

"دور القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في (مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية) (SFHRP)"

إعداد الباحث:

عبد الكريم دحان صالح علي الحوصلي

باحث في إدارة الأعمال

أ.د/ عبد الخالق هادي طواف

أستاذ إدارة الأعمال جامعة سبأ

<https://doi.org/10.36571/ajsp8034>

ملخص الدراسة:

هدفت إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بناء على طبيعة الدراسة وأهدافها للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات. وتبرز أهمية الدراسة من خلال استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي، وضوح الدور، العدالة، تقاسم السلطة) وسلوك للمواطنة التنظيمية ضمن نموذج متكامل. هذا الدمج يُعد جديداً نظراً لأنه يجمع بين العوامل الأخلاقية مع سلوكيات العاملين وتأثيرهما المباشر وغير المباشر على تجارب العاملين داخل بيئة العمل. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية غير نسبية حجمها (500) مفردة، تم اخذها من مجتمع الدارسة، واستجاب منها (335) وبما نسبته 68% أوضحت إحصاءات الدراسة وجود مستوى متوسط من ممارسات القيادة الأخلاقية في مجتمع قيد الدارسة، كما أظهرت مستوى عالٍ من سلوكيات المواطنة التنظيمية. اما نتائج اختبار الفرضيات أظهرت وجود دور مباشر للقيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وكانت الوساطة جزئية في دور أبعاد القيادة الأخلاقية ، واصت الدراسة إلى استغلال المستوى الجيد للممارسات الأخلاقية، والمستوى العال من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشكل إيجابي في التأثير على بيئة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة ، واستثمارها بشكل أمثل في إظهار المنظمة في محيط المنظمات الدولية بشكل مميز كاستجابة للضغوط المستمرة في اظهار وتبني قيم النزاهة والشفافية لعودة ثقة المانحين ، إدراج مؤشرات أخلاقية في تقييم الأداء المؤسسي، مثل: الالتزام بميثاق أخلاقي، ومدى تطبيق العامل للمبادئ والقواعد الأخلاقية مما تسهم في تحقيق سلوكيات وقيم تحسن من صورة المنظمة داخليا وخارجيا.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، سلوك المواطنة التنظيمية.

المقدمة

في مشهد الاعمال التنافسي اليوم، تدرك كل المؤسسات الخاصة والعامة، الربحية وغير الربحية بشكل متزايد الدور الحاسم لسلوك المواطنة التنظيمية في تشكيل النجاح التنظيمي، حيث تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية وتعزز الروح المعنوية للعاملين، كما تقلل من الصراع التنظيمي ومعدلات التسرب الوظيفي وتسهم في بناء منظمات ذات قيم فعالة ومؤثرة، تتسم بالضمير الحي، وبالنقة والاحترام والتعاون بين الأفراد. كما أن لسلوك المواطنة " أهمية واثاراً متعددة عندما يتبنى الموظفون سلوكيات، مثل التعاون، والمساعدة المتبادلة والالتزام بأهداف المنظمة، و زيادة الانجازات والفعالية ، حيث اصبح من الضروري تعزيز هذه السلوكيات والبحث في عوامل تتميتها " (السيد ، والفرجاني 2022) ، و تسعى الدارسة إلى تناول نظرية المواطنة من خلال دراسة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والقيادة الأخلاقية فسلوكيات المواطنة هي السلوكيات الاختيارية أو التقديرية للموظفين والتي لا تشكل جزء من وظائفهم ووصفهم الوظيفي ومهمة العمل المنصوص عليها ، ويعد دراسة السلوك داخل منظمات العمل من اهم ما تتميز به منظمات العمل الناجحة، نظراً لأن العنصر البشري هو المورد الرئيس ، " لذلك تفضل المنظمات الموظفين الذين يتجاوزن المتطلبات التعاقدية والوظيفية المعمول بها ، ويتصرفون لصالح تحفيز البيئة النفسية والاجتماعية في العمل " (2023) santos,et,al . وتتجلى القيادة في أنماط متعددة ولكل منها تأثيره الخاص على بيئة العمل لكن يمكن اعتبار القيادة الأخلاقية عملية وممارسة ضرورية في المنظمات للتخلص من عثرات الأنظمة التقليدية والتكيف مع المتغيرات المتسارعة حيث تنصدر قائمة اهتمامات

القادة، " وتعتبر أمراً بالغ الأهمية لأنها تؤثر على ممارسات عمل الموظفين حيث ترتبط ارتباطاً إيجابياً وهاماً بالعديد من جوانب فاعلية القيادة ، بما في ذلك السلامة النفسية للموظفين ، وسلوك العمل المضاد للإنتاجية ، وتحقيق الدافعية والكفاءة بين العمال " (Niang,2023, 2) كما تسهم في تشكيل بيئة عمل جذابة وإيجابية ، ومستدامة ، داخل وخارج منظمات الأعمال حيث أن لها التأثير المطلق في تشكيل ثقافة العمل ، وتعزز من الثقة والاحترام بين القادة والعاملين ، وتسهم وتدعم في اتخاذ قرارات عادلة وشجاعة وشفافة ، كما تعزز من مشاركة العاملين ، وتحسن من سمعة المنظمة ، وقد ركزت العديد من الدراسات على أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً حيوياً في أي منظمة. فهي تعزز الثقة بين القادة والموظفين، " فالقادة يضعون معايير عالية للسلوك ويعملون كنماذج يحتذى بها، مما يشجع الموظفين على التصرف بنزاهة وأمانة، ويقلل من النزاعات الداخلية، ومن ثم فإن أخلاقيات القائد تعتبر العامل المؤثر في تحفيز الموظفين على المشاركة الفاعلة في التغيير " (Huang et al., 2021, pp. 656–657). وبناء على ما تم ذكره فقد تم اختيار (SFHRP) ميداناً للبحث، لتسليط الضوء على أهمية المنظمات غير الربحية ودورها في المجتمع و كون (مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية) الأكثر فاعلية وتأثيراً بين المنظمات المحلية العاملة في اليمن وتعود تلك الأهمية كونها تعمل في المجال الإنساني منذ حوالي خمسة عقود، والشريك الرئيس للمنظمات الإغاثية في اليمن . لذلك فإن الدراسة تُعد محاولة لاستكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة، من خلال تحليل البيانات لقياس اثر القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية واستعراض الأدبيات السابقة لمحاولة تقديم رؤى جديدة حول كيفية تحسين بيئة العمل وتوطيد العلاقة بين الموظفين والمنظمة.

تحديد المشكلة وتساؤلاتها

تواجه المنظمات الإنسانية العديد من المشكلات لكن من أبرز المشكلات تلك المتعلقة بالقيادة وبالأخص الجانب الأخلاقي منها، حيث تعد عنصراً بارزاً وجوهرياً لضمان تحقيق أهداف المنظمات ، لما لها من انعكاسات سلبية . إذا مورست بشكل سلبي . على بيئة العمل الداخلية، متمثلة ضعف التواصل الداخلي ، وزيادة معدلات الدوران الوظيفي، والتحديات في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها ، مما ينعكس سلباً على سلوكيات العاملين وانخفاض الروح المعنوية والتي تلعب دوراً حاسماً في بيئات العمل، كما أن لها انعكاسات سلبية، على البيئة الخارجية متمثلة في سوء إدارة الموارد، مما يؤدي إلى فقدان الثقة لدى المانحين ، وتسعى المنظمات العصرية إلى إظهار سلوكيات المواطنة في بيئات عملها حيث أصبحت عنصراً أساسياً وتنافسياً بينها ، و تسعى وبكل السبل لتشجيع العاملين على التصرفات الطوعية ، وإظهار التزام بهذه السلوكيات لجذب العملاء والشركاء ، "كما يعتبر أكثر أهمية ومؤثراً وبشكل إيجابي . بالرغم أنه سلوك طوعي وليس إلزامياً . ويسهم في تحقيق أهداف المنظمات "و أن دراسة سلوك المواطنة التنظيمية يعد مجالاً دراسياً مهماً للمنظمات ، من أجل فهم روح وسلوك وعقلية الموظفين الذين يديرون المنظمات " (GÜVEN (2018 64)) لقد حرصت المنظمات . "نتيجة العواصف الأخلاقية التي مرت بها كبرى المنظمات في أوائل القرن الحادي والعشرين . على إنشاء مدونات أخلاقية تهدف إلى عكس قيمها التي يجب أن تؤثر ثقافات المنظمات الأخلاقية على بيئة العمل من حيث السلوكيات والموافق الفعالة داخل المنظمات ، كما انها لا تكفي للتأثير على الموافق والسلوكيات التنظيمية، بل " برزت القيادة الأخلاقية كمكون أساسي في العملية ولم يتم التحقق في دورها في أداء الموظفين في هذه المنظمات ، هذه فجوة حيوية يجب سدها خاصة مع الأخذ في عين الاعتبار النتائج التنظيمية المرتبة عليها (Ssenabulya,et,al2022) . وبالرغم من التنوع اللافت و المتزايد في أدبيات القيادة الأخلاقية في السنوات الأخيرة والذي يعكس وعياً متزايداً بأهمية القيادة الأخلاقية ، ونزعة الباحثين في تقديم رؤى متعددة ومستندة إلى التنوع في أنماط القيادة تؤكد مجملها على أن سلوكيات القادة في المنظمات لها تأثير حاسم على سلوكيات المرؤوسين وإنتاجيتهم وعلى المنظمة ككل ، إلا أن الفجوة البحثية مازالت

موجودة لأن موضوعاته متجددة وابعادها لم تدرس بالشكل المطلوب ، في حين أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الاتباع توضح أن الاهتمام بالنظريات والأدبيات لا يكون نظرياً إن لم يكن مصحوباً بتطبيقات عملية تؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية متينة ومستدامة. حيث يتضح من الدراسات أن تعزيز سلوكيات القائد الأخلاقي يرتبط إيجابياً بزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة مستويات الالتزام، وارتفاع الثقة التنظيمية، وهو ما ينعكس بدوره على نجاح المنظمات وتقدمها. كما أن مجمل الدراسات التي تم دراستها تناولت مؤسسات حكومية أو منظمات ربحية ، ولم يتم التطرق إلى المنظمات الغير ربحية ، بالرغم من أهميتها في البلدان التي يتواجد فيها الصراع ، كلاعب جوهري في التخفيف من الوضع الاقتصادي السيء ، وبالنظر لدور لسلوك المواطنة التنظيمية داخل منظمات العمل اليوم يزداد أكثر أهمية ومؤثراً وبشكل إيجابي . بالرغم أنه سلوك طوعي وليس إلزامياً . ويسهم في تحقيق أهداف المنظمات " وسعت الدراسة في البحث والتقصي في معرفة هل للقيادة الأخلاقية دور في تعزيز لسلوك المواطنة التنظيمية ومن ثم انعكاساته على بيئة العمل "كما أن مفتاح نجاح أي منظمة يكمن في قدرة أعضائها على تقديم مساهمات إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة ، لذا تحتاج أعضاء لديهم استعداد للقيام بأكثر من المهام الروتينية وتقديم أداء يتجاوز التوقعات في عصر العمل " (Aulia, et,al, 2024,646) مما سبق يمكن ترجمة الفجوة البحثية لعدد التساؤلات منها تساؤل رئيس: ما دور القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية

- 1 ما أبعاد القيادة الأخلاقية اللازمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP)؟
- 2 ما مدى ممارسة القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP)؟
- 3 هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP)؟
- 4 هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1 تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية اللازمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في (SFHRP).
 - 2 معرفة مدى ممارسة القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في (SFHRP).
 - 3 معرفة العلاقة الارتباطية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في (SFHRP).
 - 4 وضع الآليات والطرائق الكفيلة التي من شأنها أن تعزز القيم الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على مواضيع ومتغيرات ومفاهيم إدارية حديثة نسبياً، كما قد يسهم البحث في تقديم رؤى جديدة لرفع مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة قيد الدراسة، ويمكن توضيح هذين الجانبين على النحو التالي

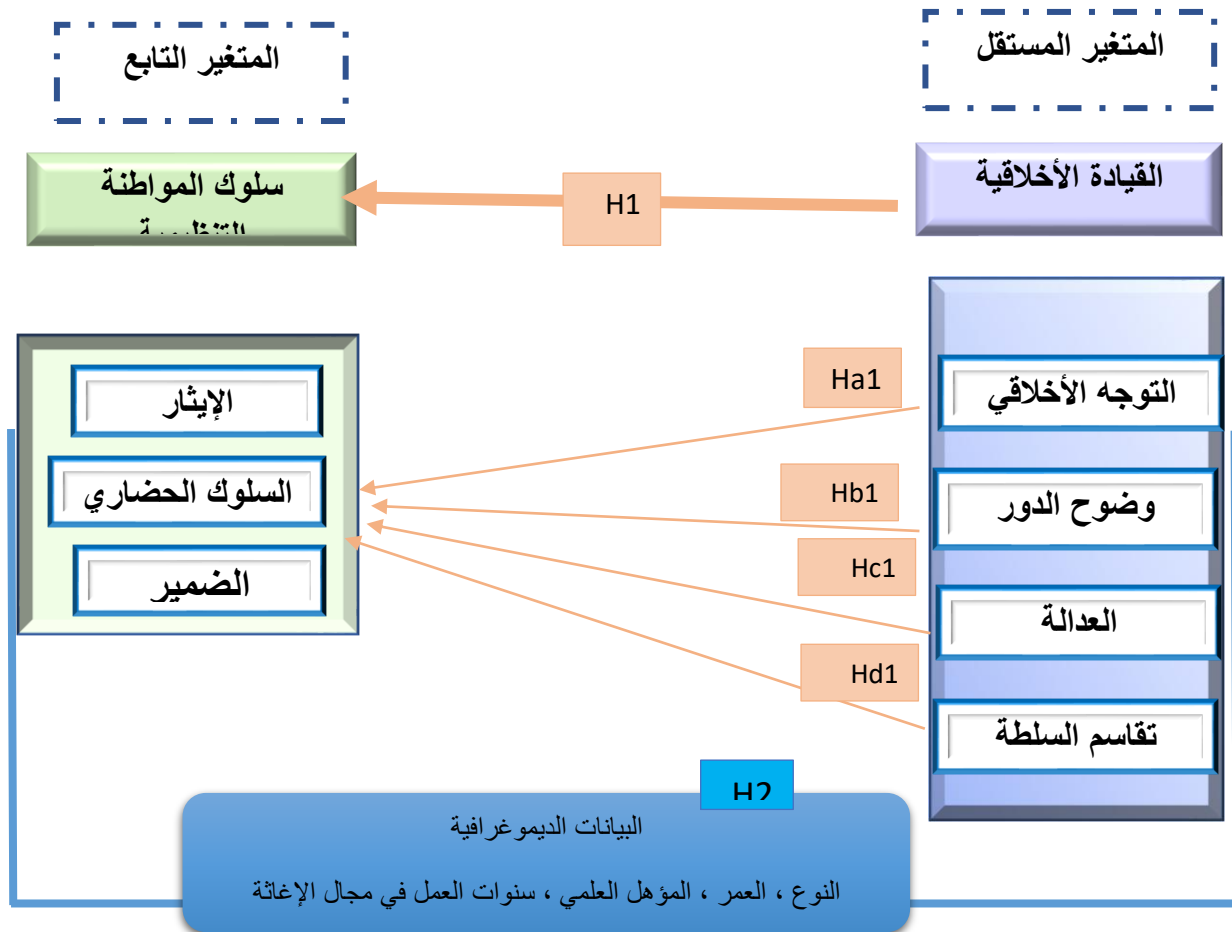
الأهمية النظرية:

❖ حدثت الموضوعات التي تناولتها الدراسة الحالية في البيئة اليمنية عامة وفي المنظمات غير الربحية خاصة. إسهام موضوعات الدراسة بشكل عام في إثراء المكتبة المحلية بالجانب المعرفي لموضوع الدراسة، القيادة الأخلاقية، وسلوك المواطنة التنظيمية، في المنظمات الإنسانية.

- ❖ ستوفر الرؤى للقيادات لابتكار المزيد من السياسات والاستراتيجيات الفعالة الهادفة إلى تعزيز الأداء في المنظمات
- ❖ مواكبة الدراسة الحالية للتوجهات الحديثة، الساعية إلى تجويد بيئات العمل التي تعد سبباً رئيساً وفعالاً في نجاح أي منظمة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

الإسهام في حل الكثير من الإشكالات المختلفة في المنظمة قيد الدراسة من خلال النتائج والتوصيات التي تتبناها.
 تزود قيادة المنظمة باستراتيجيات قائمة على الأدلة تشجع على القيام بدور إضافي لسلوكيات حاسمة للنجاح التنظيمي
 اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز مستوى القيادة الأخلاقية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية في (SFHRP).
 تبني برامج تجويد بيئات العمل وخلفية علمية لمتخذي القرارات في (SFHRP)
 النموذج المعرفي ومتغيرات الدراسة:



شكل رقم (1-1) النموذج المعرفي

فرضيات الدراسة :

وللإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم اختيار الفرضية البديلة والتي تفترض وجود دور أو تأثير بين المتغيرات وهي موضحة على النحو التالي :

أولاً الفرضية الرئيسية الأولى (H1) : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في (SFHRP) ، وينبثق منها هذه الفرضيات الفرعية التالية :

1 . الفرضية الفرعية الأولى (H1a) : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الأخلاقي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في (SFHRP) .

2 . الفرضية الفرعية الثانية (H1b) : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لوضوح الدور في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في (SFHRP) .

3 . الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعدالة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في (SFHRP).

4 . الفرضية الفرعية الرابعة (H1d) : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقاسم السلطة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في (SFHRP).

ثانياً الفرضية الرئيسية الثانية (H2) : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في (SFHRP) يعزى للمتغيرات الديموغرافية
حدود الدراسة وتطبيقاتها:

اقتصرت الدراسة على التعرف على دور القيادة الأخلاقية بأبعادها (التوجه الأخلاقي ، وضوح الدور ، العدالة ، وتقاسم السلطة ، في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار ، السلوك الحضاري ، الضمير) في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP).

أصالة الدراسة:

❖ . تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة تحديد دور القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (المتغير التابع) في منظمة إنسانية وهذا الهدف لم يسبق أن تطرقت إليه الدراسات التي تم الاطلاع عليها إلا القليل من الدراسات الأجنبية. تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة تحديد دور القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (المتغير التابع) في منظمة إنسانية، مما يمثل إضافة نوعية ومبتكرة للمكتبة البحثية في هذا المجال. إذ إن معظم الدراسات المتوفرة تناولت هذه العلاقة ضمن سياق منظمات ربحية، بينما لم يتم التطرق بشكل مفصل إلى تأثير القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية داخل المنظمات الإنسانية، ولا سيما من منظور الدراسات العربية.

❖ تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي يوضح كيفية تأثير الممارسات القيادية الأخلاقية على تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية التي تُعد ركيزة أساسية لنجاح وتحسين أداء المنظمات الإنسانية. وهو ما لم يلقِ الاهتمام الكافي في البحوث السابقة، خاصةً على الصعيد العربي ، كما تلفت النظر إلى المنظمات الإنسانية وأدوارها والمشكلات التي تعاني منها .

❖ كما تناولت الدراسة أبعاد مستمدة من الدراسات السابقة وبما يتوافق مع بيئة عمل المنظمة قيد الدراسة، كذلك بالنظر إلى المتغيرات التي تم بحثها حيث إنها مواضيع لازالت بحاجة إلى المزيد من الدراسات بناءً على أهمية تلك المعلومات للمنظمات وصانعي القرار .

❖ دمج أبعاد القيادة الأخلاقية مع ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية: تبرز الدراسة من خلال استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن نموذج متكامل. هذا الدمج يُعد جديداً نظراً لأنه يجمع بين العوامل الأخلاقية مع سلوكيات العاملين وتأثيرهما المباشر وغير المباشر على تجارب العاملين داخل بيئة العمل.

❖ استخدام تقنيات تحليل متقدمة (SEM) عن طريق استخدام برنامج (AMOS) وكذا برنامج المربعات الجزئية الصغرى SMART (Partial Least Squares) في عملية التحليل الإحصائي .

مصطلحات الدراسة والاطار النظري:

1. القيادة الأخلاقية:

أ. المفهوم : تعرف بانها بيان السلوك العملي الملائم عن طريق التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصالات الثنائية واتخاذ القرار . (السيد ، والفرجاني ، 2020: 262). ويمكن تعريفها بغرض الدراسة: بأنها السلوكيات التي تتبعها قيادة المنظمة في تعاملها مع رؤوسها والآخرين في أثناء مزاوله عملها داخل المنظمة وخارجها وهي نوع من أنواع القيادة تركز على القيم والمبادئ الأخلاقية في توجيه السلوك واتخاذ القرارات بهدف تعزيز الثقة والاحترام بين القائد وأعضاء الفريق، والتشجيع على بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

ب . أبعاد القيادة الأخلاقية :

التوجه الأخلاقي : " التواصل حول الأخلاقيات ، وشرح القواعد الأخلاقية ، وتعزيز السلوك الأخلاقي ومكافأته " (لعموري ، وعباسي ، 2022: 229) ويمكن تعريفه لغرض الدراسة: بأنه قدرة القائد الذي يعمل في إطار معين على اتخاذ قرارات تتسجم مع القيم الأخلاقية، وحثّ موظفيه، وتشجيعهم على اتباع مبادئ وسلوك العمل الصحيحة، بالاعتماد على عوامل مهمة، مثل: الثقافة، التعليم، والتجارب الشخصية.

العدالة : " يقصد بها المساواة في المعاملة وطرح الخيارات العادلة للمرؤوسين ، ويتضمن معاملة الأفراد بعدل وبطرق متكافئة ، والتأكيد على إرساء المبادئ ، والعدالة في الترقيات وتقارير تقييم الأداء بما يتناسب مع الأدوار " (العولقي ، ، 2018: 142) ويمكن تعريف العدالة لغرض الدراسة بأنها : المعاملة المنصفة للأفراد داخل المنظمة ، وتتضمن مبادئ الإنصاف ، والموضوعية والحياد في عمليات اتخاذ القرار والتعامل مع الأعضاء عند تطبيق السياسات واللوائح في ضوء هذه المضامين.

