هذا من جانب الأفراد الأكفاء خسارة حقيقية للمؤسسة، لأن هؤلاء الأفراد سبق الإنفاق على جلبهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم، ولهذا تتجه كثير من السياسات الخاصة بالقوة العاملة إلى تحاشي حالات الانفصال عن العمل بدراسة جميع حالات ترك العمل وتقضي أسبابها بدقة وعناية وعليه فترك العمل في المؤسسة يؤلف الدليل الظاهري للنفور من منصب العمل والبحث عن آخر. (ربيع)

الاضراب والاحتجاج: يعد الإضراب نوع من أشكال الصراع التنظيمي وهو خرق للعادات والأعراف وكسر للنظام وهو مؤشر على الوعي الكامل للعمال اتجاه ظروف العمل ومظهر من مظاهر عدم الرضا والاستقرار يلجأ إليه العمال متى استعصت عليهم التسويات السلمية للنزعات مع الإدارة، والإضراب تسبقه حركة احتجاجية علانية.

نجاح أو تحقيق مطالب العمال دون اللجوء إلى الإضراب يتوقف على تماسك جماعة العمل ومهاراتهم فالعمال ذوي المهارات العالية أكثر جماعات العمل تماسكا وهم يملكون مساومة كبيرة ويناضلون من أجل متابعة وحل مشاكلهم سواء عن طريق إجراءات التفاوض الرسمية أو القيام بإضرابات ... والجماعات ذات المهارات المنخفضة تملك أعلى مستوى من حيث تطورها في أشكال الصراعات غير المنظمة.

ويعتبر الإضراب أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات وقد تكون أسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية مرضية ولفترة طويلة من الاضطهاد النفسي أدى الفهم والوعي العمالي بالمصلحة المشتركة بين العمال إلى الاحتجاج عليها للمحافظة على الأمن وتماسك الجماعة وتحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل ليكونوا أكثر استقراراً ورضاً في مكان عملهم.

التغيير التكنولوجي: إن التغيير التكنولوجي يدخل ضمن الرهانات الكبرى التي تواجهها المنظمات خاصة في ظل التغيرات التي يعرفها العالم جراء العولمة ولهذا فالمنظمات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية باستمرار لتتكيف مع البيئة الخارجية ولتضمن لنفسها شروط البقاء والاستمرار، ومن جهة أخرى تؤثر التكنولوجيا تأثيراً كبيراً في الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال العلاقة بين العنصر البشري والآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ، حيث نجد أن العامل الذي أتعب نفسه في كسب مهارة مهنية معينة ثم يفاجأ باختراع جديد في نفس المجال يجعل هذه المهارة المكتسبة عديمة الجدوى ، وربما يجد العامل نفسه معرضاً للاستغناء عنه أو مضطراً إلى كسب مهارة جديدة أخرى أو طراز من العمل لا يعلم إن كان مهيباً أو غير مهيباً للقيام به فيصبح هذا العامل عرضة لضغط نفسي يثيره ويهدد شعوره بقيمته وكفاءته ويخفض إحساسه بالأمان والاستقرار في عمله.

وعليه فإن تغيير التكنولوجيا القديمة بتكنولوجيا جديدة سيؤدي بدوره إلى اختفاء الظروف القديمة المحيطة بالعمال وظهور ظروف أخرى جديدة، الشيء الذي يؤثر على استقرارهم الوظيفي مما يتطلب من المنظمة بذل مجهودات إضافية لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي وفي نفس الوقت المحافظة على عمالها لأن هذان العنصران هما عصب العملية الإنتاجية. (رفيقة، 2014/2013)

المطلب الخامس: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي

تلعب القيادة الأخلاقية دوراً حاسماً في تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات من خلال التأثير الإيجابي الذي تتركه على الموظفين وبيئة العمل بشكل عام. في جوهرها، تعتمد القيادة الأخلاقية على قيم ومبادئ ترتكز على العدالة، النزاهة، والاهتمام الحقيقي بالآخرين، مما يسهم في بناء ثقة متبادلة بين القادة والموظفين. هذه الثقة المتبادلة تعتبر عاملاً أساسياً في خلق بيئة عمل مستقرة ومشجعة.

عندما يتبنى القادة مبادئ أخلاقية قوية في تعاملهم اليومي مع الموظفين، يتم خلق جو من العدالة والشفافية. الموظفون يشعرون بأنهم يُعاملون بإنصاف وأن قرارات الإدارة تتخذ بناءً على معايير عادلة ومحددة، وليس على أساس المحاباة أو التحيز. هذا الشعور بالعدالة يزيد من رضا الموظفين ويعزز ولائهم تجاه المؤسسة، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ورضا الموظفين في البحث عن فرص عمل بديلة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة الأخلاقية تتجلى في الاهتمام الحقيقي برهاية الموظفين على الصعيدين الشخصي والمهني. القادة الذين يظهرهم اهتماماً بصحة وسلامة موظفيهم، ويستمعون إلى مشكلاتهم ويقدمون الدعم اللازم، يساهمون في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة. هذا النوع من الدعم يزيد من الرضا الوظيفي ويعزز الشعور بالانتماء، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء مهم من المؤسسة وأن جهودهم تُقدَّر وتُحترم.

أحد الجوانب المهمة للقيادة الأخلاقية هو دعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين. القادة الذين يعترفون بأهمية هذا التوازن ويعملون على تحقيقه من خلال سياسات مرنة وداعمة، يساعدون الموظفين في تحقيق توازن صحي بين متطلبات العمل واحتياجات الحياة الشخصية. هذا الدعم يساهم في تقليل الضغط النفسي والإجهاد، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والاستقرار.

علاوة على ذلك، فإن القيادة الأخلاقية تعزز ثقافة مؤسسية قائمة على القيم الأخلاقية والمبادئ السامية. هذه الثقافة تشجع الموظفين على التصرف بنزاهة وأخلاقية في عملهم اليومي، مما يؤدي إلى تعزيز الانسجام والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق. بيئة العمل التي تتميز بهذه القيم تكون أكثر جذباً للموظفين وتساعد في الحفاظ على مواهبهم داخل المؤسسة. في النهاية، يمكن القول إن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال تعزيز الرضا الوظيفي، الولاء، والانتماء المؤسسي. عندما يشعر الموظفون بأنهم يُعاملون بإنصاف وأن احتياجاتهم المهنية والشخصية تحظى بالاهتمام اللازم، يصبحون أكثر التزاماً بأدوارهم وأكثر رغبة في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. هذا الاستقرار ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة ويسهم في تحقيق نجاحها المستدام.

خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره، تبين لنا أن المؤسسات في العصر الحالي تواجه تحولات سريعة نتيجة للتقدم التكنولوجي والتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. هذه التغيرات تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع البيئة المتغيرة واستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والنجاح في السوق. ومن أبرز الموارد التي يجب على المؤسسات الاستثمار فيها بكفاءة هو المورد البشري، حيث يلعب التمكين النفسي دورًا حاسمًا في تعزيز ثقة العاملين وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز. يتضح أن القيادة الأخلاقية تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تعزيز التمكين النفسي وتحسين أداء الفريق داخل المؤسسة.

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي

تمهيد:

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري والمتعلق بالمفاهيم الأساسية لكل من القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي ومحاولة إبراز أثر القيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي لمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز سيدي عقبة، وانطلاقا من كون القيادة الاخلاقية تتعلق بأبرز عنصر موجود في المؤسسة ألا وهو المورد البشري لذلك وبغرض إسقاط الجانب النظري بالواقع العملي لجأنا إلى دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز والتي تعتبر من أهم الشركات الوطنية الرائدة في مجال الكهرباء والغاز.

المبحث الأول: تقديم عام لمحل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة للكهرباء والغاز سونلغاز:

تُعدّ سونلغاز، أو الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، مؤسسة عمومية جزائرية رائدة في مجال الطاقة. تأسست عام 1962، وتُمارس مهامها الحيوية في إنتاج ونقل وتوزيع كل من الكهرباء والغاز الطبيعي على مستوى كافة أرجاء الجمهورية الجزائرية.

