



# مجلة آفاق اقتصادية

## Āfāqīqtisādiyyat

مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنوياً عن كلية الاقتصاد الخمس بجامعة المرقب- ليبيا  
رقم الإيداع القانوني بدار الكتب الوطنية 50/2017  
E-ISSN 2520-5005

### أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي الخمس: الدور الوسيط لمتغير العدالة التنظيمية

أ.حليمة علي محمد إمشيري  
كلية الإقتصاد الخمس / جامعة المرقب.  
haemshiri@elmergib.edu.ly

#### Cite This Article:

اقتبس هذه المقالة (APA):

إمشيري، حليمة علي محمد (2023)، أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي الخمس: الدور الوسيط لمتغير العدالة التنظيمية، مجلة آفاق اقتصادية. 9 [18] 159-192

## أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي/ الخمس: الدور الوسيط لمتغير العدالة التنظيمية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام بمكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي/ الخمس، ومعرفة مدى الإلتزام بسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين فيها، وتبيان مستوى العدالة التنظيمية بمكتب الخدمات، والتعرف على أثر القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمكتب، ومعرفة الأثر لتطبيق العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمكتب، إضافة لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين عند توسيط العدالة التنظيمية، تم إتباع المنهج الوصفي الإرتباطي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي/ الخمس والبالغ عددهم (460) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات الأولية وزعت على عينة مكونة من (210) مفردة، وتم استخدام نمذجة المعادلات البنائية بتقنية (Amos) لتحليل البيانات، وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام، مستوى تطبيق العدالة التنظيمية، ومستوى الإلتزام بسلوكيات المواطنة التنظيمية كنّ بدرجة متوسطة، كما بيّنت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأوضحت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما كشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية، وأخيراً أشارت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية لا تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

**الكلمات الدالة:** القيادة الأخلاقية، العدالة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي/ الخمس.

---

**The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors of employees of the public water and sanitation company's services office/Al-Khams: the mediating role of the organizational justice variable**

**Author**

**Halima Ali Mohammed Emshiri**

*haemshiri@elmergib.edu.ly*

Faculty of Economics/ Elmergib University- Libya

**Abstract:**

The study aimed to identify the level of ethical leadership practice of the department heads in the General Company for Water and Sanitation/Al-Khams services office, and to know the extent of commitment to organizational citizenship behaviors of its employees, and to demonstrate the level of organizational justice in the services office, and to identify the impact of the ethical leadership of department heads on the organizational citizenship behaviors of the office's employees. And to know the impact of applying organizational justice on the organizational citizenship behaviors of office workers, in addition to knowing the effect of the ethical leadership of department heads on the organizational citizenship behaviors of employees. When mediating organizational justice, the descriptive, correlational approach was followed, and the study population was represented by all employees of the General Company for Water and Sanitation Services Office/ Al-Khams (460) employees, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed for the purpose of collecting primary data and distributed to a sample consisting of (210) individuals. The results also showed that there is no statistically significant effect of ethical leadership on organizational citizenship behaviors. The study showed that there is a statistically significant effect of organizational justice on organizational citizenship behaviors. The study also revealed that There is a statistically significant positive effect of ethical leadership on organizational justice. Finally, the results indicate that organizational justice does not mediate the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behaviors.

**Keywords:** ethical leadership, organizational justice, organizational citizenship behaviors, .Public Water and Sanitation Company Services Office/Al-Khams

## مقدمة:

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات الحديثة والهامة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لكونها تُساهم في نجاح المؤسسة وفي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث يتجاوز العاملون الواجبات الرسمية المحددة إلى أدوار إضافية تتم برغبتهم ودون فرض عليهم، وهي إختيارية لهم الحرية في قبولها أو رفضها، ولا ترتبط بشكل مباشر بنظم الأجور والحوافز، ويتحقق هذا السلوك عندما يشعر الموظفون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، والإستقرار النفسي في بيئة العمل، ومن ثم يقدمون الدعم والمساندة والمساعدة لزملائهم في أداء واجباتهم الوظيفية وما يرتبط بها من أنشطة وفعاليات، ويقدمون مقترحات ومبادرات فعالة تزيد من إنتاجية المؤسسة وتمكنها من تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية (التوبي وبن رجب، 2023).

وقد حظي موضوع القيادة الأخلاقية على إهتمام الباحثين والمسؤولين عن العمل الإداري، إذ يتوقف نجاح المنظمات وفشلها على مدى نجاح القادة في أعمالهم، فالقائد الأخلاقي يؤثر في إحساس العاملين بالولاء للمنظمة، ويعمل على إيجاد جو من الثقة والإحترام المتبادل، ويزيد إحساسهم بالمساواة والإنصاف، مما يولد لديهم الشعور بالمسؤولية ويزيد من دافعيتهم للعمل، فينعكس هذا الإطار الأخلاقي الذي يمارس ضمنه القائد أدواره الادارية والفنية في العمل على سلوكه وسلوك العاملين معه (أبوعلبة، 2015)، فالمبادئ الأخلاقية تُعد أداة القائد في عمله لتكون سلوكاً وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية أخلاقيات القيادة تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوك للقائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين (Daft, 2003).

وتعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي ومن أهم متطلبات البيئة التنظيمية فهي بمثابة محرك أساسي يعزز ثقة العاملين بمنظمتهم ويدفعهم للإنجاز والتميز، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم يؤثر إيجابياً في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل (الصويجي، 2019)، كما أن توقعات العاملين ارتفعت حول التعامل التنظيمي العادل مقابل الوقت والجهد الذي يقدمونه لمنظمتهم، أما إذا كانت ظاهرة التعامل العادل غائبة فإن الموظفين يميلون إلى التعبير عنها من خلال ممارسات متنوعة مثل التغيب عن العمل، دوران العاملين، والسلوكيات العكسية وما إلى ذلك (Rana, 2018).

وتتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمة بأسلوب القيادة للمشرفين أو المديرين، فالقادة الأخلاقيين يميلون إلى تشجيع العاملين على التركيز على سلوك المساعدة والعمل التعاوني والمشاركة في صنع القرار، كما يعزز القائد الأخلاقي إعجاب الآخرين به وذلك لممارسته المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الآخرين والتي تؤثر في سلوكيات العاملين معه (Nurhidayati, 2021)، كما وتستخدم القيادة استراتيجيات عدة لتغيير وتعديل اتجاهات وسلوكيات العاملين لتنسجم مع الرؤية الأخلاقية المشتركة في المنظمة كتركيزها على تطبيق العدالة في مكافأة من يلتزم بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة من يخالفه (Rooplekha & Damodar, 2004)، وبتعبير آخر فإن المدير الذي يتمتع بقيادة أخلاقية عالية فإنه يتمتع بمنظومة قيمية على مستوى عالٍ تُناسب ممارسته الأخلاقية في تعاملاته مع الآخرين، والتي تستوجب عليه أن تضع قضايا العدالة محور إتخاذ قراراته، سواءً عند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات وتوزيع المهام مما يساهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز السلوكيات والجهود التطوعية والعنوية للتابعين وبما يشجعهم على تقديم المزيد منها طوعاً بمحض إرادتهم وعن قناعة شخصية ودافع ذاتي (الصويجي، 2019).