وضوح الدور " وهو أن يتمتع القائد بالشفافية في أفعاله وأقواله وأن يكون على اتصال دائم ومفتوح مع رؤوسه ، وتوضيح أهداف الأداء والنتائج " (عبدالغني ، ، 2017: 46) ويمكن تعريفه لغرض الدراسة بأنه : قدرة قيادة المشروع على شرح المهام والمسؤوليات بوضوح لضمان تعريف عاملها بالأداء المتوقع منهم وتوفير التعليمات اللازمة لتحقيق أهداف العمل.

تقاسم السلطة : " هي السماح للإتباع بالمشاركة في صنع القرار ، والاستماع إلى افكارهم واهتماماتهم ، ويكون محدداً بطبيعة المرؤوسين وقدراتهم ". (قيراط ، ، 2022، : 55) ويمكن تعريفه لغرض الدراسة: بأنه هو عملية منظمة ومدروسة لتوزيع السلطة والقرارات بين الأفراد في المنظمة، مما يتيح لهم المساهمة في صنع القرارات المتعلقة بمصلحة المنظمة.

ج . القيادة الأخلاقية ونظرية التعلم الاجتماعي (باندورا ، 1986): هي نظرية تشرح كيف يدمج الافراد المعايير والسلوكيات الاجتماعية من خلال عمليات متنوعة " وأنها لا تأتي من القوى الداخلية ، بل يتم تعلمها أيضاً من خلال عمليات خارجية مثل التعلم بالملاحظة والتعلم بالنيابة والتعزيز ، وتشير إلى أن البشر يدمجون المواقف المعيارية من خلال عملية النمذجة ، مثل ملاحظة الآخرين ثم تقليد سلوكياتهم ، ومن المهم أن ينظر الأتباع إلى القادة كأفراد موثوقين وجذابين ، حتى يتمكن القادة من التأثير على أتباعهم " . Sikorsky. (2018، ص 10، 11)

د . أهمية القيادة الأخلاقية:

تلعب القيادة الأخلاقية دوراً حيوياً في تشكيل ثقافة العمل ، وتعزيز العلاقة بين القادة والموظفين ، " كما تلعب القيادة الأخلاقية دوراً حيوياً في بلورة الثقافة التنظيمية و تعزيز مجموعة من القيم والمبادئ من خلال قيم العدالة، والنزاهة ، والعمل الجماعي ، وتحقيق الاستدامة ، والتكيف مع التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم ، مثل (العولمة والتكنولوجيا)، والتحديات التي تحتاجها المنظمات" الحسني (2024، 226) . ومن الآثار الإيجابية للقيادة الأخلاقية : "تمثلها في الارتقاء بمستوى أداء الاتباع من خلال التبادل الاجتماعي الذي تقوم بتفعيله، كما تسهم في ممارسة المرؤوسين للسلوكيات الإيجابية في العمل والحد من السلوكيات المناهضة لأهداف المنظمة، كما تزيد من الرضا الوظيفي، ودرجة الرضا عن القائد والاستعداد لبذل جهد إضافي طوعاً، وغيرها من المخرجات التي تعود بالنفع على المنظمة وتحقيق أهدافها " (Sapinoso,2024,625).

2سلوك المواطنة التنظيمية:

أ . **المفهوم** تعرف بأنها أداء أعمال إضافية خارج إطار المهام والواجبات الرسمية ولا تخضع مباشرة لنظام المكافآت والحوافز المعتمدة، وأداؤها يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (السايس، و زيد ، 2023: 443). **ويمكن تعريفها لغرض الدراسة بأنها :** أعمال طوعية وخارجه عن الواجبات الرسمية ، تعتمد على التعاون والمشاركة بين العاملين ، تسهم في تحسين أداء المنظمة وتعزز من رضا العاملين ، و يقوم بها العاملون داخل المنظمة وخارجها.

ب النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية :

كما سبق أن سلوك المواطنة التنظيمية هو مفهوم يعكس السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد في بيئة العمل، والتي تتجاوز المهام الرسمية الموكلة إليهم. فقد جاءت العديد من النظريات التي تفسر هذا المفهوم وسنتناولها بشكل مقتضب لما من أهمية عند تفسير النتائج وربطها بهذه النظريات .

أ. نظرية التبادل الاجتماعي وتقدم تفسير مفاده أن الأفراد يميلون إلى التفاعل بروح التبادل ، حيث يقوم الفرد بتقديم مساهمة للمنظمة بناء على الدعم المادي والمعنوي الذي يتلقونه ، يكون بمثابة رد الجميل .

ب . نظرية التعاون: تركز على أهمية العمل الجماعي في تحقيق أهداف الجماعة وتؤكد أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يسعون جميعاً نحو أهداف مشتركة، وتشدّد على أن نجاح كل فرد يسهم في مساعدة الآخرين نحو النجاح ، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الجماعية . (محمد ، 2024 ، 56)

ج . أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

الإيثار " هو العمل لصالح الآخرين ، والاهتمام بهم دون توقع مكاسب شخصية ، ويشير إلى التفكير أو التصرف لصالح الآخرين (Lee,2024,1) ويعرف لغرض الدراسة: بأنه السلوك الطوعي الذي يقوم به الموظف في بيئة العمل لمساعدة زملائه دون انتظار مكافأة أو فائدة شخصية ويكون له الأثر الواضح في المنظمة .

السلوك الحضاري " هو المشاركة البناءة من قبل الفرد العامل في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية ويشير الى ان الفرد يكون مسؤول عن المشاركة في الأمور المتعلقة بالمنظمة من اجل زيادة كفاءتها وفعاليتها " (عوجه ، 2019: 574) ويعرف لغرض الدراسة بأنه جميع التصرفات والأفعال التي تُظهر احترام الفرد للآخرين في بيئة العمل ، المشاركة الفعالة في سياسات وفعاليات المنظمة ، ويُظهر فيه مستوى عالٍ من الوعي والرقى في التعامل.

الضمير " يعتبر السلوك الجيد لفعل الخير ، والانجاز المفرط ، ومنمط من تجاوز الحد الأدنى المطلوب من مستويات الحضور والالتزام بالمواعيد ، والحفاظ على الموارد ، ورغبة الفرد في تجاوز الحد الأدنى من متطلبات الأداء " (Dedic . S .2022,p181)

د. **القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية** :: وفقاً لدراسة تجريبية، لوحظ أن الأخلاق ترتبط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين على أساس آليتين نفسييتين. الأولى هي آلية التعلم الاجتماعي والثانية هي آلية التبادل الاجتماعي، آلية التعلم الاجتماعي هي عندما يقلد الموظفون سلوك قادتهم وآلية التبادل الاجتماعي هي التي تربط القيادة الأخلاقية بالعدالة التنظيمية وكذلك سلوك الموظف التنظيمي. (Ali, et al. ,2018, ص 388) ، كما أن "القيادة الأخلاقية تؤثر في سلوكيات العاملين بصفة إيجابية مما يزيد ولائهم للمنظمة ، و تضمن أداءً ناجحاً وفعالاً ، وإن سلوك المواطنة التنظيمية تتوفر كلما توفرت مقومات القيادة الأخلاقية " صيتي (2020 ، 51). وتشير المراجعات الحديثة إلى وجود علاقة وثيقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين القيادة، والأداء الفردي، ومستوى الشعور بالسعادة بأبعاده المختلفة، فضلاً عن ازدهار الموظف، والذي يُقاس من خلال خمس ركائز أساسية: المشاعر الإيجابية، الاندماج في العمل، العلاقات الشخصية، الإحساس بالمغزى، والإنجاز. ويترتب على ذلك تأثير إيجابي شامل لا يقتصر على تعزيز جودة حياة العاملين، بل يمتد ليشمل ازدهار المنظمة واستدامتها.

الدراسات السابقة :

دراسة محمد، ياسر ، محمود (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم وعلاقتها بالتمائل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين الشمالية ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ، واستخدمت الاستبانة ، وظهرت النتائج أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين كانت مرتفعة وعلى جميع مجالاتها .

دراسة الحسني ، والميالي (2024) بعنوان "الدور التفاعلي للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستدامة الاستراتيجية دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة ،هدفت إلى التعرف على دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستدامة الاستراتيجية ، واعتمد البحث منهج دراسة استطلاعية بالاعتماد على آراء عينة من الكادر التدريسي لجامعة الكوفة ، و ومن ابرز النتائج: القيادة الأخلاقية له تأثير موجب معنوي على الاستدامة الاستراتيجية .

السايس ، وزيد 2023 وهدفت الدراسة إلى قياس دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. العاملين وأظهرت وجود مستوى منخفض إلى حد ما لنمط القيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، إضافة إلى وجود دور إيجابي على المستوى الكلي للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة .

عموري ، وعباسي 2022م هدفت الدراسة إلى فحص أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء وشبه الطبيين بالمؤسسات الصحية العمومية بدائر المتغير واستخدمت المنهج الوصفي ، والمسح المكتبي ، وكانت ابرز النتائج يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

دراسة قيراط، محمد (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف أثر القيادة الأخلاقية بأفي تحقيق التنمية المستدامة في الشركة اليمنية للغاز الطبيعي المسال ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ،واهم النتائج : مستوى إدراك القيادة الأخلاقية في الشركة اليمنية للغاز الطبيعي كان ضعيفاً ، هناك أثر للقيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية المستدامة في الشركة .

دراسة السيد ، والفرجاني (2020م) هدفت الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية و ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة بموظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي ليبيا وأثر القيادة الأخلاقية على ممارسات سلوك المواطنة

واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، من أبرز النتائج : مستوى العام لممارسة القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة كانا بدرجة مرتفعة ، وجود ارتباط وتأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأخلاقية على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وتعزيز دورها في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية .

دراسة العولقي، عبدالله 2018م هدفت إلى تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية و سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الإلتزام التنظيمي، في المستشفيات بمحافظة إب اليمنية. واستخدمت الأسلوب الوصفي وظهرت النتائج وجود قصور شدي في تبني المدراء لسلوكيات القيادة الأخلاقية، وضعف شديد في درجة ممارسة العاملين للسلوكيات التطوعية في المستشفيات، وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

الدراسات الأجنبية :

Sapinoso, et.al (2024) Promoting organizational citizenship behavior through ethical leadership: The education context.

هدفت إلى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية أحادي البعد على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين واستخدمت التحليل الوصفي، تحليل البيانات ،ومن اهم النتائج : أن القيادة الأخلاقية تؤثر على نجاح المشروع من خلال الثقة وتبادل المعرفة، أن القيادة الأخلاقية تؤثر على مشاركة الموظفين في العمل من خلال الكفاءة الذاتية والإلتزام التنظيمي .

Lee& Kim(2024)The Classification of Altruism Forms South Korean Coaches' Perspective

بحثت الدراسة في تصورات المدربين الكوريين الجنوبيين للإيثار ، من خلال الأدبيات والمقابلات والاستطلاعات ، تم جمع 204 عبارة مع 31 مدرباً مسجلين في الرابطة الكورية ، وتم تطبيق P ثم تنظيم عينات Q ، وتم اختيار 40 عبارة لتشكيل عينات Q عن مجتمع التحليل العاملي لتقييم البيانات ، بناء على نتائج هذه الدراسة تم تصنيف تصورات المدربين الكوريين للإيثار إلى أربعة أنواع ، الأول نوع الإدراك الذي يعتبر الإيثار يؤدي إلى احترام العميل ، النوع الثاني نوع الإدراك الذي يعتبر الإيثار ذات معنى عند ممارسته ، النوع الثالث نوع الإدراك الذي يعتبر الإيثار هو عقلية تؤدي إلى تنمية السعادة ، النوع الرابع نوع من التصورات يعتبر الإيثار موقفاً أساسياً يجب أن يتبناه المدربون

santos,et,al (2023) First, Be a Good Citizen: Organizational Citizenship Behaviors, Well-Being at Work and the Moderating Role of Leadership Styles.