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة و مجالات نشاطها:

1947: تأسيس "كهرباء وغاز الجزائر" (EGA)

شهد عام 1947 تأسيس المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" (EGA) بموجب مرسوم حكومي فرنسي. مُنحت هذه المؤسسة امتيازًا حصريًا لإنتاج ونقل وتوزيع كل من الكهرباء والغاز الطبيعي على مستوى الجزائر. ضمت EGA في هيكلها المؤسسات السابقة التي كانت تُعنى بعمليات الإنتاج والتوزيع، مثل:

- لوبون (LEBON) وشركائه: شركة فرنسية كانت ناشطة في مجال إنتاج وتوزيع الكهرباء في الجزائر.
- الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (SAE): شركة فرنسية أخرى كانت مُختصة بتوزيع الغاز الطبيعي.

التأميم تحت السيادة الفرنسية:

خضعت EGA لقانون التأميم الذي أصدرته الحكومة الفرنسية عام 1946. سمح هذا القانون للدولة الفرنسية بالسيطرة على قطاع الطاقة في الجزائر وضمان توفير احتياجاتها من الكهرباء والغاز الطبيعي.

الخطوة الأولى نحو سونلغاز:

مثّلت EGA الخطوة الأولى نحو تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) في مرحلة لاحقة، حيث ساهمت هذه المؤسسة في وضع الأسس لبنية تحتية قوية لقطاع الطاقة في الجزائر.

مجالات نشاط المؤسسة:

- الإنتاج: تُشرف سونلغاز على تشغيل محطات توليد الكهرباء، سواءً كانت تعمل بالطاقة التقليدية (الغاز الطبيعي) أو المتجددة (الطاقة الشمسية وطاقة الرياح).
- النقل: تمتلك سونلغاز شبكة واسعة من خطوط النقل الكهربائي عالية الجهد تربط بين مختلف مناطق البلاد، مما يُتيح نقل الطاقة الكهربائية المنتجة إلى مراكز التوزيع.
- التوزيع: تُوفّر سونلغاز خدمات توصيل الكهرباء والغاز الطبيعي للمستهلكين السكنيين والتجارين والصناعيين، وذلك عبر شبكة واسعة من المكاتب والوكالات المنتشرة في جميع أنحاء الجزائر.

المطلب الثالث: التطورات والتوسّع للمؤسسة:

يُتيح القانون الأساسي الجديد لسونلغاز إمكانية توسيع نطاق عملها لتشمل مجالات جديدة ذات صلة بقطاع الطاقة، مثل:

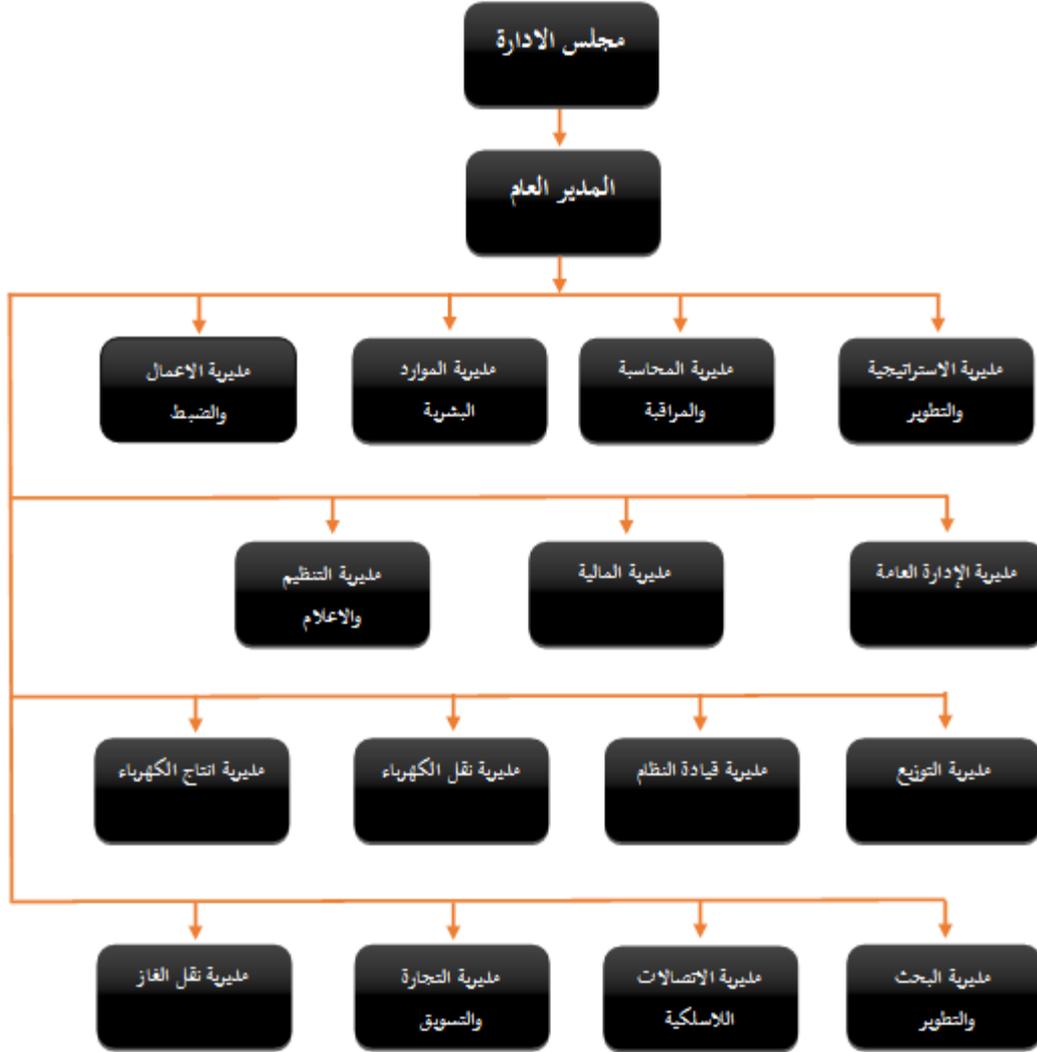
- تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الأسواق الخارجية.
- الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة.

- تطوير تقنيات جديدة لتعزيز كفاءة استخدام الطاقة.

المطلب الرابع: الأهمية الاقتصادية والهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تُمثّل سونلغاز ركيزة أساسية للاقتصاد الجزائري، حيث تُساهم بشكل كبير في دعم النمو الاقتصادي وتحسين مستوى معيشة السكان . كما تُعدّ من أكبر مُوظّفي القطاع العام في الجزائر، ممّا يُساهم في خلق فرص عمل ودعم الاستقرار الاجتماعي.

الهيكل التنظيمي: يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



يتكون الهيكل التنظيمي من العناصر التالية:

- مجلس الإدارة: هو أعلى سلطة في المنظمة ويتكون من مجموعة من الأعضاء المنتخبين من قبل المساهمين. يُشرف مجلس الإدارة على الإدارة العامة للمنظمة ويحدد أهدافها وسياساتها.
- المدير العام: هو المسؤول التنفيذي الأعلى للمنظمة ويقوم بتنفيذ أهداف وسياسات مجلس الإدارة.
- المديریات: هي الوحدات الرئيسية للمنظمة وتُشرف على مختلف وظائفها. وتشمل المديریات في هذا المخطط ما يلي:

- مديرية الأعمال والضبط: تُشرف على العمليات التجارية للمنظمة وتضمن الامتثال للقوانين واللوائح.
- مديرية الموارد البشرية: تُشرف على موظفي المنظمة وتضمن توظيفهم وتدريبهم وتطويرهم.
- مديرية المحاسبة والمراقبة: تُشرف على الموارد المالية للمنظمة وتضمن دقة التقارير المالية.
- مديرية الاستراتيجية والتطوير: تُشرف على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتطوير منتجاتها وخدماتها الجديدة.
- مديرية التنظيم والإعلام: تُشرف على الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة وتدير علاقاتها العامة.
- مديرية إنتاج الكهرباء: تُشرف على إنتاج الكهرباء وتضمن جودة وسلامة إمدادات الطاقة.
- مديرية نقل الكهرباء: تُشرف على نقل الكهرباء من محطات التوليد إلى المستهلكين.
- مديرية قيادة النظام: تُشرف على شبكة الكهرباء وتضمن تشغيلها بشكل موثوق.
- مديرية التوزيع: تُشرف على توزيع الكهرباء على المستهلكين.
- مديرية نقل الغاز: تُشرف على نقل الغاز الطبيعي من محطات المعالجة إلى المستهلكين.
- مديرية التجارة والتسويق: تُشرف على بيع منتجات وخدمات المنظمة.
- مديرية الاتصالات اللاسلكية: تُشرف على شبكة الاتصالات اللاسلكية للمنظمة.
- مديرية البحث والتطوير: تُشرف على الأبحاث والتطوير في مجال الطاقة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