ويُعد قطاع المياه والصرف الصحي من أهم القطاعات الخدمية داخل أي دولة لكونه يساهم بشكل كبير في توفير الرعاية الصحية لأفراد المجتمع ويحقق النمو والإستقرار الإقتصادي ويحافظ على سلامة البيئة بشكل يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة، ويلعب موظفي

الشركة دوراً أساسياً في تقديم خدمات ومنافع متنوعة، على الرغم من أنهم يعملون في بيئة مرهقة مليئة بظروف وأعباء العمل وتواجههم تحديات عدة، والتي تؤثر سلباً على الصحة النفسية لهم وأيضاً على جودة الخدمات المقدمة نظراً لطبيعة الخدمة المكثفة والتردد المتكرر للمستفيدين والتفاعل معهم، والذي يتطلب منهم بناء علاقة ثقة مع المستفيدين والتي يمكن أن تتحقق من خلال قيام الموظفين بسلوكيات تطوعية تجاه المستفيدين تتجاوز التوصيف الوظيفي والذي يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية. وعلى ذلك فإن هذه الدراسة تُعد محاولة لدراسة الأثر المباشر للقيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي/ الخمس، وغير المباشر من خلال العدالة التنظيمية كوسيط تداخلي.

### مشكلة الدراسة:

يُعد العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة، لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخله، وعلى المنظمات العمل على استنهاض هذه الطاقة وتأهيلها لتضمن بذلك أداءً راقياً (عبد السيد والفرجاني، 2020)، وتعتبر القيادة الأخلاقية أحد الممارسات الإدارية المعاصرة التي يُشهد بفعاليتها لتأثيرها الإيجابي على طاقات العاملين وقدرتها على التغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم وتنمية دوافعهم طوعاً بإتجاه تحقيق المنظمة لأهدافها، كما وتتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بتوفير بيئة عمل ملائمة تُشعر المرؤسين بالعدالة التنظيمية، يمارس فيها القائد الأخلاقي المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الآخرين، والذي بدوره ينعكس على استقرار العمل والعمل التعاوني وتحفيز العاملين للبدل والعطاء حتى خارج إطار المهام الرسمية والوصف الوظيفي (الصويحي، 2019؛ Nurhidayati, 2021).

وانطلاقاً من إدراك الباحثة بأهمية قطاع المياه والصرف الصحي كونه من القطاعات المهمة التي تعمل على إتاحة خدمات المياه والصرف الصحي للمستفيدين على نحو مستدام جاءت هذه الدراسة لتركيز الضوء على دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لموظفي مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي/ الخمس، بإعتباره يتولى تنفيذ الخطط والبرامج الكفيلة بترشيد استهلاك المياه ومنع هدرها، وكذلك البرامج اللازمة لمعالجة الفاقد بشبكات نقل وتوزيع المياه والصرف الصحي، وبما يلي احتياجات وتوقعات المجتمع، والذي يتطلب ممارسة العاملين لسلوكيات تتجاوز حدود أدوارهم الوظيفية الرسمية والتفاعل الإيجابي، والذي تبين بعد الزيارة الميدانية لمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة، وإجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين فيه، أن هناك نوع من القصور في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي المكتب، ومن مظاهر هذا القصور قلة العمل بعد ساعات الدوام الرسمي لصالح الشركة أو لخدمة المستفيدين، التأخير عن العمل والإنسحاب المبكر في نهاية الدوام، قلة إنجاز الأعمال التطوعية دون مقابل وإن تم إنجازها لا يكون بمحض الإرادة ودافع ذاتي، إضاعة الوقت المخصص للعمل في قضايا ومخادئات شخصية وإطالة وقت الإستراحة أكثر مما هو مقرر تنظيمياً، قلة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، إبداء الشكاوي نتيجة لظروف العمل والتذمر من إنجاز المهام الإضافية، اللامبالاة في حل الصراعات أو المشاكل بين زملاء العمل تطوعاً والتردد في مساعدة الزملاء ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، تأدية المهام والواجبات المسندة بوجود أنظمة وإجراءات مشددة، رفض التعاون والتطوع لخدمة الآخرين، تجنب التعرض للمستفيدين وشكاويهم، مما يحتم ضرورة إيجاد حلول لتعزيز السلوكيات والجهود التطوعية تجاه المستفيدين وتأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة ؟

2. ما مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بمكتب الخدمات قيد الدراسة ؟

3. ما مستوى الإلتزام بسلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي مكتب الخدمات قيد الدراسة ؟
4. هل هناك دور للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بمكتب الخدمات قيد الدراسة ؟

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام بمكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي/ الخمس.
2. معرفة مستوى العدالة التنظيمية بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة.
3. تبيان مستوى إلتزام العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمكتب قيد الدراسة.
4. التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمكتب قيد الدراسة.
5. معرفة أثر العدالة التنظيمية على مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمكتب قيد الدراسة.
6. الوقوف على أثر القيادة الأخلاقية على مستوى العدالة التنظيمية للعاملين بالمكتب قيد الدراسة.
7. التعرف على أثر العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمكتب قيد الدراسة.