تبحث الدارسة في تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الرفاهية في العمل بأبعاده (الرفاهية النفسية ، الصحة البدنية ، العلاقات الاجتماعية) والدور المعتدل الذي يلعبه الأشخاص وأنماط القيادة نمط (القيادة التحويلية ، التبادلية ، التعاملية) . أجريت دراسة كمية ، واخذ عينات ملائمة 200 مستجيب في منظمات برتغالية مختلفة ، تظهر النتائج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي ولم تكن العلاقة بين أنماط القيادة والرفاهية ذو دلالة إحصائية .

Ssenabulya & Alnemer, (2022), The Influence of Ethical Leadership on the Employee Performance in Nonprofit Organizations

هدف هذا البحث إلى فهم كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في المنظمات غير الربحية. باستخدام أسلوب أخذ العينات الهادف. كانت لدينا بالفعل علاقة قائمة إما مع قادة أو موظفي هذه المنظمات غير الربحية، وقد ساعدونا في تنسيق بقية المشاركين ليكونوا متاحين لإجراء المقابلات وأظهرت النتائج أن أنماط القيادة الأخلاقية التي وجدناها في المنظمة غير الربحية التي قمنا بالتحقيق فيها كانت تتسم بسلوكيات علاقات تواصل داعمة ومنفتحة وسلوكيات مهام متوسطة إلى منخفضة. يتعاون القادة بشكل وثيق مع موظفيهم بثقة عالية. وقد ساهمت النتائج في زيادة المعرفة في الجوانب النظرية والتجريبية حيث كان هناك نقص في المعلومات والمعرفة الكافية فيما يتعلق بالجوانب الحالية للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية

Niang (2023) The Influence of Ethical Leadership on Employees' Behavior in the Public Sector, Case of Mali.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير محدد ، على سلوك الموظفين والسلامة النفسية وسلوك العمل المضاد للإنتاجية في القطاع العام المالي ، استخدام نهج كمي ، يتكون المجتمع المستهدف للدراسة القطاع العام في مالي عينة من 293 أنه كما افترضنا، فإن موظفاً في شركة الصندوق التضامن الاجتماعي المالي موظفاً، وادة الدراسة هي الاستبانة ، أظهرت النتائج انخراط العمل توسط تأثيرات القيادة الأخلاقية وفعالية القيادة على نية دوران الموظفين .

Huang,et,al (2021) Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقات بين القيادة الأخلاقية المتصورة والثقة والصحة النفسية ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمرضات تجاه مرضاهن في سياق المستشفيات الصينية ، اعتمدت على تصميم بحث مقطعي وشارك في الدراسة 495 ممرضة ، أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية التي تدركها الممرضات ترتبط بشكل إيجابي بالثقة في الإدارة والرفاهية النفسية ، كما ترتبط الثقة في الإدارة بشكل إيجابي بسلوكيات المواطنة التنظيمية للممرضات ، كانت التأثيرات غير المباشرة للقيادة الأخلاقية المتصورة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة في الإدارة والرفاهية النفسية ذات دلالة إحصائية .

Guvén,b,2018.TheQuantitativeandQualitativeAnalysisofOrganizationalCitizenshipBehavior

التحليل الكمي والنوعي لسلوك المواطنة التنظيمية ، تهدف الدراسة إلى تحديد تنظيمي لسلوك المواطنة وأبعاده مع دراسة أدبية مفصلة ، والهدف وصف سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده من خلال بحث نوعي وكمي اجري على موظفي شركة نسيج في اديامان ، تركيا . تبدأ الدراسة ببحث كمي ونوعي يركز على سلوك المواطنة التنظيمية للشركة ، من خلال المقابلات التكرارية ، والجزء الثاني هو القسم الكمي الذي يدرس الشركة باستخدام أسلوب المسح ، من ابرز النتائج ان مستوى إظهار سلوكيات المواطنة وأبعاده مرتفع .

Ali, et,al(2018) ,Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Justice: A Case Study of Education Sector.

بدأت الدراسة الحالية بهدف التحقيق التجريبي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونتيجة عمل الموظف مع مراعاة العوامل المختلفة للعدالة التنظيمية كمتغير وسيط تطبيق الصيغة التصنيفية (رونالد والبول، 1982). تألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين

حاليًا في الجامعات الحكومية والخاصة م أخذ حجم العينة من 250 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس للدراسة.. تشرح بشكل كبير دور وأهمية القيادة الأخلاقية في التأثير على نتائج عمل الموظف .

ETHICAL LEADERSHIP: WHAT IS IT AND WHY DOES IT MATTER

Sikorsky, 2018

القيادة الأخلاقية : ماهي ولماذا ؟ يستكشف البحث تأثير القيادة الأخلاقية كمحدد مستقل ، على سلوك الوظائف لدى كل فرد على مستوى .في البداية تم تنفيذ دراسة البحث عن مهارة القيادة لتكوين رؤية عامة واستكشاف النتائج المحتملة ، تم إجراء تحليل كمي تشير الدراسة إلى أن آداب القيادة تؤثر بشكل مختلف ، إلى حد ما بشكل إيجابي أو سلبي ، من خلال العمل ، يرتبط التأثير بشكل إيجابي بالضمير الأخلاقي ، والرضا عن العمل ، والدافع والسلوكيات .

منهجية الدراسة وإجراءاتها :

منهجية الدراسة وإجراءاتها : لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد في التعرف على واقع الظاهرة (SEM) (Structural Equation Modeling) المستهدفة بالبحث وتم استخدام النمذجة البنائية للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة .

مجتمع الدراسة : هو المجموعة الكاملة من الأفراد أو العناصر التي يسعى الباحث دراستها، ولتحديد مجتمع البحث يجب : تحديد (الذين SFHRP الهدف ، والمعايير ، وجمع البيانات (سيكاران ، 2006 ، 377). ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بـ (يشغلون المناصب المختلفة . والبالغ عددهم (2089) عنصر .

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية حيث له العديد من المزايا تجعله الأكثر فعالية واستخداماً لدى الكثير من الباحثين، كونه يتيح الوصول إلى أكبر شريحة من المبحوثين في وقت قصير وبسهولة، وكذا سرعة جمع المعلومات حيث يمكن نشرها (google forms إلكترونيًا ويتم جمعها في وقت قصير . وتم تصميمها عن طريق)

الدراسة المبدئية (الاستطلاعية) : العينة الاستطلاعية تُستخدم عادةً في الدراسة لتقييم مدى موثوقية الأداة أو الاستبانة قبل تطبيقها على العينة الأساسية. هذا يعني أنها تُمثل مرحلة اختبار تُساعد على تحديد أي نقاط ضعف أو تحسينات مطلوبة في الأدوات البحثية. (31) مفردة للتأكد من ثبات وصدق وسلامة المقياس، وبعد عشرة أيام تمت إعادة إرسال الرابط لنفس العينة.

صدق الأداة:

يعرف صدق الأداة بأنه: "الدرجة التي تقوم فيها الأداة بقياس ما أعدت من أجله وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

صدق المحكمين " الصدق الظاهري ":

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والمعرفة في مجال إدارة الأعمال للاستفادة من خبراتهم الطويلة، لعدد (20) من مختلف جامعات صنعاء ، وتجاوب (12) وقد أبدوا . مشكورين . آراء قيمة في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت له ووضوح صياغة العبارات ومناسبتها لكل محور تنتمي إليه ، وبناء على تلك الملاحظات والتوجيهات التي تفضل بها المحكمون تم إجراء بعض التعديلات من حذف ، وإضافة وإعادة صياغة في ضوء المقترحات المقدمة وتوجيهات المشرف .

صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد به: "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة"، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان لمعرفة مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وبين كل مجال مع المتغير بشكل عام وه وما سيتم الاختبار عنه.

أولاً: ثبات الأداة:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 0.60 فإن مصداقية قائمة الاستبانة تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 0.60 إلى 0.70 تعتبر المصداقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 0.70 إلى 0.80 تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت أكثر من 0.80 فالمصداقية تكون مرتفعة. وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1) نتائج اختبار كرونباخ والمصداقية (ألفا) لأداة الدراسة

القسم	الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصداقية
القيادة الأخلاقية	التوجه الأخلاقي	5	0.827	√ Alpha 0.909
	وضوح الدور	4	0.823	0.907
	العدالة	5	0.915	0.956
	تقاسم السلطة	5	0.853	0.924
	الإجمالي	19	0.951	0.975
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	5	0.733	0.856
	السلوك الحضاري	5	0.895	0.946
	الضمير	4	0.850	0.922
	الإجمالي	14	0.927	0.963
جميع فقرات الاستبانة		33	0.963	0.981

(المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS V.25، 2025م).

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (0.963) وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً، وكانت نسبة المصداقية لإجابات العينة (0.981) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن نتائج الدراسة قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة لمعرفة مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المتغير المستقل بالدرجة الكلية لكل بعد

تقاسم السلطة		العدالة		وضوح الدور		التوجه الأخلاقي	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.802**	15	0.892**	10	0.833**	6	0.762**	1
0.781**	16	0.893**	11	0.829**	7	0.829**	2

3	.774**	8	.782**	12	.848**	17	.733**
4	.719**	9	.800**	13	.818**	18	.824**
5	.781**			14	.868**	19	.834**
الكلية	.899**	الكلية	.898**	الكلية	.918**	الكلية	.873**

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01^{**} (المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS V.25، 2021م).

يتبين من الجدول رقم (2) أن جميع الفقرات دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية وبذلك يعتبر الفقرات منتمية للمحور ومصادقيه لما وضعت لقياسه .

جدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)

القيادة الأخلاقية	
الأبعاد	معامل الارتباط
التوجه الأخلاقي	.899**
وضوح الدور	.898**
العدالة	.918**
تقاسم السلطة	.873**

يتبين من الجدول رقم (3) أن جميع الفقرات دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية وبذلك يعتبر الأبعاد وصادقة لما وضعت لقياسه .

جدول رقم (4) (معاملات ارتباط بيرسون لعوامل المتغير التابع بالدرجة الكلية للمتغير التابع

الإيثار		السلوك الحضاري		الضمير	
الفقرة	معامل لارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
20	.769**	25	.716**	30	.759**
21	.754**	26	.720**	31	.776**
22	.760**	27	.739**	32	.811**
23	.796**	28	.724**	33	.652**
24	.752**	29	.746**		
الكلية	.837**	الكلية	.906**	الكلية	.861**

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01^{**} (المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS V.25، 2021م).

يتبين من الجدول رقم (4) أن جميع الفقرات دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية وبذلك يعتبر الفقرات منتمية للمحور وصادقة لما وضعت لقياسه .