نتطرق في هذا المبحث إلى وصف للمنهج المتبع وطرق معالجة البيانات وتفسير نماذج القياس الخاصة بالمتغيرات ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك عرض لأداة الدراسة المستخدمة، وطرق تصميمها، إعدادها وثباتها وصدقها والأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات والمعالجات الإحصائية، التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة وتحليل فقرات الاستبانة وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الكمي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتم المنهج الكمي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المدروسة، أين يهدف البحث إلى دراسة أثر القيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي بمؤسسة الغاز و الكهرباء سونلغاز -سيدي عقبة- حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسين من البيانات:

أولا: البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة (SPSS.23) (Statistical package for Social Science) بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

ثانيا: البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف هنا الأفراد العاملين بمؤسسة الغاز و الكهرباء سونلغاز -سيدي عقبة- .

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعتبر العينة نموذجاً يشمل جزءاً من وحدات المجتمع المعني بالبحث، وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، حيث تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العمال العاملين

في مؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز - سيدي عقبة- حيث بلغ حجمها (30) وتم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارة ميدانية واسترداد كل الاستبانات وكانت كلها صالحة للتحليل.

المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

نرمي من خلال هذا الجزء من البحث إلى التعرف على مختلف خصائص أفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة أثر القيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز - سيدي عقبة-ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها محاور الاستبيان.

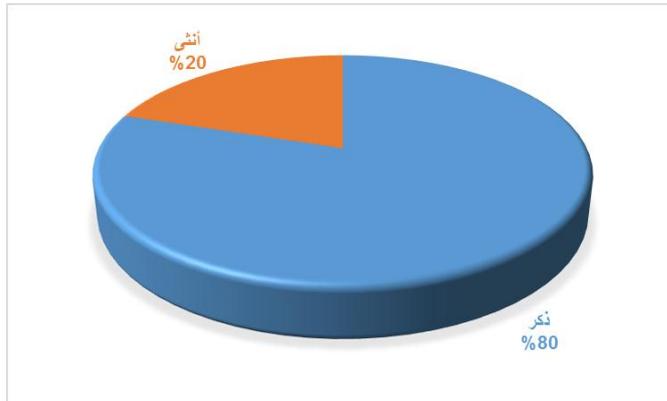
أولاً: الجنس

الجدول رقم(01): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس	
80%	24	ذكر	
20%	06	أنثى	
100%, 0%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 23

الشكل (02) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يظهر من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن كل أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (80%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وكذلك اناث بنسبة (20%) ويمكن تبرير ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي تحتاج إلى العنصر الذكري أكثر من النسوي .

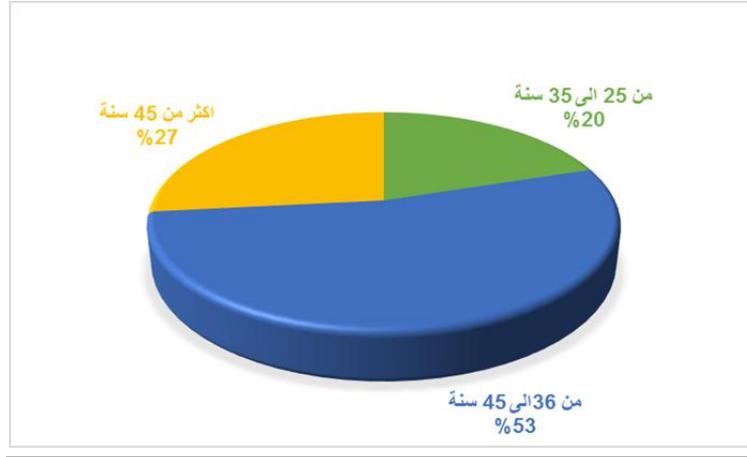
ثانيا: العمر

الجدول رقم(02): توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
%00.0	0	اقل من 25 سنة
%20.0	6	من 25 الى 35 سنة
%53.3	16	من 36 الى 45 سنة
%26.7	8	اكثر من 45 سنة
0%,100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 23

الشكل (03) توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب العمر للمبحوثين، إذ بينت النتائج أن 6 عمال من بين المبحوثين كانت أعمارهم (أقل من 25 سنة) بلغت نسبتهم (20.0%)، بينما الفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 35 سنة) والتي مثلها 16 عامل كانت بنسبة (53.3%)، أما (45 سنة فأكثر) فكان عدد العمال 8 عامل، أي بنسبة (26.7%).

من خلال هذه النتائج، نستنتج أن النسبة الغالبة هي الفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 35 سنة)، ففي هذا السن يتمتع العامل بدرجة كبيرة من الوعي في كل المستويات العقلية والعملية والمهارية، حيث أن المؤسسة محل الدراسة بحاجة ماسة إلى عمال ذو كفاءة ذو خبرة وعقلانية وقدرات عالية، حيث يستطيعون من خلالها تسيير العمل بشكل جيد وأداء مميز مما يزيد من إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

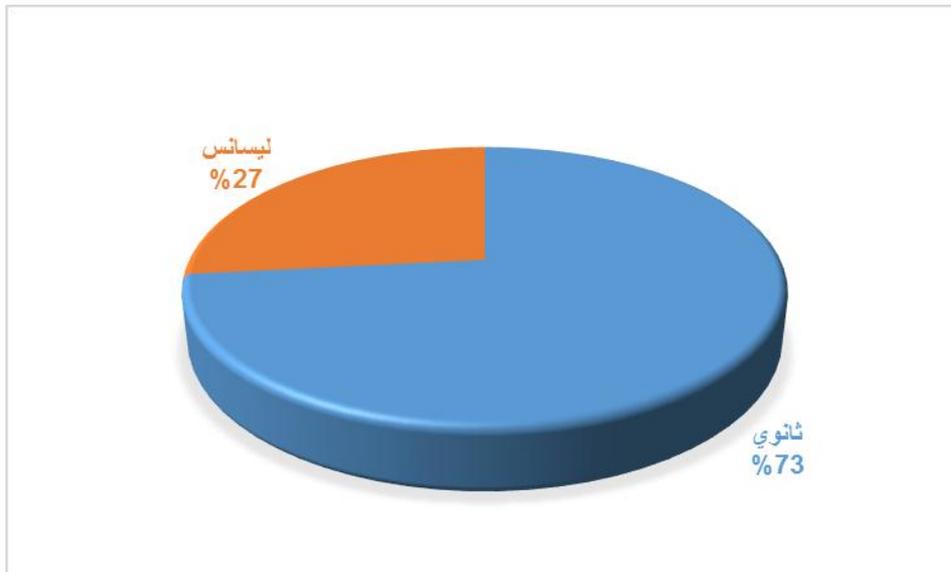
ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار		
%00.0	00	متوسط او اقل	المستوى التعليمي
%73.3	22	ثانوي	
%26.7	8	ليسانس	
%00,0	00	ماستر او ما بعد التدرج	
0%,100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 23

الشكل (04) توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي



Excel المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات

من خلال الجدول والشكل بينت النتائج أن 22 عامل لهم المؤهل ثانوي بنسبة تقدر (73.3%) وهذا يتوافق مع طبيعة العمل ، في حين استجاب 8 مبحوث بأن لديهم مستوى ليسانس، أي بنسبة (26.7%)، كما أفرزت النتائج النسبة المنعدمة لحاملي شهادة متوسط او اقل و ماستر او ما بعد التدرج وهذا طبيعي من خلال النتائج نستنتج أن أكبر نسبة من المبحوثين، لديهم المؤهل ثانوي ، حيث أن طبيعة ونشاط العمل لا يرتبط بالمستوى التعليمي.