#### فرضيات الدراسة:

صيغت فرضيات الدراسة كالتالي:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية للعاملين بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

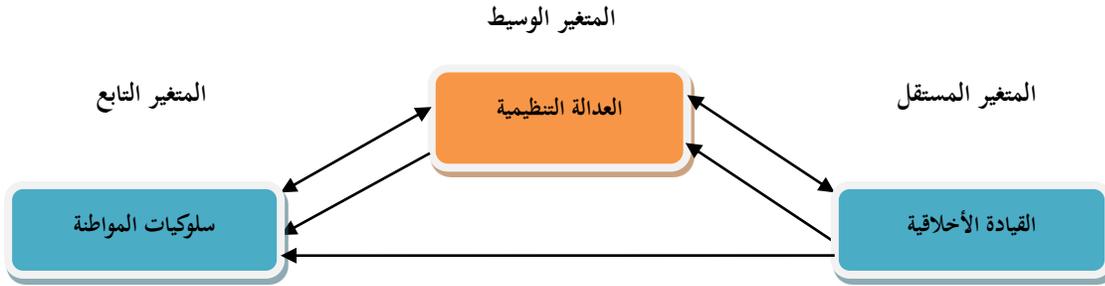
1. تُعد الدراسة الحالية مكملية للدراسات السابقة التي أثبتت العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، مع الأخذ بنظر الإعتبار اختبار دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط.
2. قد تفيد الدراسة أصحاب القيادات العليا وصانعي القرار بالإدارة العامة للشركة قيد الدراسة من خلال ما تتكشف عنه نتائج الدراسة.
3. تستمد هذه الدراسة أهميتها باعتبارها الدراسة الأولى في البيئة الليبية والتي تحاول التعرف على أثر العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة على حد علم الباحثة.

4. كما تبرز أهمية الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الإجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.

5. كما يستمد البحث أهميته من أهمية قطاع المياه والصرف الصحي كونه من القطاعات المهمة التي تعمل على إتاحة خدمات المياه والصرف الصحي للمستخدمين على نحو مستدام وبما يضمن بيئة نظيفة آمنة خالية من الملوثات الضارة لصحة الإنسان وحماية البيئة.

#### نموذج الدراسة :

تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية متغيراً تابعاً، وتمثل القيادة الأخلاقية متغيراً مستقلاً، بينما تمثل العدالة التنظيمية المتغير الوسيط، والشكل رقم (1) يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات.



الشكل رقم (1): يوضح نموذج متغيرات الدراسة

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على دراسة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها (السمات الشخصية، السلوكيات الوظيفية) وتأثيرها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الإلتزام العام) عند توسيط مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات).

**الحدود المكانية:** إقتصرت هذه الدراسة على مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي / الخمس.

**الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة خلال الربع الثالث من العام 2023 م.

**الحدود البشرية:** جميع موظفي مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي / الخمس.

#### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الأخلاقية:** مجموعة السمات التي يتحلى بها رؤساء الأقسام بالمنظمة والتي تترجم إلى مجموعة من السلوكيات والممارسات الأخلاقية مثل سلوكيات الإنصاف، ومشاركة السلطة، وتحمل المسؤولية، وتوضيح الدور، والتوجيه الأخلاقي، والتوجه نحو الأفراد، والتي تؤثر إيجاباً في سلوك وأخلاق الموظفين بالمنظمة (الحلواني ومحمد، 2022).

**سلوكيات المواطنة التنظيمية:** السلوك الذي يمارسه الموظف طواعية من أجل مساعدة زملائه في أداء أعمالهم، والتغلب على مشكلاتهم، والتكيف مع ظروف العمل، من أجل الإرتقاء بأداء المنظمة وفعاليتها دون أن يرتبط ذلك السلوك بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة (الجعيني، 2017).

**العدالة التنظيمية:** تُعرف بأنها "القيمة الناجمة من إدراك العاملين لنزاهة وموضوعية الإجراءات المتبعة في تقييمهم وإسناد الأعمال إليهم من قبل رؤسائهم في العمل" (الصويحي، 2019، ص5).

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

## القيادة الأخلاقية:

تُعرف القيادة الأخلاقية بأنها "التأثير في العاملين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة" (العنزي وعبد العزيز، 2018، ص50)، كما عرفها (ponnu & Tennakoon, 2009, p21) بأنها "بيان السلوك العملي الملائم طبيعياً عن طريق التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الإتصالات الشائبة وإتخاذ القرار"، وهذا يعني أن القائد الأخلاقي يُعد النموذج المثالي الذي يحتذي به من قبل العاملين معه وذلك لممارسته المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين والتي تؤثر في سلوكياتهم وإدراكاتهم وقيمهم، كما أن القائد الأخلاقي يعمل على تعزيز السلوك الأخلاقي لدى العاملين وذلك من خلال تشجيع العمل التعاوني وإعطائهم حق المشاركة في صنع القرار، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمسؤولية ويزيد من دافعيتهم للعمل. وأشار (Rooplekha & Damodar, 2004) إلى أن القيادة الأخلاقية تستخدم استراتيجيات عدة لتغيير وتعديل اتجاهات وسلوكيات العاملين لتنسجم مع الرؤية الأخلاقية المشتركة في المنظمة، ومن أهمها التركيز على العدالة التنظيمية ومكافأة من يلتزم بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة من يخالف المعايير في سلوكياته.

ويلاحظ من التعريف السابق أن مفهوم القيادة الأخلاقية يستند بشكل عام على دعامتين أساسيتين: (عبد السيد والفرجاني، 2019)

1. الإلتزام بالسلوكيات الأخلاقية: ويُعد هذا البعد الأساس الجوهري والمتطلب الأساسي لتطوير سمعة القيادة الأخلاقية، كونه مرتبط بالسمات والسلوكيات الأخلاقية للقائد، فالقائد لكي ينظر إليه كشخص أخلاقي، يجب أن يدرك أولاً من قبل موظفيه بأن لديه سمات أخلاقية ملائمة، كما يجب أن يمارس أمامهم سلوكيات أخلاقية معينة، فالموظفين يحكمون غالباً على ما يقوله أو يقرره ويفعله قائدهم، وينظرون إلى تصرفاته وأفعاله، الأمر الذي يتطلب من القائد الإهتمام بسلوكياته أمام موظفيه لأن هذه السلوكيات الشخصية تنعكس على سمعته الأخلاقية في العمل.

2. تشجيع السلوكيات الأخلاقية: لكي يقوم القائد الأخلاقي بتطوير سمعة القيادة الأخلاقية عليه الإهتمام بالبعد الثاني المكمل لمفهوم القيادة الأخلاقية والمتمثل بالإدارة الأخلاقية، من خلال تشجيع ودعم السلوكيات الأخلاقية بين موظفيه، عن طريق استخدام أساليب معينة من أهمها تشجيع مناقشة القضايا الأخلاقية في العمل، إتخاذ القرارات القائمة على المبادئ الأخلاقية، توضيح التوقعات الأخلاقية المطلوبة من الموظفين، ودعم السلوكيات الأخلاقية في العمل من خلال مكافأة من يلتزمون بالمعايير والسلوكيات الأخلاقية ومعاقبة من يخالفونها. وبذلك يمكن القول أن فشل القائد في هذه المهمة قد يدركه الآخرون بأنه قائد لا أخلاقي ولا تهمه السلوكيات الأخلاقية في ممارسة العمل.