جدول رقم (5) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)

سلوك المواطنة التنظيمية	
الأبعاد	معامل الارتباط
الإيثار	.837**
السلوك الحضاري	.906**
الضمير	.861**

يتبين من الجدول رقم (5) أن جميع الفقرات دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية وبذلك يعتبر الأبعاد وصادقة لما وضعت لقياسه الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
 2. التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في العينة.
 3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها الحسابي.
 4. اختبار T لعينة واحدة (One Sample T Test) لمعرفة دلالة انحراف متوسط العينة عن الوسط الافتراضي (3).
 5. معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) وما هو اتجاه الارتباط في حالة وجوده (ارتباط إيجابي/ سلبي).
 6. اختبار التوزيع الطبيعي لمعامل الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)
 7. الانحدار الخطي
 8. الاتساق الداخلي Factor loading
 9. الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability
 10. متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted
 11. اختبار الصدق التمايزي عبر Cross Loadings
 12. اختبار Fornell and Larcker
 13. اختبار (HTMT) Heterotrait–Monotrait Ratio
 14. معامل التفسير (R2) coefficient of determination
 15. حجم التأثير (f2) Effect size
 16. المعادلة الهيكلية (SEM) لمعرفة العلاقات بين المتغيرات بشكل متكامل
- يقسم التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام برنامج Smart PLS إلى جزئين رئيسيين هما:
- على المراحل الأساسية للتحليل الإحصائي من خلال برنامج Smart PLS فإن تحليل البيانات سيتم على مرحلتين أولاً التأكد من البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج القياسي Measurement Model،

وثانياً يتم تقييم النموذج Structural Model وذلك من أجل الوصول إلى نتائج الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة. تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model:

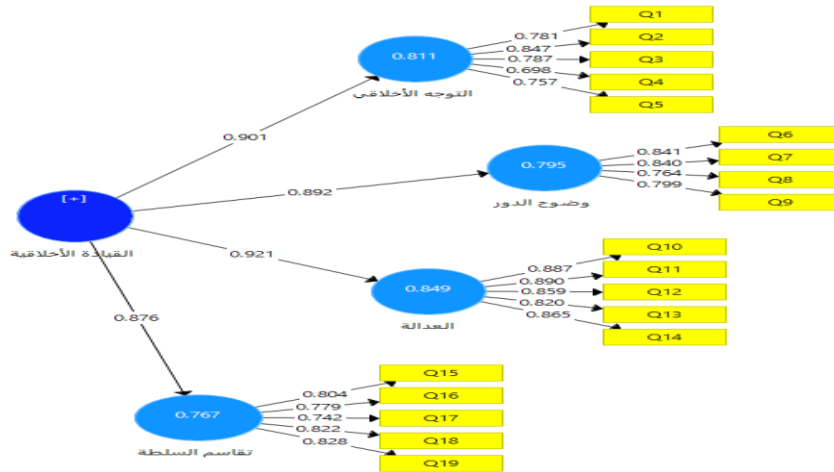
يقسم تحليل النموذج القياسي Measurement Model إلى قسمين رئيسيين هما:

1-الصدق التقاربي convergent validity

2-الصدق التمايزي Discriminant validity

اتساق الداخلي – التحميلات Factor loading للمتغير المستقل القيادة الأخلاقية:

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد. ولتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading) حيث تشير نتائج في جدول رقم (6) وشكل رقم (2) إلى قيم تشبعات العبارات Factor loading (الأسئلة) لجميع عوامل الدراسة.



شكل رقم (2) قيم تشبعات الأسئلة للمتغير المستقل الأول القيادة الأخلاقية

جدول رقم (6) نتائج تشبعات الأسئلة للمتغير المستقل الأول القيادة الأخلاقية

المتغير	الرمز	العبارات	قيم التشبعات
القيادة الأخلاقية	Q1	توضح قيادة المشروع القيم الأخلاقية التي تحكم العمل .	0.781
	Q2	تؤكد قيادة المشروع من الالتزام بمعايير السلوك المهني.	0.847
	Q3	تلهم قيادة المشروع العاملين للاقتداء بسلوكها الأخلاقي.	0.787
	Q4	تعترف قيادة المشروع بأخطائها وتتحمل مسؤوليتها.	0.698
	Q5	تكافئ قيادة المشروع الممارسات الأخلاقية التي تسهم في تحسين الأداء.	0.757
	Q6	تحدد قيادة المشروع أولويات العمل بشكل واضح للجميع.	0.841
	Q7	توفر قيادة المشروع تعليمات شاملة لجميع العاملين.	0.840

0.764	تشرح قيادة المشروع الأداء المتوقع من العاملين قبل تنفيذ المهام.	Q8	وضوح
0.799	تراعى قيادة المشروع قدرات الأفراد عند توزيع الأدوار والمهام.	Q9	الدور
0.886	تطبق قيادة المشروع اللوائح الرسمية على جميع العاملين دون تمييز.	Q10	العدالة
0.890	تراعى قيادة المشروع مبدأ المساواة في توزيع المهام الوظيفية.	Q11	
0.859	تعلن قيادة المشروع معايير واضحة عند تقييم الأداء.	Q12	
0.820	تتحرى قيادة المشروع الموضوعية عند توقيع العقوبات.	Q13	
0.865	تضمن قيادة المشروع مبدأ الشفافية في منح الترقيات.	Q14	تقاسم السلطة
0.804	يوفر المشروع بيئة تشجع العاملين على النقاش الحر.	Q15	
0.779	يشرك المشروع العاملين في مواجهة التحديات التنظيمية.	Q16	
0.742	تحرص قيادة المشروع على تقويض بعض المهام للفريق.	Q17	
0.822	تشرك قيادة المشروع العاملين في القرارات المتعلقة بسير العمل.	Q18	
0.828	تطلب قيادة المشروع المشورة من فريق العمل عند وضع استراتيجياتها.	Q19	

المصدر: بالاعتماد على البرنامج الإحصائي smart pls

نلاحظ من الجدول السابق رقم (6) أن أغلب العوامل حصلت على تشبعات أعلى من 0.70، تقريباً.

ثبات المقياس **Reliability** – الموثوقية المركبة **Composite Reliability (CR)**:

يمكن توضيح نتائج مقياس الموثوقية المركبة **Composite Reliability (CR)** في جدول رقم (7):

جدول رقم (7) نتائج الموثوقية المركبة **(CR)**

Composite Reliability	rho_A	Cronbach's Alpha	
0.883	0.836	0.833	التوجه الأخلاقي
0.885	0.833	0.827	وضوح الدور
0.915	0.916	0.915	العدالة
0.896	0.859	0.855	تقاسم السلطة

المصدر: بالاعتماد على البرنامج الإحصائي smart pls

يشير الجدول السابق رقم (7) أن نتائج مقياس الموثوقية المركبة **(CR)** لجميع القيم تقريباً أكبر من 0.70 كما في جدول رقم

(8)، يمكن القول أن مقياس الموثوقية المركبة **(CR)** قد تحقق، أي أن مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعتبر عالي.

1- متوسط التباين المفسر **Average Variance Extracted (AVE)**

يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات، وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة **(AVE)** التي تقل عن 0.50

إلى أنه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلاً من التباين المفسر في البناء. وفيما يتعلق بنتائج متوسط

التباين المفسر **Average Variance Extracted (AVE)** كما في الجدول رقم (8)

جدول رقم (8) التباين المفسر لأبعاد القيادة الأخلاقية

Average Variance Extracted (AVE)	الأبعاد
0.601	التوجه الأخلاقي
0.659	وضوح الدور
0.747	العدالة
0.633	تقاسم السلطة

المصدر: بالاعتماد على البرنامج الاحصائي smart pls

في جدول رقم (8) أعلاه، يمكن القول أن توسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE) قد تحقق، أي أنه يوجد توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2023)

الصدق التمايزي Discriminant Validity

الجدول يوضح نتائج الصدق التمايزي عبر Cross Loadings

جدول رقم (9) نتائج الصدق التمايزي عبر Cross Loadings

التوجه الأخلاقي	وضوح الدور	العدالة	تقاسم السلطة	
0.781	0.568	0.520	0.489	Q1
0.847	0.698	0.643	0.574	Q2
0.787	0.622	0.570	0.543	Q3
0.699	0.540	0.630	0.544	Q4
0.757	0.567	0.630	0.542	Q5
0.651	0.841	0.605	0.582	Q6
0.627	0.840	0.578	0.570	Q7
0.541	0.764	0.466	0.522	Q8
0.683	0.799	0.760	0.641	Q9
0.682	0.659	0.886	0.625	Q10
0.667	0.656	0.890	0.621	Q11
0.713	0.699	0.859	0.662	Q12
0.618	0.597	0.820	0.627	Q13
0.662	0.635	0.865	0.644	Q14
0.622	0.621	0.683	0.804	Q15
0.530	0.535	0.575	0.779	Q16
0.474	0.495	0.474	0.742	Q17
0.572	0.608	0.579	0.822	Q18
0.554	0.582	0.597	0.828	Q19

المصدر: بالاعتماد على البرنامج الاحصائي smart pls

يشير الجدول رقم (9) إلى أن نتائج اختبار Cross Loadings تظهر تشبعات فقرات العامل مع نفسه أعلى من قيم تشبعات الفقرات مع بقية العوامل وأنه لا يوجد تداخل وبالتالي فإن معيار الصدق التمايزي عبر Cross Loadings لأداة الدراسة محقق. وكذلك تم تطبيق معيار (Fornell and larcker, 1981) والجدول رقم (10) يوضح نتائج الصدق التمايزي.

الصدق التمايزي عبر Fornell-Larcker Criterion

التوجه الأخلاقي	وضوح الدور	العدالة	تقاسم السلطة
0.775			
0.776	0.812		
0.774	0.752	0.864	

0.796	0.736	0.717	0.695	تقاسم السلطة
-------	-------	-------	-------	--------------

المصدر: بالاعتماد على البرنامج الإحصائي smart pls

يشير الجدول رقم (10) إلى أن نتائج اختبار Fornell-Larcker Criterion تظهر جميع قيم العامل مع نفسه أعلى من ارتباط العامل مع العوامل الأخرى وأنه لا يوجد تداخل وبالتالي فإن معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

ولمزيد من الموثوقية وتأكيد الصدق التمايزي Discriminant Validity تم إجراء اختبار Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Ratio جدول رقم (11) نتائج اختبار Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

التوجه الأخلاقي	وضوح الدور	العدالة	تقاسم السلطة
التوجه الأخلاقي			
وضوح الدور	0.926		
العدالة	0.885	0.852	
تقاسم السلطة	0.820	0.845	0.827

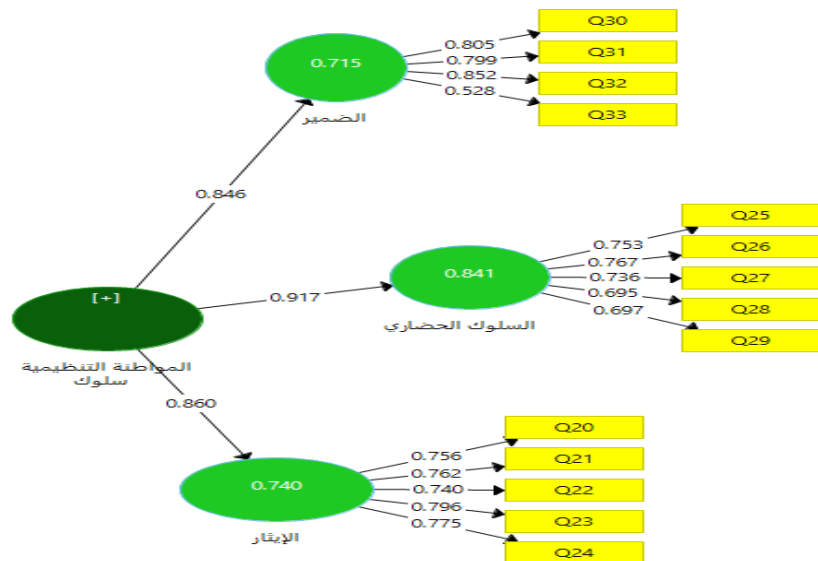
المصدر: بالاعتماد على البرنامج الإحصائي smart pls

تشير نتائج Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) أن أغلب ارتباطات العامل مع العوامل الأخرى اقل من 0.90 او قريبا

منه تقريبا وهذا يشير إلى عدم حدوث تداخل بين المتغيرات Collinearity diagnostics

الاتساق الداخلي - التشبعات Factor loading للمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية:

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد. وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading) حيث تشير نتائج في جدول رقم (12) وشكل رقم (3) إلى قيم تشبعات العبارات Factor loading (الأسئلة) لجميع عوامل الدراسة.