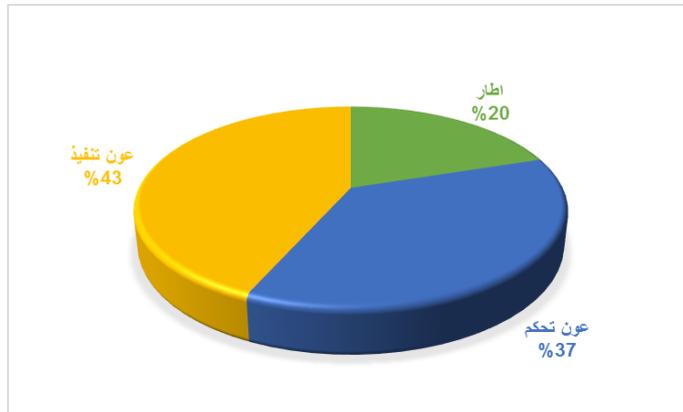
رابعاً: الصف المهني

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة وفق متغير الصف المهني

النسبة	التكرار		
20.0%	6	إطار	الصف المهني
36.7%	11	عون تحكم	
43.3%	13	عون تنفيذ	
100%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 23

الشكل (05) توزيع أفراد العينة وفق متغير الصف المهني



Excel المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات

من خلال الجدول والشكل بينت النتائج أن الصف المهني ل 6 عمال هو إطار بنسبة تقدر (20.0%) في حين استجاب 11 مبحوث بأن صفهم المهني عون تحكم بنسبة (36.7%)، كما استجاب 13 مبحوث بأن صفهم المهني عون تنفيذ وهذا بنسبة (43.3%)،

من خلال النتائج نستنتج أن أكبر نسبة من المبحوثين، لديهم صف مهني عون تنفيذ، وهذا راجع الى طبيعة ونشاط العمل.

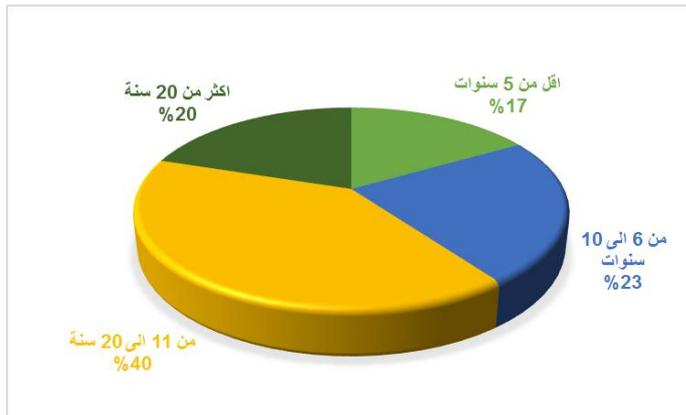
خامسا: سنوات الخبرة

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار		
%16.7	5	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%23.3	7	من 6 الى 10 سنوات	
%40.0	12	من 11 الى 20 سنة	
%20.0	6	اكثر من 20 سنة	
0%،100	30	الجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 23

الشكل (06) توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يبين الجدول والشكل عند التدقيق في الخبرة المهنية لدى الباحثين نجد أن من كانت خبرتهم (من 11 إلى أقل من 20 سنة) هم أعلى نسبة (40%)، تليها الفئة (من 6 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (23.3%) من الباحثين. أما ما نسبته (20.0%) فهو لفئة ذوي الخبرة (أكثر من 20 سنة)، وبالنسبة لذوي الخبرة اقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم (16.7%)، ونلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة هم من ذوي الخبرات الجيدة كون المؤسسة قديمة وليست حديثة النشأة، وهذا ما يفسر أنها غيّبت تحديد التوظيف في الفترة الأخيرة.

المطلب الرابع: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والتعديل.
 - توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي: (انظر الملحق رقم 01).
- القسم الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (05 فقرات).
- القسم الثاني:** يتمثل في محاور الاستمارة ويتكون من محورين:
- المحور الأول:** خاص بالقياد الأخلاقية وأبعادها المختلفة وتتضمن (16 عبارة)
- المحور الثاني:** خاص بمتغير الاستقرار الوظيفي ويتضمن (12 عبارة)
- وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من 1 إلى 5 والذي يدعى بسلم لكارت بحيث كلما اقتربت الإجابة من 5 كلما كانت الموافقة مرتفعة.
- الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات**
- للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الكمي، وذلك باستخدام (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.23) والمتمثلة في:
- مقاييس الإحصاء الكمي (Quantitative measures of statistics) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار.
 - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة الآتية:
 - اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution)
 - معامل الثبات " ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
 - معامل الارتباط: لقياس الصدق الذاتي لأداة البحث.
 - معامل الارتباط بيرسون: للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الخامس: ثبات وصدق أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

الفرع الأول: ثبات الأداة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" "coefficient alpha Cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (06): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الدراسة
0,944	0,892	16	محور الاول: القيادة الاخلاقية
0,854	0,731	14	محور الثاني: الاستقرار الوظيفي
0,956	0,914	32	الصدق والثبات العام للاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) أن قيمة مقياس الثبات الكلية لأداة الدراسة قد بلغت (0.914) أي % 91.4 وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، وتغوق النسبة المقبولة إحصائيا (60%)، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مقبولة أيضا، فبلغ ما قيمته 0.892 بالنسبة لمتغير القيادة الاخلاقية، أما بالنسبة للاستقرار الوظيفي فبلغ 0.731، وبهذا نكون قيد بينا مدى ثبات أداة البحث والاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. ونلاحظ أيضا أن قيمة معامل الصدق عالية حيث بلغت 0.956 وهذا دليل على وجود تناسق داخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وأنها صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة أنواع من الصدق كالتالي:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، (أنظر الملحق رقم 02) وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

كما قامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث. وقد اعتبرت أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت أن الاستمارة صالحة لقياس ما وضعت له.

2. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (06)، وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته 0,956 وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور القيادة الاخلاقية، والتي بلغت قيمتها (0.944) مقابل (0.854) كمعامل صدق لعبارات محور الاستقرار الوظيفي.

3. الصدق الذاتي: (صدق الاتساق الداخلي)

قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط Pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجدول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (50%) وآخرون يقدرّون النسبة ب (70%). وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول الموالية:

الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات العدالة و النزاهة

الإحصائيات		الفقرات
0,838**	معامل بيرسون	يتصرف قائدك الأخلاقي بنزاهة
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,888*	معامل بيرسون	يتصف قائدك بانصاف في توزيع الفرص و المكافآت بينكم
0,012	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,750**	معامل بيرسون	تضع المؤسسة معايير السلوك الأخلاقي لموظفيها
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,873**	معامل بيرسون	يوفر قائدك بيئة عمل يسودها الاحترام و الكرامة
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات ب برنامج SPSS.v23-

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد العدالة و النزاهة موجبة وتتراوح من 75.0% إلى 88,8% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد العدالة ونزاهة ويؤكد الصدق الذاتي لها.

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات الاهتمام بالآخرين

الإحصائيات		الفقرات
0,674**	معامل بيرسون	يسعى قائدك لفهم احتياجات و تطلعات الموظفين و الاستجابة لهم
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,762**	معامل بيرسون	يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,746**	معامل بيرسون	تحترم المؤسسة أفكار الموظفين و تشجعهم على تطويرها
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,896**	معامل بيرسون	يشجع قائدك على التواصل المفتوح بالاستماع لمشاكلكم و مقترحاتكم
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1% . المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات ب برنامج SPSS.v23-

* مستوى الدلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد الاهتمام بالآخرين موجبة وتتراوح من 67,4% إلى 89,6% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد الاهتمام بالآخرين ويؤكد الصدق الذاتي لها.

الجدول رقم(09): الصدق الذاتي لمؤشرات الاستدامة

الإحصائيات		الفقرات
0,878**	معامل بيرسون	يظهر قائدك الشجاعة في اتخاذ القرارات الصعبة
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,704**	معامل بيرسون	يهتم قائدك بالفئات الهشة (ذوي الاحتياجات الخاصة , كبار السن ذوي الدخل الضعيف)
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,658**	معامل بيرسون	يهتم القائد الأخلاقي بتقديم مبادرات لصالح المجتمع
,000	مستوى الدلالة	

30	حجم العينة	
0,413**	معامل بيرسون	توفير المؤسسة بيئة عمل امنة و داعمة
,023	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23-

* مستوى الدلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد الاستدامة موجبة وتتراوح من 41.3% إلى 87,8% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد الاستدامة ويؤكد الصدق الذاتي لها.

الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لمؤشرات التوازن بين الجانب المهني و الروحي

الإحصائيات		الفقرات
0,791**	معامل بيرسون	يساعدك القائد في التوفيق بين حياتك الشخصية و المهنية
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,762**	معامل بيرسون	يأخذ القائد ظروفك الشخصية بعين الاعتبار عند تحديد المهام
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,272	معامل بيرسون	يشجع القائد على اتباع نمط حياة متوازنة للموظفين كجزء من استراتيجية المؤسسة
0,147	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
0,714**	معامل بيرسون	يشعر قائدك بالقلق اتجاه كل ما يشغل فكر اتباعه
,000	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23-

* مستوى الدلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد التوازن بين الجانب المهني و الروحي موجبة وتتراوح من 71.4% إلى 79,1% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد التوازن بين الجانب المهني و الروحي ويؤكد الصدق الذاتي لها.

الجدول رقم (11): الصدق الذاتي لمؤشرات الرضا الوظيفي:

الإحصائيات		الفقرات
438**،	معامل بيرسون	احظى بالاحترام و التقدير من قبل قائدي و زملائي في العمل
015،	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
555**،	معامل بيرسون	يوجد توازن بين حياتي الشخصية و المهنية
001،	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
859**،	معامل بيرسون	اشعر بالرضا عن المهام و المسؤوليات الموكلة لي
000،	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
640**،	معامل بيرسون	تؤخذ ارائي و مقترحاتي بعين الاعتبار عند طرحها في صنع القرارات
000،	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
754**،	معامل بيرسون	اشعر بالرضا في وظيفتي داخل المؤسسة
000،	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات ب برنامج SPSS.v23-

* مستوى الدلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد الرضا الوظيفي موجبة وتتراوح من 43.8% إلى 85,9% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد الرضا الوظيفي ويؤكد الصدق الذاتي لها.

الجدول رقم (12): الصدق الذاتي لمؤشرات الحس المهني :

الإحصائيات		الفقرات
397*	معامل بيرسون	تشعر بانك عنصر إيجابي تقدم إضافة للمؤسسة
030،	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
626**،	معامل بيرسون	تحصل كموظف في المؤسسة على فرص التعليم و التطوير المهنيين.
000،	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
518**،	معامل بيرسون	ثقافة المؤسسة تدعم التعليم و التطوير

003،	مستوى الدلالة	افكر في مغادرة مكان عملي
30	حجم العينة	
262،	معامل بيرسون	
162،	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات ب برنامج SPSS.v23-

* مستوى الدلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد الحس المهني موجبة وتتراوح من 39.7% إلى 62,6% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد الحس المهني ويؤكد الصدق الذاتي لها.

الجدول رقم (13): الصدق الذاتي لمؤشرات بيئة العمل :

الإحصائيات		الفقرات
686**،	معامل بيرسون	يتناسب حجم العمل الذي تقوم به مع طبيعة وظيفتك
000،	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
827**،	معامل بيرسون	الشعور بالراحة التامة في محيط العمل
000،	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
520**،	معامل بيرسون	علاقتك بزملائك تدفعك للمناقشة و الحوارات الفعالة في العمل
000،	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
827**،	معامل بيرسون	المؤسسة تقدم الدعم و المساعدة للموظفين في حل المشكلات الشخصية و المهنية
000،	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
673**،	معامل بيرسون	ظروف العمل ملائمة لأداء العمل
000،	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات ب برنامج SPSS.v23-

* مستوى الدلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد بيئة العمل موجبة وتتراوح من 52% إلى 82,7% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد بيئة العمل ويؤكد الصدق الذاتي لها.

المطلب السادس: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى القيادة الأخلاقية و مستوى الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة لابدأ أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الإلتواء والتفلطح (kurtosis & skewness)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3، -]، و(Kurtosis) محصورة بين [10 ، - 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [1 ، -1] و(Kurtosis) محصورة بين [-3، 3].

وفيما يلي حساب قيمة الإلتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الإعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكرت

الجدول رقم (14): معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد				
العدالة و النزاهة	-.449	.427	-1,055	.833
الاهتمام بالآخرين	-.368	.427	-.906	.833
الاستدامة	-1,515	.427	3,317	.833
التوازن بين الجانب المهني و الروحي	-.294	.427	-.526	.833
القيادة الاخلاقية	-.690	.427	-،358	.833
الرضا الوظيفي	-.439	.427	-.541	.833
الحس المهني	-1,358	.427	2,936	.833
بيئة العمل	-.769	.427	.246	.833
الاستقرار الوظيفي	-.722	.427	.593	.833

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات ب برنامج SPSS.v23-

من خلال الجدول (14) يتضح أن معاملات الإلتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [-1,515، -0.722] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضاً من خلال معاملات التفلطح (Kurtosis) التي كانت محصورة بين [1,055، 3,317].

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الكمي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس لكارث 1-5) الموضح في الجدول رقم (15) لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري القيادة الأخلاقية و الاستقرار الوظيفي ، و نتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

جدول رقم (15): مقياس لكرات للحكم على إجابات الأفراد

مستويات الموافقة	الفئات
غير موافق بشدة	1 – 1.79
غير موافق	1.80 – 2.59
محايد	2.60 – 3.39
موافق	3.40 – 4.19
موافق بشدة	4.20 – 5

من إعداد الطالب

المطلب الأول: تحليل فقرات محور القيادة الاخلاقية

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة الاخلاقية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء
أولاً: العدالة و النزاهة				
1	يتصرف قائدك الأخلاقي بنزاهة	3,80	1,157	موافق
2	يتصف قائدك بإنصاف في توزيع الفرص والمكافآت بينكم	3,53	1,224	موافق
3	تضع المؤسسة معايير السلوك الأخلاقي لموظفيها	3,33	1,269	محايد
4	يوفر قائدك بيئة عمل يسودها الاحترام و الكرامة	3,90	1,094	موافق
ثانياً: الاهتمام بالآخرين				
5	يسعى قائدك لفهم احتياجات و تطلعات الموظفين و الاستجابة لهم	3,80	1,157	موافق
6	يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3,60	1,248	موافق
7	تحترم المؤسسة أفكار الموظفين و تشجعهم على تطويرها	3,23	1,278	محايد
8	يشجع قائدك على التواصل المفتوح بالاستماع لمشاكلكم و مقترحاتكم	3,30	1,179	محايد
ثالثاً: الاستدامة				
9	يظهر قائدك الشجاعة في اتخاذ القرارات الصعبة	3,43	1,165	موافق
10	يهتم قائدك بالفئات الهشة (ذوي الاحتياجات الخاصة , كبار السن ذوي الدخل الضعيف)	4,03	0,928	موافق

11	يهتم القائد الأخلاقي بتقديم مبادرات لصالح المجتمع	3,60	1,429	موافق
12	توفير المؤسسة بيئة عمل آمنة و داعمة	3,63	1,245	موافق
رابعاً: التوازن بين الجانب المهني و الروحي				
1	يعتبر نظام الأجور مناسب لسد احتياجات ومتطلبات العاملين.	3,17	1,440	محايد
2	تمنح الترقيات للعاملين بناء على الكفاءة والمهنية في العمل.	3,60	1,003	موافق
3	يشعر العاملون بالرضا عن الزيادات التي تضاف إلى رواتبهم سنوياً.	3,83	0,874	موافق
4	تحرص إدارة المصنع على تقديم الاعانات والإكراميات للعمال في المناسبات.	3,60	1,070	موافق
القيادة الاخلاقية				
		3,5875	0,72990	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23-