ومن خلال استعراض لأدبيات القيادة الأخلاقية في الدراسات السابقة تبين أن هناك عدة أبعاد للقيادة توضح الصفات والخصائص التي يجب أن يتمتع بها القادة الأخلاقيين، ويمكن بيانها كالآتي: (الصويحي، 2019) (الجعيشي، 2017) (أبو علبه، 2015) (راضي وحسن، 2011)

1. الصفات الشخصية: وهي مجموعة من الخصائص والسمات والقيم، والمبادئ الإنسانية التي يحملها القائد في تعاملاته مع الآخرين، إضافة لتجربته الشخصية الأخلاقية التي يستخدمها في تكوين السلوكيات القيادية التي يعتمد عليها في التأثير على

مرؤوسيه وتؤهله للتفاعل الإيجابي معهم ومن ثم تحفزهم على العمل والعطاء، وأهم هذه الصفات: الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي، الإلتزام بضرورة توافق أقواله مع أفعاله أمام المرؤوسين، النزاهة والشفافية في العمل، الأمانة في التصرفات والسلوكيات، الإعتزاز بحالات الفشل ومواطن الأخطاء، القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية، ولخدمة الآخرين، قبل النقد برحابة صدر، وفي بوعوده التي يقطعها على نفسه.

2. **الصفات الإدارية:** وهي مجموعة صفات يجب أن يتحلى بها المدير كقائد أخلاقي والتي تتمثل في إشراكه المرؤوسين في عملية التخطيط واتخاذ القرار، توزيع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ومهاراتهم، تقديم المكافآت التشجيعية للعاملين المجتهدين وتشجيعهم على الإبداع والتجديد، تنمية قدرات ومهارات العاملين في مجال المهنة والرفع من مستوى كفاءاتهم، إتخاذ القرارات العادلة والإلتزام بالقواعد والقوانين في مجال العمل، واستخدام معايير دقيقة وواضحة لتقييم أداء المرؤوسين.
3. **العلاقات الإنسانية:** وتتمثل في حرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين فنجدته يبنى علاقات جيدة مع العاملين دون تمييز لبعضهم، ويتعامل مع العاملين بتواضع وإحترام والإنصات لهم باهتمام، ويراعي حاجات ومشاعر العاملين ويقدر ظروفهم ومشاكلهم ويساعدهم على حلها، وقدرته على تكوين علاقة إجتماعية طيبة مع مرؤوسيه، كما يشارك العاملين مناسباتهم الإجتماعية ويحرص على كسب صداقاتهم.
4. **العمل بروح الفريق:** يحرص المدير الأخلاقي على أن يُعزز ثقة العاملين بأنفسهم ويقدراتهم، ويُعزز روح التعاون والإنسجام بينهم، ويعمل على تنسيق العمل الجماعي بين العاملين ويستثمر طاقاتهم، وأن يكون قدوة للآخرين معه في سلوكه وتعاملاته، ويحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل بينهم، ويعمل على تنمية روح الفريق والمسؤولية الجماعية والإلتزام، ويُعزز مهارة صنع القرار الجماعي لدى العاملين من خلال تقدير آرائهم وأفكارهم، وينسب النجاحات التي تتحقق إليهم ونتيجة لتعاونهم وإجتهادهم.

#### سلوكيات المواطنة التنظيمية:

لقد تعددت التعريفات حول سلوك المواطنة التنظيمية حيث يعتبر من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، فقد عرفه ( Ahmad et al, 2010, p586 ) بأنه "سلوك فردي اختياري غير مكتوب أو معترف به من قبل المنظمة كنظام المكافآت الرسمي يساهم في تعزيز فاعلية العمل في المجموعة داخل المنظمة"، كما يُعرف بأنه "سلوك طوعي يقوم به الموظف داخل المنظمة ويكون خارج متطلبات الوظيفة" (شبيش وأخرون، 2022، ص185)، ويبيّن (Organ, 2018) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على تقديم المساعدة التطوعية للزملاء، والتسامح مع مضايقات العمل، والحفاظ على روح العمل الإيجابية وتقبل المزيد من المسؤوليات والواجبات وغيرها. وقد أعطى (Shareef, & Atan, 2019, p.586) تصور ثنائي الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية أحدهما موجه نحو الأفراد، والآخر نحو المنظمة، فالأفراد الذين لديهم سلوك مواطنة تنظيمية موجه نحو الأفراد، على سبيل المثال يجدون الوقت للإستماع إلى الزملاء أو المشرفين، ومساعدة زملائهم ومشرفيهم عندما يحتاجون إلى المساعدة، والإهتمام الشخصي برفاهيتهم، بينما يتمتع الأفراد الذين لديهم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بمعدلات حضور عالية، ويتجنبون أخذ فترات راحة عمل غير مستحقة، ويلتزمون بالقواعد غير الرسمية ويحمون الممتلكات التنظيمية.

وتناول الباحثين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من أوجه مختلفة، وقد تختلف مسميات هذه السلوكيات عند بعض الباحثين، لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وتعريفاتها الإجرائية، وقد تم في هذه الدراسة تبني الأبعاد التي طورها (organ, 1990) وهي خمسة أبعاد متفق عليها من قبل عدد كبير من الباحثين، وتتمثل هذه السلوكيات في الآتي:

1. الإيثار: هو سلوك تطوعي يبرز من خلال تقديم الدعم لزملاء العمل في أداء عملهم بالشكل الذي يقوي العلاقات الإنسانية فيما بين العاملين، مثل مساعدة الزملاء الجدد، ومساعدة زملاء العمل ممن لديهم أعباء عمل كثيرة (الحلواني ومحمد، 2022، ص217).
2. الكياسة: وهي سلوكيات اختيارية تهدف لمنع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وإدراك الفرد بالمنظمة لتأثير سلوكه على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم، كما تعكس الكياسة حرص الموظف على إلتزام اللباقة في التعامل مع الزملاء ومراعاة مشاعرهم وتقديم النصح لهم، إضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكن أن يستفيدو منها.
3. الروح الرياضية: ويتضمن هذا البعد مدى مقدرة الموظف على التكيف مع ظروف العمل الإستثنائية دون تدمير أو شكوى، وتعكس قدرة الفرد على تحمل أي مشاكل ومتاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك، ومن أمثلتها تجاوب الموظف مع أي تغييرات أو مبادرات تقدمها الإدارة، تحمل ضغوط العمل، تقبل النصيحة برحابة صدر وغيرها (Afshardoust, 2013 ; Swaen & Maignan, 2001).
4. الإلتزام العام : يمثل هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الإلتزام المحدد رسمياً من المنظمة، كما يتضمن حرص الموظف على تعظيم استثمار وقت العمل ومدى حرصه على الإلتزام بقيود وقوانين العمل، ويشير هذه المكون أيضاً إلى حالة ذاتية موجودة لدى الموظفين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود الرقيب ( Polat, 2009, p.1593).
5. السلوك الحضاري : ويشير إلى السلوكيات الإختيارية التي يقوم بها العاملون بهدف المساهمة في تطوير المنظمة كتقديم آراء ومقترحات تنفيذ المنظمة، كذلك الحرص على حضور الاجتماعات والندوات، والتحدث عن المنظمة بطريقة ايجابية (عبد الرزاق وعبد الدائم، 2019).