شكل رقم (3) للمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية

جدول رقم (12) نتائج تشبعات الأسئلة للمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية

القيم التشبعات	الرمز	العبارة	العامل
0.756	Q20	أساعد زملائي طواعية لمواجهة أعباء العمل الزائدة.	الإيثار
0.762	Q21	أطوع لإرشاد الموظفين الجدد في أداء عملهم.	
0.741	Q22	أشارك الآخرين الإنجازات حتى لو كنت قادراً على إنجازها بمفردى.	
0.797	Q23	أساهم بانتظام في الأنشطة التطوعية للمشروع.	
0.775	Q24	أشارك زملائي سعادتهم في إنجاز الأعمال وتحقيق النجاح.	
0.753	Q25	ألتزم بشدة بكافة اللوائح والقوانين الداخلية للمشروع.	السلوك الحضاري
0.766	Q26	أعمل مع زملائي كفريق واحد.	
0.736	Q27	أحرص على حضور الاجتماعات والندوات الرسمية.	
0.695	Q28	أدافع عن المشروع عند تعرضه للانتقادات.	
0.698	Q29	أتفاعل مع محتوى المشروع على منصات التواصل الاجتماعي.	
0.804	Q30	أبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق النتائج المطلوبة في العمل.	الضمير
0.799	Q31	ألتزم بالحضور اليومي حتى في الظروف الصعبة.	
0.852	Q32	أنفذ كافة التعليمات والقرارات الصادرة من الإدارة.	
0.528	Q33	أتجنب استخدام موارد المشروع لأغراض شخصية.	

المصدر: بالاعتماد على البرنامج الإحصائي smart pls

نلاحظ من الجدول السابق رقم (12) أن أغلب العوامل حصلت على تشبعات أعلى من 0.70 من أجل تحسين قيم النموذج، أما القيم التي هي أقل من 0.70 ولكنها أكبر من 0.50 ولديها داعم نظري فلم يتم حذفها ما عدا فقرة رقم (33) حيث كان تشبعها قليل وقام تم حذفها لتحسين النموذج.

ثبات المقياس Reliability – الموثوقية المركبة (CR): Composite Reliability

ويمكن توضيح نتائج مقياس الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability في جدول رقم (13):
جدول رقم (13) نتائج الموثوقية المركبة (CR)

Composite	rho_A	Cronbach's	
0.877	0.828	0.824	الإيثار
0.851	0.784	0.781	السلوك الحضاري
0.786	0.786	0.786	الضمير

المصدر: بالاعتماد على البرنامج الإحصائي smart pls

يشير الجدول السابق رقم (13) أن نتائج مقياس الموثوقية المركبة (CR) لجميع القيم تقريباً أكبر من 0.70 كما في جدول رقم (1)، يمكن القول أن مقياس الموثوقية المركبة (CR) قد تحقق، أي أن مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعتبر عالي.

2- متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)

فيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE) كما في الجدول رقم (14)

جدول رقم (14) التباين المفسر لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	Average Variance Extracted (AVE)
الإيثار	0.587
السلوك الحضاري	0.533
الضمير	0.701

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي smart pls

يشير الجدول السابق رقم (14) إلى أن نتائج توسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted أغلبها قيم تجاوزت الحد الموصى به، أي أكبر من 0.50 كما يمكن القول أن توسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted قد تحقق، أي أنه يوجد توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض .

الصدق التمايزي Discriminant Validity

جدول رقم (15) نتائج الصدق التمايزي عبر Cross Loadings

	الإيثار	السلوك الحضاري	الضمير
Q20	0.757	0.429	0.385
Q21	0.762	0.498	0.425
Q22	0.740	0.455	0.328
Q23	0.797	0.531	0.461
Q24	0.774	0.633	0.476
Q25	0.534	0.752	0.509
Q26	0.577	0.766	0.570
Q27	0.449	0.736	0.535
Q28	0.433	0.695	0.526
Q29	0.443	0.698	0.463
Q30	0.455	0.610	0.823
Q31	0.487	0.564	0.823
Q32	0.430	0.619	0.865
Q33	0.254	0.363	0.342

المصدر: الاعتماد على البرنامج الاحصائي smart pls

يشير الجدول رقم (15) إلى أن نتائج اختبار Cross Loadings تظهر تشبعات فقرات العامل مع نفسه أعلى من قيم تشبعات الفقرات مع بقية العوامل وأنه لا يوجد تداخل وبالتالي فإن معيار الصدق التمايزي عبر Cross Loadings لأداة الدراسة محقق. والجدول رقم (16) يوضح نتائج الصدق التمايزي.

جدول رقم (16) نتائج الصدق التمايزي عبر Fornell-Larcker Criterion

الإيثار	السلوك الحضاري	الضمير
الإيثار	0.766	
السلوك الحضاري	0.671	0.730

0.837	0.714	0.546	الضمير
-------	-------	-------	--------

المصدر: بالاعتماد على البرنامج الإحصائي smart pls

يشير الجدول رقم (16) إلى أن نتائج اختبار Fornell–Larcker Criterion تظهر جميع قيم العامل مع نفسه أعلى من ارتباط العامل مع العوامل الأخرى وأنه لا يوجد تداخل وبالتالي فإن معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

ولمزيد من الموثوقية وتأكيد الصدق التمايزي Discriminant Validity تم إجراء اختبار Heterotrait–Monotrait (HTMT)

جدول رقم (17) نتائج اختبار Heterotrait–Monotrait Ratio

الإيثار	السلوك الحضاري	الضمير
الإيثار		
السلوك الحضاري	0.824	
الضمير	0.673	0.910

المصدر: بالاعتماد على البرنامج الإحصائي smart pls

تشير نتائج Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) أن أغلب ارتباطات العامل مع العوامل الأخرى أقل من 0.90 وهذا

يشير إلى عدم حدوث تداخل بين المتغيرات Collinearity diagnostics

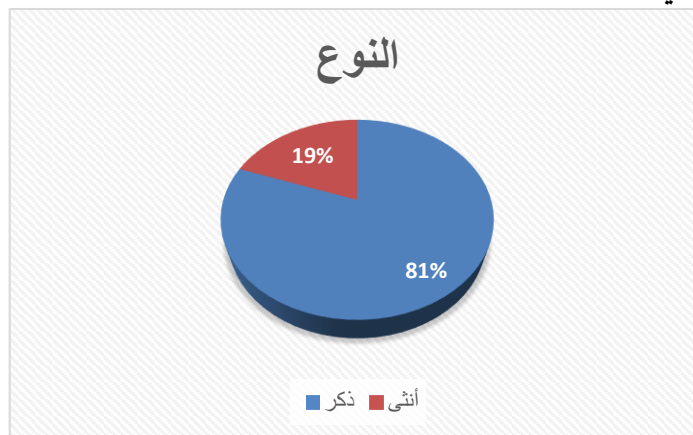
عرض وتحليل البيانات

أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة: توزيع أفراد العينة حسب النوع: يُظهر الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب النوع:

جدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

النسبة	التكرار	فئات المتغير
80.6	270	ذكر
19.4	65	أنثى
%100	335	الاجمالي

المصدر: بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS



شكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور كانت الأعلى بنسبة (69%)، بينما نسبة الإناث (31%)، وهذا يوضح أن معظم المبحوثين من الذكور. وهذا امر طبي

تحليل النتائج:

سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة للمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بهدف التعرف على " دور القيادة الأخلاقية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية"، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة الخاصة.

أ. التحليل الاحصائي: تحليل فقرات الدراسة:

يللتعرف على مستوى القيادة الأخلاقية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية. فقد تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One Sample T Test)، جدول (14) نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة مستوى القيادة الأخلاقية

الرقم	المجال	الترتي	المت	الانحر	الأهم	الدلالة	t	df	مستوى
1	التوجه الأخلاقي	الثاني	3.73	0.725	68	مرتفع	18.42	33	.000*
2	وضوح الدور	الأول	3.81	0.770	70	مرتفع	19.23	33	.000*
3	العدالة	الرابع	3.42	0.928	60	مرتفع	8.231	33	.000*
4	تقاسم السلطة	الثالث	3.54	0.750	63	مرتفع	13.13	33	.000*
	القيادة الأخلاقية		3.62	0.713	66	مرتفع	16.01	33	.000*

(المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يتضح من الجدول رقم (14) أن مستوى القيادة الأخلاقية كان مرتفع، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.62) وهو أكثر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.713) ونسبة (66%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن مستوى القيادة الأخلاقية مرتفع، وكذلك بالنسبة لجميع أبعادها التي تتراوح بين (70%) و(60%) وكانت جميع الأبعاد مرتفعة وجميعها حصلت على متوسط حسابي أرفع من المتوسط الافتراضي ودالة إحصائياً وتراوح الانحراف المعياري للأبعاد بين (0.725)، و(0.928) وهذا يشير الى ان هناك اتفاق لعينة الدراسة على هذه الاجابات. كما يتضح من الجدول (14) أن أعلى مستوى لأبعاد القيادة الأخلاقية كان في بعد وضوح الدور بمتوسط حسابي (3.81)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.770) ونسبة (70%) وهذا يدل على ان مستوى وضوح الدور مرتفع. وقد حصل بعد التوجه الأخلاقي على المرتبة الثانية حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.73) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.725) ونسبة (68%) وهذا يدل على أن مستوى التوجه الأخلاقي مرتفع. وقد حصل بعد تقاسم السلطة على المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.54) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.750) ونسبة (63%)، وهذا يدل على أن مستوى تقاسم السلطة مرتفع. وقد حصل بعد العدالة على المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.42) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.928) ونسبة (60%)، وهذا يدل على أن مستوى العدالة مرتفع.

مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية:

للتعرف على مستوى تميز سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية فقد تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One Sample T Test)، والجدول (15) يوضح ذلك:

جدول (15) نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة مستوى الميزة التنافسية

الرقم	المجال	الترتي	المتو	الانحر	الأهم	الدلالة	t	df	مستوى
1	الإيثار	الثالث	4.15	0.560	79	مرتفع	37.53	334	*.000
2	السلوك	الثاني	4.27	0.563	82	مرتفع	41.39	334	*.000
3	الضمير	الأول	4.37	0.570	84	مرتفع	44.05	334	*.000
	سلوك المواطنة التنظيمية		4.26	0.490	82	مرتفع	47.25	334	*.000

(المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يتضح من الجدول رقم (15) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفع جداً، فقد كان المتوسط الحسابي لها (4.26) وهو أكثر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.490) ونسبة (82%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع، وكذلك بالنسبة لجميع أبعادها التي تتراوح بين (84%) و(79%) وكانت جميع الأبعاد مرتفعة وجميعها حصلت على متوسط حسابي أرفع من المتوسط الافتراضي ودالة إحصائياً وتراوح الانحراف المعياري للأبعاد بين (0.560)، و(0.570) وهذا يشير إلى أن هناك اتفاق لعينة الدراسة على هذه الإجابات.

يتضح من الجدول (15) أن أعلى مستوى سلوك المواطنة التنظيمية كان في بعد في الضمير بمتوسط حسابي (4.37)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.570) ونسبة (84%) وهذا يدل على أن الضمير مرتفع جداً. وقد حصل بعد السلوك الحضاري على المرتبة الثانية حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.27)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.563) ونسبة (63%) وهذا يدل على أن مستوى السلوك الحضاري مرتفع جداً. وقد حصل بعد الإيثار على المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.15) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.560) ونسبة (79%) وهذا يدل على أن مستوى الإيثار مرتفع.

اختبار الفرضيات:

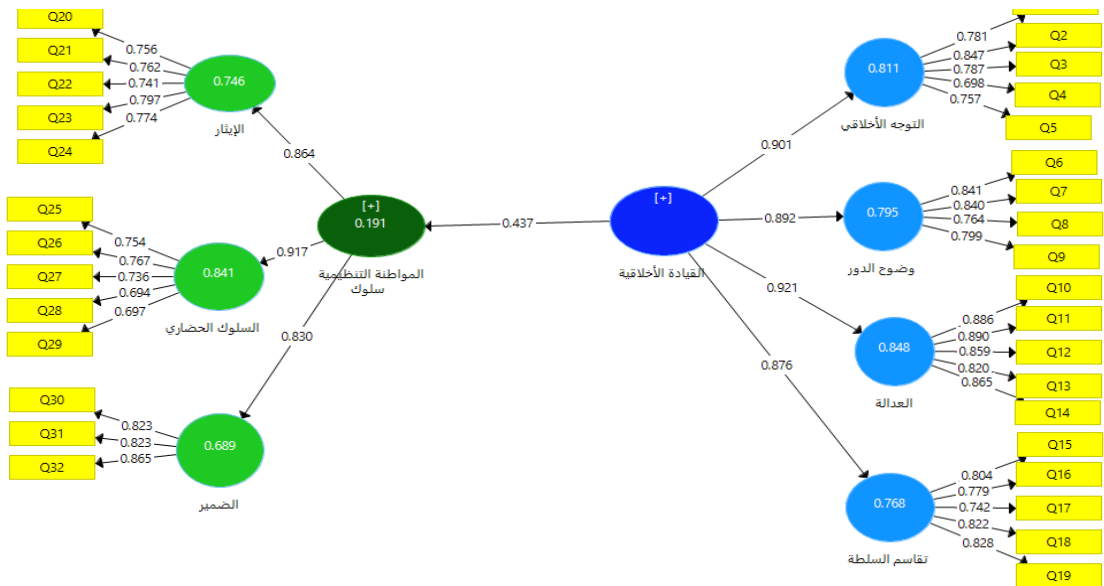
لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية [SEM] وسيتم بشكل مختصر شرح الأسلوب باستخدام برنامج SMART pLS

تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي): Structural Model:

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والصدق التمايزي للنموذج القياسي، فإن الخطوة التالية تناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي، وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة، ولقد تم اختبار مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لاختبار الفرضيات، وكانت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية.



شكل رقم (5) ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

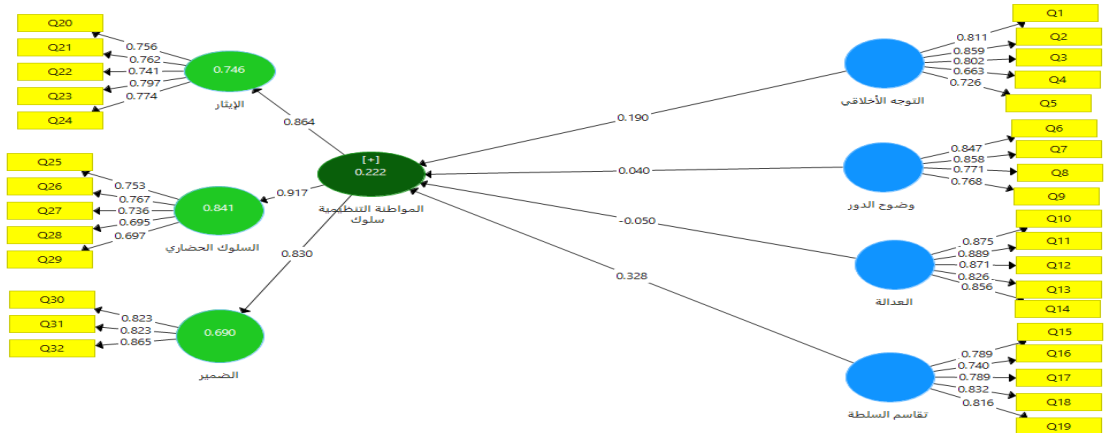
الجدول رقم (15) النموذج الهيكلي لنتائج فرضيات الدراسة

الفرضيات	معامل التفسير	حجم الأثر قيمة	T-	P-	تفسير كبير
القيادة الأخلاقية -> سلوك المواطنة التنظيمية	0.191	0.236 0.437	8.920	0.000	

(المصدر: إ بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج smart pls)

بناءً على جدول رقم (15) السابق يمكن تفسير نتائج الفرضية كما يلي: تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين (القيادة الأخلاقية) و (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.437) عند مستوى معنوية (0.05) مما يعني أنه عند تعزيز متغير (القيادة الأخلاقية) بدرجة واحدة فإنه يتم تحسين متغير (سلوك المواطنة التنظيمية) بنسبة (43.7%) ويوضح معامل التحديد (R^2) أن التباين في (القيادة الأخلاقية) يفسره التغير في (سلوك المواطنة التنظيمية) بنسبة (19.1%)، وكذلك تجدر الإشارة إلى أن قيمة (f^2) لبعد (القيادة الأخلاقية) كعامل مستقل في العامل التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) تساوي (0.236) وهي قيمة متوسطة التفسير حسب ما وصى به (J, F Hair, et al., 2023) ومن متابعة قيم (t-Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (t) أكبر من 1.96 وقد بلغت (8.920) وهي دالة إحصائية وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية.

وللإجابة عن الفرضيات الفرعية تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية كما في الشكل والجدول التاليين:



شكل رقم (6) دور أبعاد القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (16) النموذج الهيكلي نتائج فرضيات الدراسة

الفرضيات	معامل	حجم	قيمة	T-	P-Value	النتيجة
التوجه الأخلاقي - < سلوك	0.190	0.015	0.190	2.425	0.016	تفسير صغير
وضوح الدور - < سلوك	0.040	0.001	0.040	0.407	0.684	لا يوجد تفسير
العدالة - < سلوك المواطنة	-0.050	0.001	-0.050	0.592	0.554	لا يوجد تفسير
تقاسم السلطة - < سلوك	0.328	0.056	0.328	4.107	0.000	تفسير متوسط

(المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج smart pls)

بناءً على جدول رقم (19) السابق يمكن تفسير نتائج الفرضيات كما يلي: التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية. الفرضية الفرعية الأولى (Ha.1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية في المشروع تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بأن هناك علاقة ارتباط بين بعد (التوجه الأخلاقي) و(سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.190) ودالة إحصائية (0.016) مما يعني أنه عند تعزيز بعد (التوجه الأخلاقي) بدرجة واحدة يتم تحسين (سلوك المواطنة التنظيمية) بنسبة 19.8% تجدر الإشارة إلى أن قيمة (f2) لبع (التوجه الأخلاقي) كعامل مستقل في العامل التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) تساوي (0.015) وهي قيمة متوسطة التفسير حسب ما وصى به. ومن متابعة قيم (t-Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (t) أكبر من 1.96 وقد بلغت (2.425) وهي دالة إحصائية وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية. الفرضية الفرعية الثانية (Ha.2): يوجد دور ذو دلالة إحصائية لوضوح الدور في سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بأنه ليس هناك علاقة ارتباط بين بعد (وضوح الدور) و(سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.040) وليست دالة إحصائية (0.684) تجدر الإشارة إلى أن قيمة (f2) لبع (وضوح الدور) كعامل مستقل في العامل التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) تساوي (0.001) وهي تعني أنه لا يوجد تفسير حسب ما وصى به. ومن متابعة قيم (t-Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (t) أقل من 1.96 وقد بلغت (0.407) وهي غير دالة إحصائية وتعتبر هذه القيمة عن رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة (Ha.3): يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعدالة في سلوك المواطنة

التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية. تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بعد (العدالة) و (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.050) وليست دالة احصائياً (0.554) تجدر الإشارة إلى أن قيمة (f2) لبعد (العدالة) تساوي (0.001) وهي أنه لا يوجد تفسير حسب ما وصى به. ومن متابعة قيم (t-Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (t) أقل من 1.96 وقد بلغت (0.592) وهي غير دالة احصائياً وتعتبر هذه القيمة عن رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعدالة في سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية، الفرضية الفرعية الرابعة (Ha.4): يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقاسم السلطة في سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بأن هناك علاقة ارتباط بين بعد (تقاسم السلطة) و (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.328) عند مستوى معنوية (0.05) مما يعني أنه عند تعزيز بعد (تقاسم السلطة) بدرجة واحدة يتم تحسين (سلوك المواطنة التنظيمية) بنسبة 32.8% تجدر الإشارة إلى أن قيمة (f2) لبعد (تقاسم السلطة) كعامل مستقل في العامل التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) تساوي (0.056) وهي تعني أنه يوجد تفسير متوسط حسب ما وصى به. ومن متابعة قيم (t-Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (t) أكبر من 1.96 وقد بلغت (4.107) وهي دالة احصائياً وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقاسم السلطة في سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية

مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة .:

1. المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) :

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لمتغير القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) (3.62) ، وبنسبة تحقق مرتفعة (72%)، مما يدل على أن هناك مستوى جيد من تطبيق القيادة الأخلاقية، ولكنه ليس ممتازاً، ويمكن اعتبار هذا المستوى جيداً ، وهدف من أهداف الدراسة تمت معرفته . كما تمت الإجابة على تساؤل من تساؤلات الدراسة وهو ما مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP)؟ وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي لمتغير القيادة الأخلاقية قريبة من نتائج دراسة قيراط (2022) ودراسة سعدون (2024) القريبتين من نتائج الدراسة كما تؤكد دراسة Huang (202) أن إدراك الممرضات لممارسات القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي في الثقة بالإدارة ، واختلفت مع دراسة العولقي (2018) في نتائج الدراسة التي بينت ضعف في ممارسة القيادة الأخلاقية في مستشفيات محافظة إرب

2 المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)

كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الكلي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية (4.26)، وبنسبة 82%، مما يدل على أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمتع بمستوى عالٍ من التطبيق بين الموظفين، وأن معظم الموظفين يُظهرون سلوكيات طوعية تتجاوز متطلبات عملهم الأساسية، كـ ،ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن توضيح الاتي ، اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الحلواني ، محمد (2022م) بينت الدراسة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية قد تحقق بدرجة كبيرة ، ومع دراسة السيد ، والفرجاني (2020م) بأن مستوى العام لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة كانا بدرجة مرتفعة ، وأوضحت دراسة Zhang, et, al, (2023) أن المستويات العالية من ممارسات القيادة الأخلاقية انتقلت بشكل فعال إلى النبذ الضار وعززت من ممارسات سلوك

المواطنة التنظيمية المواطنة التنظيمية للبيئة ، واختلفت مع دراسة السابيس ، وزيد (2023) أظهرت الدراسة مستوى متوسط لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد دور مباشر ذا دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي- وضوح الدور - العدالة- تقاسم السلطة) في سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05).

يتضح مما سبق وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرات المستقلة أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي - وضوح الدور - العدالة - تقاسم السلطة) والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.47) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

واتفقت النتائج مع دراسة العمري (2021) التي أوضحت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسمات القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية في هيئة الإحصاء بمحافظة جدة ، واتفقت الدراسة مع دراسة Huang, et,al (2021) التي أضافت الى ان القيادة الأخلاقية تعزز ثقة الممرضات في القيادة مما يؤدي إلى المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وأظهرت أن القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي بسلوك المواطنة التنظيمية ، في دراسة Adawiyah, et,al (2021) ظهر سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط لشركات الخدمات ، وكشفت النتائج أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي وهام على أداء الموظفين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الضمير والفضيلة المدنية ، والايثار ، كما اتفقت الدراسة في هذا البعد مع ودراسة Lee (2024) والتي أوضحت تصورات المدربين للإيثار بشكل كبير .

الاستنتاجات

الاستنتاجات التي تستحق الدراسة والاهتمام من قيادة المشروع والمنظمة من أهمها ما يلي:

مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية بنسبة 72% جيدة لكنها غير مثالية كما أظهرت نتائج الدراسة أن افراد العينة أظهرت إدراك ومستوى عالٍ من سلوك المواطنة التنظيمية، كما يُظهر أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً في هذا المستوى العال من خلال القائد القدوة. وهذا ما يميز القيادة على الإدارة وكان هذا هدفاً من اهداف الدراسة لمعرفة مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية قد تحقق.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وطردية بين المتغيرات المستقلة أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي - وضوح الدور - العدالة - تقاسم السلطة) وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين. وموافق للنظريات المفسرة للقيادة الأخلاقية في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل الإيثار والمبادرة والتعاون، وقد اجابت النتائج على تساؤل من تساؤلات الدراسة. وأثبتت صحة الفرضية التي وضعت، جاءت أيضاً معززة لنظرية التبادل الاجتماعي والتي تم التطرق إليها في الجانب النظري

بلورة التصورات الدقيقة حول تأثير أبعاد (القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية) تُظهر اختلافاً واضحاً في مستويات التطبيق داخل المشروع، مما يعكس وجود فوارق ملحوظة، ويبدو أن العاملين يتمتعون زمام المبادرات ودوافع ذاتية وقوية للمساهمة بالجهود الطوعية، كما يظهر في سلوك المواطنة ، وهو إما نتيجة لثقافة تنظيمية مؤثرة أو تأثير للعلاقات الشخصية الإيجابية وروح الفريق .

تمثل القيادة الأخلاقية في المنظمات أفضل وسيلة لمواجهة التحديات الحالية في المنظمات العصرية وخاصة في المنظمات الغير ربحية وأنها تعمل على الحد من السلوكيات المنحرفة وغير الأخلاقية، إذا مورست بشكل فعال ومبني على أسس علمية

التوصيات: .

- ❖ تعزيز برامج التدريب القيادي الأخلاقي للعاملين إدراج مؤشرات أخلاقية في تقييم الأداء المؤسسي، مثل: الالتزام بميثاق أخلاقي، ومدى تطبيق العامل للمبادئ والقواعد الأخلاقية والسياسات، الشفافية في التواصل مما تسهم في تحقيق سلوكيات وقيم تحسن من صورة المنظمة داخليا وخارجيا
- ❖ استثمار المستوى العالي الذي يتحلى العاملون به من سلوك المواطنة التنظيمية لخدمة المنظمة، والحفاظ عليه وتنميته .
- ❖ إيلاء المسألة الأخلاقية عناية كبيرة عند الاستقطاب والاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء للقيادات

الرؤى العلمية:

- ❖ هناك شبه اتفاق في كثير من الدراسات التي تم عرضها ومناقشتها العربية والأجنبية على إيلاء أهمية كبيرة لخمس أبعاد في سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري) لذا هي بحاجة ماسة لمزيد من الدراسات والأبحاث والتحليل.
- ❖ توسيع نطاق تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية على انها سلوكيات واجتهادات فردية نابعة من الدوافع الشخصية والاجتماعية إلى ثقافة تنظيمية يمكن الاستفادة منها في التأثير المباشر لفترات طويلة في بيئات العمل، وذلك عن طريق المزيد من الدراسات والأبحاث.

الخاتمة

في الختام، أكدت الدراسة أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً هاماً في منظمات الأعمال اليوم وتسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، إذ تُحفّز بيئة عمل تقوم على الثقة والاحترام والتعاون. كما تظهر النتائج أن تجاوز الموظفين للمتطلبات العمل التعاقدية والحوافز يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمات، وتقليل الصراعات، وزيادة الانتماء والسعي وراء تحقيق الأهداف الخاصة والعامّة . ومن خلال دراسة حالة مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية، تبين أن تبني هذه المبادئ يعزز من فعالية المنظمات، خاصة في المنظمات الإنسانية. وتُعد هذه الاستنتاجات إشارة واضحة إلى ضرورة اعتماد نموذج القيادة الأخلاقية كاستراتيجية لتعزيز ثقافة العمل الإيجابية والمستدامة، بما يسهم في تحقيق النجاح والتميز في بيئة العمل التنافسية الراهنة .

المراجع:

الدراسات العربية:

الحسني محمد هادي و الميالي حاكم احسوني (2024) الدور التفاعلي للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستدامة الاستراتيجية دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة ، مجلة الكوفة ، كلية الآداب ، جامعة الكوفة العدد (60) حزيران ص 217 . 263

السائس، باسم محمود و زيد جمال درهم (2023) " دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة ميدانية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر ، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية المجلد (4) العدد (1):434 . 464 .

السيد ، سهام إبراهيم ، والفرجاني ، سلوى سالم (2020) " القيادة الأخلاقية ودورها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي . ليبيا " مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية ، المعد المالي للعلوم والتقنية . درنة . المجلد الحادي عشر ، العدد الخامس ، 281-258

العولقي، عبدالله احمد (2018) " دور القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية . الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط : دراسة حالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية ، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلة العلمية لجامعة القصيم ، المجلد (12) العدد(1) ص 187 -131

قيراط ، محمد عيطة(2022) " دور القيادة الاخلاقية في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على الشركة اليمنية للغاز الطبيعي المسال في محافظة شبوة . اليمن) ،رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الريان .

لعموري ، فتحي ، و عباسي ، بوبكر (2022) " القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية " مجلة اقتصاد المال والأعمال جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر المجلد (7) العدد (1) ص 242-225:

محمد ، ياسر (2024) القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتمائل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين الشمالية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل الدراسات الأجنبية :

Ali, A., Ahmad, S., Saeed, I. (2018), "Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Justice: A Case Study of Education Sector", Abasyn **Journal of Social Sciences – Vol (11), No. 2, pp. 386_399**

Alnemer, R., & Ssenabulya, N. (2022). **The influence of ethical leadership on the employee performance in nonprofit organization.**

Güven, B. (2018). The quantitative and qualitative analysis of Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Business & Economic Policy**, 5(3), 54-66.

Huang, N., Qiu, S., Yang, S., Deng, R. (2021), Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being, **Psychology Research and Behavior Management**, 14, Pp655 –664 ، <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>.

Lee, N., & Kim, Y. (2024). The Classification of Altruism Forms South Korean Coaches' Perspective. **Behavioral Sciences**, 14(9), 802.

Melody, L.M., Sapinoso, C.U., Domingcil, R.C., Domingcil, D.A. (Feb, (2024), Promoting organizational citizenship behavior through ethical leadership: The education context, Divine Word International **Journal of Management and Humanities (DWIJMH) VOL3 , NO1 , pp623 _ 638**

Niang, M. (Jul, (2023), **The Influence of Ethical Leadership on Employees' Behavior in the Public Sector, Case of Mali**, Master's Thesis, FINAL INTERNATIONAL UNIVERSITY, INSTITUTE OF GRADUATE

Santos, R. S., Lousã, E. P., Sá, M. M., & Cordeiro, J. A. (2023). First, be a good citizen: Organizational citizenship behaviors, well-being at work and the moderating role of leadership styles. **Behavioral Sciences**, 13(10), 811

Sikorsky, M. (2018). **Ethical leadership: What is it and why does it matter?** (Master's thesis, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)

"The Role of Ethical Leadership in Enhancing Organizational Citizenship Behavior in the School Feeding and Humanitarian Relief Project (SFHRP)"

Prepared by:

Abdul Karim Dahan Saleh Ali Al-Hosali

Abstract:

It aims to determine the role of ethical leadership in enhancing organizational citizenship behavior in the School Feeding and Humanitarian Relief Project (SFHRP). The study used a descriptive-analytical approach based on the nature and objectives of the study to answer the study questions and test the hypotheses. The importance of the study is highlighted by exploring the relationship between the dimensions of ethical leadership (moral orientation, role clarity, justice, power sharing) and organizational citizenship behavior within an integrated model. This integration is considered new as it combines ethical factors with employee behaviors and their direct and indirect impact on employee experiences within the work environment. A non-proportional stratified random sample of 500 individuals was selected from the study population, with 335 responses, representing 68%. The study statistics indicated an average level of ethical leadership practices in the study community, as well as a high level of organizational citizenship behaviors. The results of the hypothesis testing showed a direct role of ethical leadership in enhancing organizational citizenship behavior, with partial mediation by the dimensions of ethical leadership. The study recommended leveraging the high level of ethical practices and the high level of organizational citizenship behaviors among employees positively to impact the work environment and achieve desired goals. It suggested optimal investment in showcasing the organization within the international organizational sphere as a response to continuous pressures to demonstrate and adopt values of integrity and transparency to regain donor trust. Additionally, it recommended incorporating ethical indicators in institutional performance evaluation, such as adherence to an ethical charter and the extent to which employees apply ethical principles and rules, which contribute to achieving behaviors and values that improve the organization's image both internally and externally.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Citizenship Behavior.