- **العدالة و النزاهة** : من خلال الجدول نلاحظ أن بعد العدالة و النزاهة بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,6417) بانحراف معياري (0.9906)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة ، أي أن أفراد العينة يرون بأن العدالة و النزاهة لها تأثير واضح وملحوس ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (3.33) و (3.90).
 - **الاهتمام بالآخرين** : من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الاهتمام بالآخرين بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,4833) بانحراف معياري (0.93526)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة ، أي أن أفراد العينة يرون بأن الاهتمام بالآخرين له تأثير واضح ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (3.23) و (3.80).
 - **الاستدامة** : من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الاستدامة بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,675) بانحراف معياري (0,7827)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة ، أي أن أفراد العينة يرون بأن الاستدامة لها تأثير واضح وملحوس، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (3.43) و (4.03).
 - **التوازن بين الجانب المهني و الروحي** : من خلال الجدول نلاحظ أن بعد التوازن بين الجانب المهني و الروحي بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,550) بانحراف معياري (0,726)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة ، أي أن أفراد العينة يرون بأن التوازن بين الجانب المهني و الروحي لها تأثير واضح وملحوس، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (3,17) و (3,83).
- و بناءً على ما تقدم نستنتج ان تصورات الباحثين لواقع القيادة الاخلاقية في مؤسسة محل الدراسة تشير لدرجة موافق اذا بلغ متوسط اجابات عن القيادة الاخلاقية ككل (3,5875) بانحراف معياري قدره (0,72990) وهذا ما يفسر ان افراد العينة يعملون بمفهوم القيادة الاخلاقية بابعادها الاربعة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الاستقرار الوظيفي

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاستقرار الوظيفي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء
	أولاً: الرضا الوظيفي	3,7267	0,65702	موافق
1	احظى بالاحترام و التقدير من قبل قائدي و زملائي في العمل	4,00	0,695	موافق
2	يوجد توازن بين حياتي الشخصية و المهنية	3,77	0,898	موافق
3	اشعر بالرضا عن المهام و المسؤوليات الموكلة لي	3,50	1,106	موافق
4	تؤخذ آرائي و مقترحاتي بعين الاعتبار عند طرحها في صنع القرارات	3,40	1,303	موافق
5	اشعر بالرضا في وظيفتي داخل المؤسسة	3,97	0,928	موافق
	الحس المهني : ثانيا	3,5417	0,48727	موافق
1	تشعر بانك عنصر إيجابي تقدم إضافة للمؤسسة	3,93	0,907	موافق
2	تحصل كموظف في المؤسسة على فرص التعليم و التطوير المهنيين	3,60	1,102	موافق
3	ثقافة المؤسسة تدعم التعليم و التطوير	3,83	1,053	موافق
4	افكر في مغادرة مكان عملي	2,80	1,349	محايد
	ثالثاً: بيئة العمل	3,6933	0,71772	موافق
1	يتناسب حجم العمل الذي تقوم به مع طبيعة وظيفتك	3,60	1,102	موافق
2	الشعور بالراحة التامة في محيط العمل	3,73	0,868	موافق
3	علاقتك بزملائك تدفعك للمناقشة و الحوارات الفعالة في العمل	4,07	0,740	موافق
4	المؤسسة تقدم الدعم و المساعدة للموظفين في حل المشكلات الشخصية و المهني	3,33	1,213	محايد
5	ظروف العمل ملائمة لأداء العمل	3,73	1,081	موافق
	الاستقرار الوظيفي	3,6539	0,47924	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23-

- الرضا الوظيفي: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الرضا الوظيفي بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,7267) بانحراف معياري (0.65702)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة، أي أن أفراد العينة يرون بأن الرضا الوظيفي له تأثير واضح وملحوس، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (3.40) و (4.00).

- **الحس المهني** : من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الحس المهني بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,5417) بانحراف معياري (0.48727)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة ، أي أن أفراد العينة يرون بأن الحس المهني له تأثير واضح ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (2.80) و (3.93).
 - **بيئة العمل** : من خلال الجدول نلاحظ أن بعد بيئة العمل بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,6933) بانحراف معياري (0,71772)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة ، أي أن أفراد العينة يرون بأن بيئة العمل لها تأثير واضح وملحوس، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (3.33) و (4.07).
- و بناءا على ما تقدم نستنتج ان تصورات الباحثين لواقع الاستقرار الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة تشير لدرجة موافق اذا بلغ متوسط اجابات عن الاستقرار الوظيفي ككل (3,6539) بانحراف معياري قدره (0,47924) وهذا ما يفسر ان افراد العينة يعملون الاستقرار الوظيفي بابعاده الاربعة في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (18): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	4,855	1	4,855	75,285	,000
الخطأ	1,806	28	0,64		
المجموع الدوري	6,660	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23-

معامل التحديد (R²) = 729،

معامل الارتباط (R) = 854،

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق تبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (75,285) وبقيمة احتمالية (0,000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0,05) وبناءا على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة اين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): اختبار أثر القيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي

المتغير المستقل	B	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²
القيادة الأخلاقية	0,561	8,677	0,000	75,285	0,729	0,854

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للقيادة الأخلاقية على الاستقرار الوظيفي و هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (75,285) وكذلك قيمة (T) البالغة (8,677) بمستوى دلالة (0,000) و هو اقل من (0,05) وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05) إضافة الى قوة ارتباط كبيرة بين المتغيرين بنسبة (72,9%) حيث ان متغير القيادة الاخلاقية يفسر ما نسبته (85,4%) من التباين الحاصل في الاستقرار الوظيفي , كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) بلغت قيمته (0,561) و بالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على وجود اثر للقيادة الأخلاقية على الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة الغاز و الكهرباء سونلغاز –سيدي عقبة -

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد الاستقرار الوظيفي بالقيادة الاخلاقية وذلك فيما يلي:

الجدول رقم (20): اختبار أثر القيادة الاخلاقية على بعد الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	B	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²
القيادة الأخلاقية	0,730	7,337	0,000	53,837	0,811	0,658

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي و هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (53,837) وكذلك قيمة (T) البالغة (7,337) بمستوى دلالة (0,000) و هو اقل من (0,05) وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05) إضافة الى قوة ارتباط كبيرة بين المتغيرين بنسبة (81,1%) حيث ان متغير الرضا الوظيفي يفسر ما نسبته (65,8%) من التباين الحاصل في القيادة الاخلاقية , كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) بلغت قيمته (0,730) و بالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على وجود اثر للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الغاز و الكهرباء سونلغاز –سيدي عقبة -

الجدول رقم (21): اختبار أثر القيادة الأخلاقية على بعد الحس المهني

المتغير المستقل	B	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد 2R
القيادة الأخلاقية	0,561	8,677	0,000	75,285	0,729	0,854

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للقيادة الأخلاقية على الحس المهني وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (75,285) وكذلك قيمة (T) البالغة (8,677) بمستوى دلالة (0,000) وهو اقل من (0,05) وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05) إضافة الى قوة ارتباط كبيرة بين المتغيرين بنسبة (72,9%) حيث ان متغير الحس المهني يفسر ما نسبته (85,4%) من التباين الحاصل في القيادة الأخلاقية , كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) بلغت قيمته (0,561) و بالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على وجود وجود اثر للقيادة الأخلاقية على الحس المهني لدى عمال مؤسسة الغاز و الكهرباء سونلغاز -سيدي عقبة -

الجدول رقم (22): اختبار أثر القيادة الأخلاقية على بعد بيئة العمل

المتغير المستقل	B	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد 2R
القيادة الأخلاقية	0,714	5,587	0,000	31,212	0,726	0,527

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS23

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للقيادة الأخلاقية على بيئة العمل وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (31,212) وكذلك قيمة (T) البالغة (5,587) بمستوى دلالة (0,000) وهو اقل من (0,05) وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05) إضافة الى قوة ارتباط كبيرة بين المتغيرين بنسبة (72,6%) حيث ان متغير بيئة العمل يفسر ما نسبته (52,7%) من التباين الحاصل في القيادة الأخلاقية كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) بلغت قيمته (0,714) و بالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على وجود وجود اثر للقيادة الأخلاقية على بيئة العمل لدى عمال مؤسسة الغاز و الكهرباء سونلغاز -سيدي عقبة -

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الذي يهدف إلى معرفة أثر القيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي بمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز سيدي عقبة، حيث تم التطرق في البداية إلى التعريف بالمؤسسة ونشأتها ومجال نشاطها و الاهمية الاقتصادية التي تملكها وعرض هيكلها التنظيمي. ومن ثم قمنا بعرض مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الاحصائية المستخدمة، وتأكدنا من صدق وثبات الاستبانة وصولا إلى عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان والمتعلقة بمشكلة الدراسة وهي الاستقرار الوظيفي والمتغير الذي يهدف إلى الحد من هذه المشكلة وهو القيادة الاخلاقية. حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسة التطبيقية إلى أن هناك مستوى جيد من القيادة الاخلاقية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز، وأن لديها مستوى عالي من الاستقرار الوظيفي، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي الرضا الوظيفي والحس المهني وبيئة العمل بمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز سيدي عقبة.