#### العدالة التنظيمية:

تُعرف العدالة التنظيمية "بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف، التي يعاملون بها من قبل المنظمات" (العبيدي، 2012، ص82)، كما عُرفت على أنها "محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة" (ميا ومزيق، 2016، ص15)، وأشار (بغدادى، 2017، ص33) للعدالة التنظيمية بأنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة ومبدأ تحقيق الإلتزامات من الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين".

وتكمن أهمية تطبيق العدالة التنظيمية للمنافع والفوائد التي تحققها، التي تتمثل على سبيل الذكر في، إبراز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند الأفراد، وتحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة، كما أنها تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والتقييم من خلال تفعيل دور التغذية الراجعة بشكل يحقق إستدامة إنجازات العمليات التنظيمية، كما ينعكس تطبيق العدالة داخل المنظمة سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والإلتزام التنظيمي، والصحة النفسية لأفراد التنظيم (العيسى، 2023).

ويتفق معظم الباحثين على أن العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة، متمثلة في: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، إلا أن بعض الباحثين أضافوا لها بعدين آخرين، هما: عدالة التقييم، وعدالة الأخلاق، وبناء على ذلك أصبح للعدالة

التنظيمية خمسة أبعاد (دزه، 2008، ص37)، واقتصرت الدراسة الحالية على مناقشة الأبعاد الأكثر استخداماً، ويمكن توضيحها كالتالي: (ميا ومزيق، 2016)

1. **عدالة التوزيع:** وتتمثل في العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الموظف في بيئته التنظيمية، وتتعلم بعدالة توزيع المكافآت، الأجور والرواتب، الحوافز، فرص الترقية والنقل، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة.
2. **عدالة الإجراءات:** وتهتم بالأساليب والآليات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج أو المخرجات، وتعكس مدى إحساس الموظفين بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تسهم، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه.
6. **عدالة المعاملات:** وتعكس مدى إحساس الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات، كما تعكس مدى معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات عليه دون غيرها، ومن أمثلتها المعاملة بأدب واحترام من الرئيس للمرؤوس، والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف ومصادقته في التعامل مع موظفيه.

#### الدراسات السابقة:

أجرى **النوبي وبن رجب (2023)** دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمحافظ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان جاء عالياً جداً بصورة إجمالية، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين تُعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمحافظ، بينما وُجدت هذه الفروق في متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وأسهم **النجار (2023)** بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، والكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على العلاقة بين مستوى القيادة الموزعة لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الموزعة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، كما أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس جاء مرتفعاً، وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين مستوى القيادة الموزعة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات.

تناول **Nurhidayati, (2021)** دراسة هدفت إلى تحليل الأثر للقيادة التحويلية والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي التسجيل المنهجي الكامل للأراضي التابع لوكالة الأراضي الوطنية لمنطقة العاصمة الخاصة في جاكرتا، ومعرفة تأثير القيادة والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتم التوسط فيه بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الرضا الوظيفي، كما هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كان لهما تأثير إيجابي كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، وكان الرضا الوظيفي قادراً على التوسط في القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية بطريقة إيجابية مهمة في سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن للقيادة التحويلية والعدالة التنظيمية علاقة إيجابية كبيرة تجاه الرضا الوظيفي.

وتطرق الشريفي والموسوي (2021) إلى دراسة هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها (التوجه نحو العاملين، العدالة، تقاسم القوة، التوجيه الأخلاقي، وضوح الدور، والإستقامة)، وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، الكياسة، طوعية المشاركة) للعاملين في فروع بعض المصارف الحكومية العاملة في محافظة النجف الأشرف، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية للقيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كذلك تأثير إيجابي للثقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وتناول **Aloustani et al., (2020)** دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي وتبيان علاقتهما بسلوك المواطنة التنظيمية من منظور الممرضين بإيران، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية لدى المديرين وبين كل من سلوك المواطنة التنظيمية والمناخ الأخلاقي، كما كان هناك إرتباط كبير بين المناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية للممرضين، كما أظهرت النتائج أن هناك أثر للقيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية ويؤكد العلاقة بين المتغيرات.

وقامت **عبد السيد والفرجاني (2020)** بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية، السلوكيات الوظيفية)، ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة في (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الإلتزام العام) لدى موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الإجتماعي - ليبيا، كما هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لممارسة القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمة كانا بدرجة ممارسة مرتفعة، ووجود ارتباط وتأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأخلاقية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أما **Shareef & Atan, (2019)** قاما بدراسة هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية للأكاديميين ونية ترك العمل ودراسة الدور الوسيط للدافع الداخلي بكرديستان، وأشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل إيجابي بسلوك المواطنة التنظيمية وترتبط سلباً بنوايا التغيير، كما أظهرت النتائج أن الدافع الداخلي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية ونوايا ترك العمل.

وأسهمت **الصويهي (2019)** بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للرئيس، الصفات الإدارية للرئيس، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق)، ومستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة المعاملات) للعاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، كما هدفت الدراسة لمعرفة أثر للقيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية، وقد توصلت النتائج إلى أن المستوى العام لكل من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية كانا مرتفعين، وأوضحت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد العدالة التنظيمية.

وتناول **جبريل (2018)** دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المصارف التجارية العاملة بمدينة البيضاء للأبعاد (الإيثار، اللباقة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، الإلتزام العام)، كما هدفت لتوضيح مستوى ممارسة مبادئ حوكمة الشركات في البنوك للأبعاد (الإلتزام بالمعاملة العادلة والمحافظة على حقوق المساهمين، والمحافظة على حقوق أصحاب المصالح، وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات والإلتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية والإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية)، كما سعت الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وقد كشفت الدراسة أن المستوى العام لسلوكيات

المواطنة التنظيمية لدى العاملين كان مرتفع، وأظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة كان متوسط، وأوضحت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على ممارسة مبادئ حوكمة الشركات.

وأجرى **الجعثيني (2017)** دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت عالية جداً، كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة معلمهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

وأخيراً قدم **Yang & Wei, (2017)** دراسة هدفت إلى توضيح الأثر للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظف بالشركات الصينية، والدور الوسيط للنبذ في مكان العمل، وأشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظف، ويتوسط الإلتزام التنظيمي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظف، علاوة على ذلك فإن تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظف بشكل مباشر وغير مباشر (من خلال الإلتزام التنظيمي) يتم تعديله من خلال النبذ في مكان العمل.

وتأتي الدراسة الحالية باعتبارها الدراسة الأولى من نوعها - على حد علم الباحثة- التي تحاول أن تدرس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية وتأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي/ الخمس عند توسط العدالة التنظيمية في العلاقة، حيث تتفق مع عدد من الدراسات السابقة في بعض أهدافها وأدواتها، وتختلف عنها في طبيعة بيئة ومجتمع الدراسة.

### الطريقة والإجراءات:

#### أ.مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي/ الخمس، والبالغ عددهم (460) موظف (\*)، ولتحديد حجم العينة تم الإعتماد على جدول **(Krejcie and Morgan, 1970)**، حيث تحدد حجمها بعدد (210) مفردة، تم اختيارها بواسطة العينة العشوائية البسيطة، وبعد توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة تم الحصول على (177) استمارة، صالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الإستمارة الغير صالحة للتحليل، حيث تشكل ما نسبته 84%، وهي نسبة مقبولة إحصائياً ويمكن الإعتماد عليها في الدراسة.

#### ب.منهج وأداة الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي ذو الأسلوب الإرتباطي، لأنه يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ولتغطية الجانب النظري تم الإعتماد على المصادر الثانوية كالكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وفي الجانب العملي تم الإعتماد على استمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، تم تقسيمها لثلاث أقسام هي:

**القسم الأول:** خُصص لجمع البيانات الشخصية وهي النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بالشركة.

\*وفقاً للبيانات المتحصل عليها من إدارة الموارد البشرية بمكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي 2023- الخمس.

القسم الثاني: يتولى على مقياس القيادة الأخلاقية، بالإعتماد على أداة القياس التي استخدمها (المعشيني، 2017) (الدوري، 2016) (المصري، 2012)، مع إجراء بعض التعديلات عليهما بما يتلائم مع أهداف الدراسة ومجال تطبيقها، وتكون المقياس من ستة عشر عبارة موزعة البُعدين التاليين: (السمات الشخصية، السلوكيات الوظيفية).

القسم الثالث: يقيس متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية، مستمدة من أداة القياس التي أعدها (جبريل، 2018)، وتكون المقياس من عشرون عبارة موزعة على خمسة الأبعاد التالية: (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الإلتزام العام).

القسم الرابع: ويحتوي على مقياس العدالة التنظيمية، بالإعتماد على أداة القياس التي استخدمها (ميا ومزيق، 2016) مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتلائم مع أهداف الدراسة، وتكون المقياس من خمسة عشر عبارة موزعة على ثلاثة الأبعاد التالية: (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي، المكون من خمس درجات، أي أن كل عبارة بالإستبيان مقاسة بخمسة بدائل للإجابة وفق التدرج التالي: (موافق بشدة وتعني مرتفع جداً)، (موافق وتعني مرتفع)، (محايد وتعني متوسط)، (غير موافق وتعني منخفض)، (غير موافق بشدة وتعني منخفض جداً).

وبعد الإنتهاء من تصميم الإستبانة بصورتها النهائية تم توزيعها على أفراد العينة، وللحصول على نسبة ردود مرتفعة استغرقت عملية التوزيع والجمع فترة امتدت إلى شهر تقريباً، وبعد الإنتهاء من تجميع الإستمارات استخدمت الطريقة الرقمية في ترميز الإجابات كما بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1): توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	من 1 إلى أقل من 1.80	من 1.80 إلى أقل من 2.60	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 4.20 إلى 5.00
التقدير	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

### ج. معالجة القيم المفقودة والقيم المتطرفة:

تمت معالجة القيم المفقودة بطريقة متوسط السلسلة، فيما يخص القيم المتطرفة، تم كشف 11 حالة متطرفة في متغيرات الدراسة باستخدام "Boxplot"، منها خمس حالات تحت الحد الأدنى في متغير القيادة الأخلاقية، وثلاثة حالات تحت الحد الأدنى في بيانات كل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وقامت الباحثة بحذف تلك الحالات لأن وجودها أثر على طبيعة توزيع البيانات وكذلك على موثوقية وصلاحية المقياس.

### د. طبيعة توزيع البيانات:

تم استخدام معامل الإلتواء والتفرطح لاختبار طبيعة توزيع البيانات أحادية المتغير، وطبيعة التوزيع للمتغيرات المتعددة باستخدام اختبار مهالانوبيس (Mahalanobis)، ويشار إلى أن البيانات تتوزع طبيعياً عندما تكون قيم معامل الالتواء واقعة بين  $1 \pm$  وقيم معامل التفرطح تتراوح بين  $3 \pm$  في حالة البيانات وحيدة المتغير (Awang, 2015)، وأن قيمة Mahalanobis القصوى أقل من قيمة مربع كاي الحرجة في حالة البيانات متعددة المتغير (Zaid, Alajili, Musah, & Ramamoorthy, 2022)، والجدول رقم (2) يكشف نتائج اختبار طبيعة توزيع بيانات الدراسة.