حالتی

هدفت هذه المذكرة إلى التعرف على القيادة الأخلاقية وأثرها على الاستقرار الوظيفي، وقد أبرزت الدراسة الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في تعزيز بيئة عمل مستقرة وداعمة. من خلال تبني مبادئ العدالة والنزاهة، وإظهار اهتمام حقيقي برعاية الموظفين، ودعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، يمكن تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي. وبغرض إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي قمنا بدراسة حالة مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز ومن خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى وجود أثر للقيادة الأخلاقية على الاستقرار الوظيفي، لذلك وفي إطار الدراسة التي قمنا بها فإننا توصلنا إلى النتائج التالية:

النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز استخلصنا النتائج التالية:

- بلغت نسبة الذكور 80% ونسبة الإناث 20%
- الأفراد الذي تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة هم الأكثر بنسبة 53.3%
- الأفراد الذي مستواهم العلمي الثانوي هم الأكثر بنسبة 73,3%
- الأفراد الذي مدة عملهم من 11 إلى 20 سنة الأكثر بنسبة 40%
- يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز بسيدي عقبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)
- يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على الحس المهني لدى عمال مؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز بسيدي عقبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)
- يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على بيئة العمل لدى عمال مؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز بسيدي عقبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)
- أنه يوجد مستوى عالي من القيادة الأخلاقية في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز سيدي عقبة.
- أنه يوجد مستوى عالي من الاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز سيدي عقبة.
- توجد علاقة ارتباطية وتأثير واضح وملحوس للقيادة الأخلاقية على الاستقرار الوظيفي بمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز سيدي عقبة.
- توجد علاقة ارتباطية وتأثير واضح وملحوس للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز سيدي عقبة.
- توجد علاقة ارتباطية وتأثير واضح للقيادة الأخلاقية على الحس المهني بمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز سيدي عقبة.
- توجد علاقة ارتباطية وتأثير واضح وملحوس للقيادة الأخلاقية على بيئة العمل بمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز سيدي عقبة.

ثالثا: التوصيات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز سيدي عقبة على النحو التالي:

- اعتماد أسلوب قيادة فعال يجمع بين مصلحة الأفراد ومصلحة المنظمة يساهم في كسب ثقة العاملين في الإدارة العليا وتعزيز الانتماء للمؤسسة. هذا بدوره يساهم في قبول الأفراد لأي إجراءات أو برامج جديدة، ويشجعهم على تقديم مبادرات وأفكار لتحقيق التغيير.
- يجب على المؤسسة أن تسعى إلى اتخاذ قرارات عادلة وشفافة، مما يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومنسجمة.
- ينبغي على القادة الأخلاقيين دعم التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية لدى الموظفين.
- ضرورة تعاون القادة المرؤوسين لتعزيز روح الفريق والسعي نحو التميز.
- العمل على تعزيز الاستقرار الوظيفي للعمال من خلال توفير بيئة عمل تسودها الشفافية والنزاهة.

آفاق الدراسة:

- فيما يلي بعض الافاق التي يمكن دراستها في موضوع أثر القيادة الاخلاقية على الاستقرار الوظيفي:
- القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتنمية رأس المال النفسي.
 - أثر القيادة الأخلاقية على الاستقرار الوظيفي والتحفيز الذاتي للموظفين: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص.
 - أثر القيادة الأخلاقية على مستوى التحفيز والأداء الوظيفي.
 - دور القيادة الأخلاقية في تعزيز التواصل التنظيمي وتأثيره على الاستقرار الوظيفي.
 - أثر القيادة الأخلاقية على بناء الثقة وتقليل الصراعات التنظيمية.
 - أثر القيادة الأخلاقية على تحسين الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية للموظفين.
 - دور القيادة الأخلاقية في خلق بيئة عمل إيجابية وتأثيرها على مستوى الثقة والتواصل الفعال بين القادة والموظفين.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الفهرس
	كلمة شكر
	الاهداء
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الاخلاقية
8	تمهيد
8	المبحث الأول: أساسيات القيادة الاخلاقية
8	المطلب الأول: مفهوم القيادة الاخلاقية
9	المطلب الثاني: أهمية القيادة الاخلاقية
10	المطلب الثالث: مبادئ القيادة الاخلاقية
11	المبحث الثاني: عناصر القيادة الاخلاقية
11	المطلب الأول: أبعاد القيادة الاخلاقية
13	المطلب الثاني: مكونات القيادة الاخلاقية
13	المطلب الثالث: مقاييس القيادة الاخلاقية
14	المطلب الرابع: ممارسات القائد للسلوك الأخلاقي
	الفصل الثاني الإطار النظري الثاني للإستقرار الوظيفي
17	تمهيد
18	المبحث الأول: ماهية الإستقرار الوظيفي
18	المطلب الأول: مفهوم الإستقرار الوظيفي
18	المطلب الثاني: أهمية الإستقرار الوظيفي
19	المطلب الثالث: مظاهر الإستقرار الوظيفي
19	المبحث الثاني: عناصر الإستقرار الوظيفي
19	المطلب الأول: محددات الإستقرار الوظيفي

21	المطلب الثاني: عوامل الإستقرار الوظيفي
25	المطلب الثالث: أبعاد الإستقرار الوظيفي
26	المطلب الرابع: معوقات الإستقرار الوظيفي
27	المطلب الخامس : العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الإستقرار الوظيفي
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الجانب التطبيقي	
31	تمهيد
32	المبحث الأول : تقديم عام حول المؤسسة
32	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز
32	المطلب الثاني: نشأة المؤسسة و مجالات نشاطها
32	المطلب الثالث : التطورات والتوسع للمؤسسة
33	المطلب الرابع: الأهمية الاقتصادية والهيكلة التنظيمي للمؤسسة
35	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
35	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
35	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
36	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان
40	المطلب الرابع: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والاساليب
41	المطلب الخامس: ثبات وصدق أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي
47	المطلب السادس: اختبار التوزيع الطبيعي
48	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
49	المطلب الأول: تحليل فقرات محور القيادة الاخلاقية
50	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الاستقرار الوظيفي
53	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
55	خلاصة الفصل
57	الخاتمة
61	فهرس المحتويات
65	قائمة المراجع

	الملاحق
--	---------

قائمة المراجع

المقالات

- ارفيس مريم. (12, 2020). اهمية العوامل الفيزيائية في المنظمة. بسكرة، جامعة محمدخضير بسكرة، الجزائر: مجلة آفاق لعلم الاجتماع.
- القيادة الاخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الاقسام الاكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس. (اكتوبر, 2016). جامعة الازهر: مجلة كلية التربية .
- الهزام محمد و عيساوي فاطمة. (01, 04, 2022). القيادة الاخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية. بشار، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر: مجلة الاقتصاد والبيئة .
- امجد درادكة و هدى المطيري. (2017). دور القيادة الخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. طائف، الاردن: المجلة الاردنية في العلوم التربوية.
- ايناس موسى الزين و زكي ابو عيدا. (15, 06, 2019). القيادة الاخلاقية و علاقتها بتنمية راس المال النفسي. جامعة الاستقلال -فلسطين-، فلسطين.
- باسم عباس / سكيينة كريم مهدي كريدي. (2023). القيادة الروحية و تأثيرها على الاستقرار الوظيفي. warith scientific journal
- بن منصور رفيقة. (2014/2013). الاستقرار الوظيفي وعلاقته باداء العاملين في القطاع الخاص. باتنة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والاسلامية.
- حجاج المداني. (2018-2019). قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي. الجلفة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- حسام احمد حماده. (بلا تاريخ). دور القيادة الاخلاقية في الحد من الازمات. جامعة الاهرام الكندية.
- خالد زحراح. (بلا تاريخ). بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي للافراد العاملين. البليدة: جامعة البليدة - 2-
- ذهبية سيد علي. (2022). اهمية الاستقرار الوظيفي للعامل و استراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية. تيزي وزو : جامعة مولود معمري -تيزي وزو (الجزائر) دفاتر البحوث العلمية المجلد10/العدد 02 .
- زراري العياشي غياد كريمة. (08, 04, 2023). ممارسات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري من وجهة نظر عمال مديرية الاشغال العمومية لولاية سكيكدة. سكيكدة، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر: مجلة شمال افريقيا للنشر العلمي (NAJSP).
- شيريفي خيرة. (بلا تاريخ). دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري. المدية، الجزائر: جامعة المدية.

- عايض بن شافي الاكلي. (سبتمبر, 2017). أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي . جامعة شقراء ، المملكة السعودية: Maghreb review of economics and management.
- علال علي و بورقبة قويدر. (17, 06, 2023). مساهمة الاستقرار الوظيفي في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسة التعليم العالي من وجهة نظر رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف مسيلة. مسيلة، جامعة مسيلة، الجزائر: مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية .
- علي كاظم حسين الشريفي وفاضل محمد ظاهر. (كانون الثاني, 2021). دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين. كربلاء، العراق: مجلة الريادة للمال والاعمال.
- عيسى نجيمي و جهيد بوطالب. (2023). اثر الثقافة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للموظفين. جيجل ، الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحيى ، مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة.
- فاروق بلعباس و بن عمر عواج. (01, 06, 2023). الضغوط الوظيفية واثرها على الاستقرار الوظيفي للمورد البشري في المنظمات. تلمسان، الجزائر: مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية.
- لطرش محمد. (03, 09, 2018). دور القيادة الاخلاقية في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين. الجلفة، جامعة باتنة 1، الجزائر: مجلة البناء الاقتصادي-جامعة الجلفة-.
- محمد منادلي و ترمول محمد لطفي. (بلا تاريخ). الحوافز و تأثيرها على الموارد البشرية داخل الادارة وخارج المجتمع. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية.
- محمد وهبة و شريف حسن و محمود عبد الناصر مزيد محمد. (بلا تاريخ). تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية والاداء الوظيفي متعدد الابعاد .
- مطلاوي ربيع. (بلا تاريخ). عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية. تبسة، جامعة العربي تبسي، الجزائر: مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية.
- نصر الدين قعودة و سلامي منيرة. (31, 12, 2020). اثر ممارسة نمط القيادة الاخلاقية في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين : دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع باتنة. ورقلة، الجزائر: مجلّة الاقتصاد والتنمية البشرية.
- نورالدين مزهودة وباديس بوخلوة. (31, 12, 2021). أثر القيادة الاخلاقية على اساليب ادارة الانطباع. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- نورة داسي و أم سعد شافعي. (جانفي, 2023). نظام الترقية في تسيير الموارد ضمن التشريع الجزائري. الجزائر: مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والانسانية.
- هشام فوزي عباس علي. (2018). دور القيادة الاخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي .

وراس امينة. (16 03, 2021). اثر الترقية على المسار المهني في المنظمة . وهران، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر: مجلة دراسات انسانية واجتماعية.
وهيبة شبيلي. (ديسمبر, 2017). القيادة الاخلاقية كآلية لعلاج الامراض التنظيمية في المؤسسات العمومية. مسيلة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر: مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية.

Reem Awad Abo Dahesh , Sara Hussein Al Sultan, Bayan Abdullah
30) .Asiri , Jamilah Salman Al-maliki Asma Mohamed Al-shehri
KSA: JOURNAL . The effect of job burnout stability .(2023 ,10
OF ECONOMIC, ADMINISTRATIVE AND LEGAL
(SCIENCES JEALS).

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

السنة ثانية ماستر

قسم : علوم التسيير

إستمارة إستبيان

أخي، أختي :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد..

في إطار التحضير لشهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية تحت عنوان " أثر القيادة الأخلاقية على الاستقرار

الوظيفي " من إعداد الطلبة : بن عيش العمري و بلعصادي توفيق وتحت اشراف الأستاذ : د.المسعود ربيع

نرجو منكم المساعدة من خلال التكرم والاجابة على الأسئلة التالية :

نلتمس من سيادتكم الاجابة بموضوعية تامة على الاسئلة ، مع العلم أن اجابتكم ستحظى بالسرية ولن تستخدم

الا لغرض البحث العلمي .

المحور الأول : البيانات الشخصية

الاجابة تكون بوضع (X) أمام الاجابة المناسبة .

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- العمر :

أقل من 25 سنة 25 - 35 سنة 36 - 45 سنة أكبر من 45 سنة

3- المستوى العلمي :

متوسط أو أقل ثانوي ليسانس ماستر أو مابعد التدرج

4- الصف المهني :

إطار عون تحكم عون تنفيذ

5- سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات 6 - 10 سنوات 11 - 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني : القيادة الاخلاقية

-العدالة و النزاهة-

الترقيم	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	يتصرف قائدك الاخلاقي بنزاهة					
2	يتصرف قائدك بانصاف في توزيع الفرص والمكافآت بينكم					
3	تضع المؤسسة معايير السلوك الاخلاقي لموظفيها					
4	يوفر قائدك بيئة عمل يسودها الاحترام والكرامة					

-الاهتمام بالآخرين-

التقييم	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	يسعى قائدك لفهم احتياجات وتطلعات الموظفين والاستجابة لها					
2	يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات					
3	تحترم المؤسسة افكار الموظفين وتشجعهم على تطويرها					
4	يشجع قائدك على التواصل المفتوح بالاستماع لمشاكلكم ومقترحاتكم					

-الاستدامة-

التقييم	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	يُظهر قائدك الشجاعة في اتخاذ القرارات الصعبة					
2	يهتم قائدك بالفئات الهشة (ذوي الاحتياجات الخاصة، كبار السن وذوي الدخل الضعيف)					
3	يهتم القائد الأخلاقي بتقديم مبادرات لصالح المجتمع					
4	توفير المؤسسة بيئة عمل آمنة وداعمة					

- توازن الجانب المهني -

التقييم	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	يساعدك القائد في التوفيق بين حياتك الشخصية والمهنية					
2	يأخذ القائد ظروفك الشخصية بعين الاعتبار عند تحديد المهام					
3	يشجع القائد على اتباع نمط حياة متوازنة للموظفين كجزء من استراتيجية المؤسسة					
5	يشعر قائدك بالقلق اتجاه كل ما يشغل فكر أتباعه					

المحور الثاني : الاستقرار الوظيفي

-الرضا الوظيفي-

التقييم	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	احظى بالاحترام و التقدير من قبل قائدي و زملائي في العمل					
2	يوجد توازن بين حياتي الشخصية و المهنية					
3	اشعر بالرضا عن المهام و المسؤوليات الموكلة الي					
4	تؤخذ آرائي ومقترحاتي بعين الاعتبار عند طرحها في صنع القرارات					
5	اشعر بالرضا في وظيفتي داخل المؤسسة					

-الحس المهني-

التقييم	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	تشعر بانك عنصر ايجابي تقدم اضافة للمؤسسة					
2	تحصل كموظف في المؤسسة على فرص التعليم و التطوير المهنيين					
3	ثقافة المؤسسة تدعم التعليم و التطوير					
4	افكر في مغادرة مكان عملي					

-بيئة العمل-

التقييم	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	يتناسب حجم العمل الذي تقوم به مع طبيعة وظيفتك					
2	الشعور بالراحة التامة في محيط العمل					
3	علاقتك بزملائك تدفعك للمناقشة و الحوارات الفعالة في العمل					
4	المؤسسة تقدم الدعم والمساعدة للموظفين في حل المشكلات الشخصية والمهنية					
5	ظروف العمل ملائمة لأداء العمل					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00656 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز Sonelgaz
بلدية سيدي عقبة - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- بن عيش العمري
- 2- بلعصادي توفيق
- 3- /

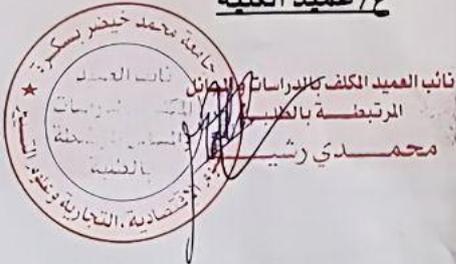
المسجلون بـ قسم علوم التسيير
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر القيادة الأخلاقية على الاستقرار الوظيفي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-07

ع/ عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة