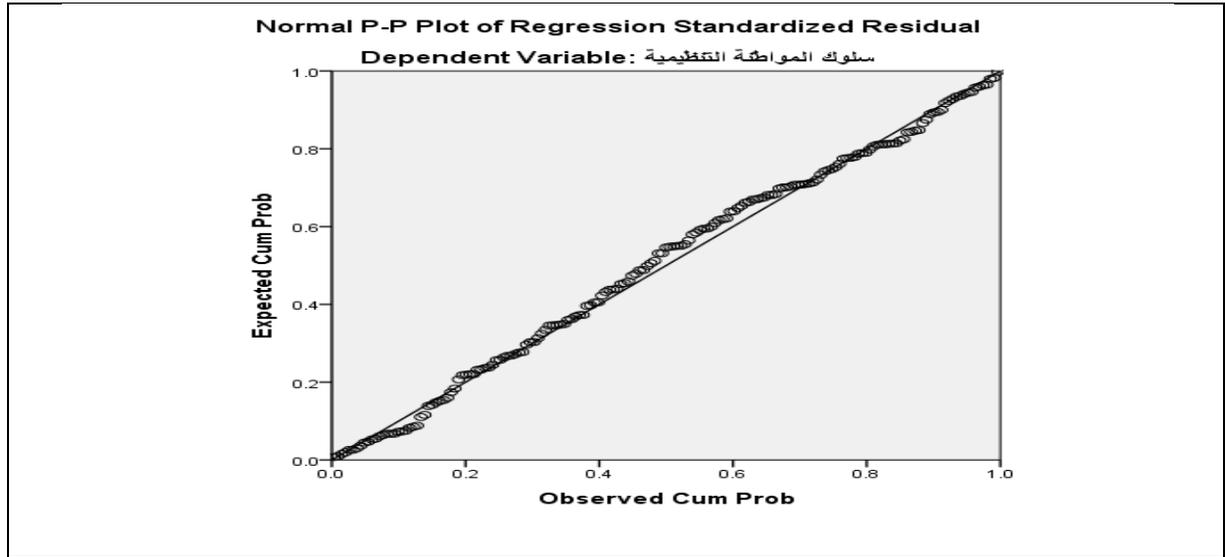
جدول رقم (2): نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات.

الخطأ المعياري	معامل التفرطح	الخطأ المعياري	معامل الالتواء	المتغير
.363	-.541	.183	-.120	القيادة الأخلاقية
.363	-.766	.183	-.104	العدالة التنظيمية
.363	-.636	.183	-.181	سلوكيات المواطنة التنظيمية
اختبار Mahalanobis			القيمة الحرجة لمربع كاي	
أقل قيمة		أعلى قيمة		
.002		8.78		
			3.84	

يلاحظ من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن معاملات الالتواء والتفرطح وقعت ضمن المدى الموصي به ( $1 \pm 3$ )، وهذا يشير إلى أن طبيعة البيانات وحيدة المتغير تتبع التوزيع الطبيعي، في المقابل، القيمة الحرجة لمربع كاي لثلاث متغيرات تساوي (3.84) وهي أقل من أعلى قيمة لاختبار Mahalanobis (8.78)، وهذا يدل على أن طبيعة توزيع البيانات المتعددة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

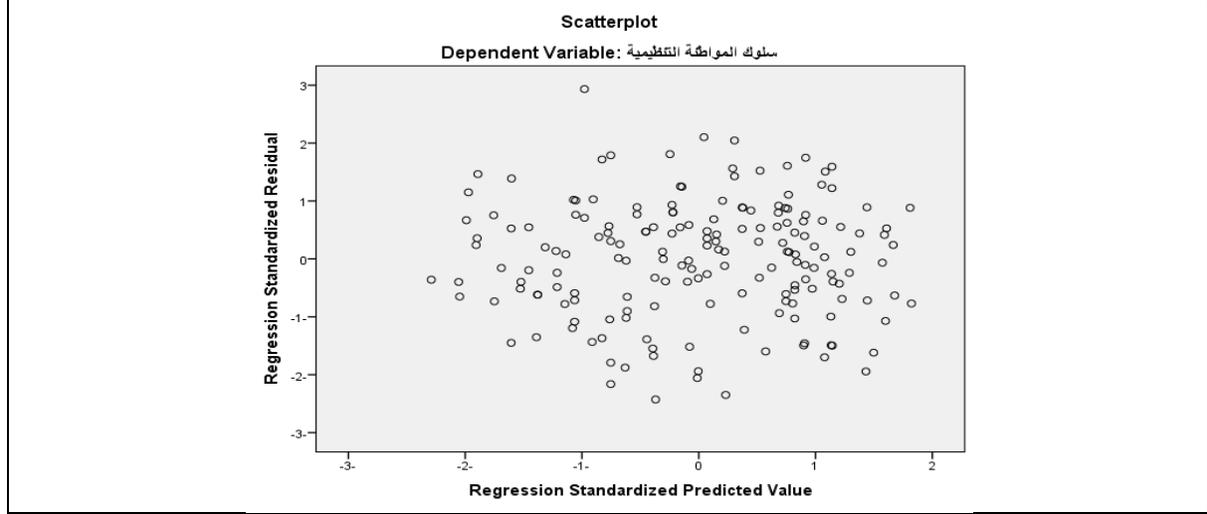
هـ. افتراض الخطية وتجانس البواقي:

من خلال فحص بقايا مخطط التشتت والتنبؤ باستخدام SPSS-24، أشارت النتائج إلى ارتباط خط مستقيم بين المتغيرات المستقلة (القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية) والمتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، بالتالي لا توجد أدلة تدعم لا خطية البيانات، والشكل رقم (2) يُظهر العلاقة الخطية بين المتغيرات.



شكل رقم (2): افتراض الخطية

وفيما يتعلق بتجانس تباين البواقي فالشكل رقم (3) يوضح مخطط انتشار البواقي المعيارية، ويُلاحظ أن النقاط في لوحة الانتشار بشكل عام تبدو أكثر عشوائية من الشكل القمعي، وبالتالي فمن المحتمل أن يكون هذا الافتراض جيداً، وهذا مؤشر على أن التجانس موجود في مجموعة المتغير المستقل، والمتغير الوسيط وتباين المتغير التابع.



شكل رقم (3): افتراض تجانس البواقي

#### تحليل البيانات الأولية للدراسة:

تم اجراء التحليل الوصفي والتحليل الإستنتاجي، فالتحليل الوصفي استخدم لوصف العوامل الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المبحوثة، أما التحليل الإستنتاجي تبلور في بناء النموذج القياسي لإختبار موثوقية وصلاحيه المقاييس، كما تضمن التحليل الإستنتاجي تنفيذ نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لإختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

جدول رقم (3): نتائج التحليل الوصفي للعوامل الشخصية لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	العوامل الشخصية	الفئة
%78.5	139	الذكور	النوع
%21.5	38	الإناث	
%7.3	13	أقل من 20 سنة	العمر
%41.2	73	من 20 إلى أقل من 40 سنة	
%51.4	91	من 40 سنة فأكثر	المؤهل العلمي
%15.3	27	دبلوم متوسط	
%39.0	69	دبلوم عالي	
%41.2	73	بكالوريوس أو ليسانس	
%4.5	08	ماجستير فأكثر	سنوات الخدمة
%20.9	37	أقل من 10 سنوات	
%52.5	93	من 10 إلى أقل من 20 سنة	
%26.6	47	من 20 سنة فأكثر	

يُلاحظ من الجدول رقم (3) نتائج التحليل الوصفي للعوامل الشخصية والوظيفية للمستجيبين من أفراد العينة، حيث يتضح أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (78.5%)، وهي أكبر من نسبة الإناث التي بلغت (21.5%)، واتضح أن أغلب أفراد العينة أعمارهم (تزيد عن 40 سنة) حيث يشكلون ما نسبته (51.4%)، ثم يليها الفئة العمرية (من 20 إلى أقل من 40 سنة) وبنسبة (41.2%)، كما يتضح أن العدد الأكبر من الباحثين يحملون المؤهل العلمي (البكالوريوس أو الليسانس) حيث يشكلون ما نسبته (41.2%)، وأن حوالي (39.0%) من الباحثين هم من حملة الدبلوم العالي وهذا ما يؤكد أن لديهم قدر كبير من المعرفة المطلوبة، وبالنسبة إلى سنوات الخدمة اتضح أن عدد سنوات الخدمة الشائع بين أفراد العينة هو (من 10 إلى أقل من 20 سنة)، إذ شكلت ما نسبته (52.5%)، يليها سنوات الخدمة (من 20 سنة فأكثر) بنسبة (26.6%) مما يعني أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة طويلة نوعاً ما في خدمة الشركة قيد الدراسة، مما يؤهلهم لتقلد المناصب القيادية، ويُلاحظ من التنوع السابق في خصائص أفراد العينة من حيث النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، أن لديهم القدرة على إدراك أهداف الدراسة والإجابة على العبارات المطروحة في استمارة الاستبيان.

#### اختبار الموثوقية لمقياس الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس موثوقية الثبات الداخلي في الإجابات لمقياس القيادة الأخلاقية ومقياس العدالة التنظيمية ومقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية، الذي يفضل ألا تقل قيمته عن (0.70)، وكشفت النتائج بالجدول رقم (4) قيمة ثبات مقياس القيادة الأخلاقية (0.71)، وهي قيمة مقبولة، وأن موثوقية كل فقرة بالنسبة للمقياس الكلي تراوحت من (0.66 إلى 0.72). بعد حذف أربع فقرات هي (x4, x5, x12, x16).

جدول رقم (4): اختبار الموثوقية لمتغيرات الدراسة

الرمز	العبارة	ثبات الفقرة
<b>القيادة الأخلاقية:</b>		
x1	يتعامل المدير باحترام مع جميع الموظفين.	.662
x2	يتصرف المدير بشجاعة في جميع المواقف التي تواجه منظمته.	.688
x3	يبقى المدير على الحياد والموضوعية في تعامله مع الموظفين.	.666
x6	يسمح المدير لموظفيه فرصة التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم بحرية تامة.	.704
x7	يلتزم المدير بتنفيذ اللوائح والقوانين والقيم.	.707
x8	يعطي المدير التسهيلات اللازمة للموظفين لتنفيذ مهامهم.	.719
x9	يعمل المدير على تحديد أولويات العمل بشكل واضح.	.711
x10	يقدر المدير ظروف الموظفين بموضوعية ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم.	.718
x11	ينسب المدير النجاح والإنجاز لجميع الموظفين.	.719
x13	يدعم المدير روح التعاون والانسجام لدى الموظفين.	.665
x14	يشارك المدير موظفيه مناسباتهم الاجتماعية خارج العمل.	.665
x15	يوفر المدير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل بين الموظفين.	.665
.71	الموثوقية الكلية للمقياس	

العدالة التنظيمية:	
.835	<i>m1</i> يحصل الموظف على حوافز مادية ومعنوية مناسبة جداً للمجهودات المبذولة.
.828	<i>m2</i> يتناسب الراتب الشهري للموظف مع خبرته وجهوده المبذولة في وظيفته.
.824	<i>m3</i> تتوافق متطلبات ومهام الوظيفة مع قدرات الموظف الذاتية.
.858	<i>m4</i> تتوزع الأعباء والواجبات الوظيفية بعدالة بين الموظفين.
.833	<i>m6</i> يحرص المدير على استشارة موظفيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
.834	<i>m7</i> يتم اتخاذ القرارات الوظيفية في المنظمة بدون تحيز إلى أحد.
.832	<i>m8</i> يركز المدير على جمع المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
.834	<i>m9</i> يشرح المدير القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها، ويوزد الموظفين بالمعلومات الكافية في حالة الاستفسار عنها.
.829	<i>m11</i> يشعر الموظفون بالعدالة والنزاهة من قبل المدير في حسم الخلافات أثناء ساعات العمل.
.823	<i>m12</i> يناقش المدير مع موظفيه القرارات التي تمس وظائفهم وتؤثر عليها.
.827	<i>m13</i> تسود روح الفريق والتعاون والمشاركة بين جميع الموظفين في المنظمة.
.838	<i>m14</i> يتعامل المدير بكل احترام وتقدير مع موظفيه عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم.
.864	<i>m15</i> يعطي المدير اهتماماً لحقوق الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.
.847	الموثوقية الكلية للمقياس
سلوكيات المواطنة التنظيمية:	
.853	<i>y1</i> يقوم الموظف بمساعدة وإرشاد المراجعين ليحصلوا على خدمة متميزة.
.859	<i>y2</i> يساعد الموظف زملائه على القيام بالمهام الموكلة لهم.
.857	<i>y3</i> يقدم الموظف المساعدة لزملائه دون تردد عندما يكون لديهم أعباء كثيرة.
.852	<i>y5</i> يتجنب الموظف إثارة المشاكل في العمل.
.854	<i>y6</i> يتبته الموظف للأثر الذي يتركه سلوكه في الآخرين.
.883	<i>y7</i> لا يتعدى الموظف على حقوق الآخرين.
.880	<i>y8</i> يمرر الموظف المعلومات الضرورية والهامة لزملائه في العمل.
.864	<i>y9</i> يقوم الموظف بالمهام الإضافية دون تدمير.
.863	<i>y10</i> إذا أخطأ الموظف في حق أي من زملائه فإنه يتقدم بالاعتذار منه.
.860	<i>y11</i> يتقبل الموظف النقد البناء ممن يتعامل معهم في العمل.
.859	<i>y12</i> لا يتردد الموظف بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتاً.
.855	<i>y13</i> يتأقلم الموظف مع كل التطورات التي تتطلبها نجاحه في العمل.
.858	<i>y14</i> يتابع الموظف دائماً الإعلانات والتعاميم الداخلية.
.871	الموثوقية الكلية للمقياس

كما كشفت النتائج بالجدول رقم (4) أن قيمة ثبات مقياس العدالة التنظيمية حوالي (0.85)، وهي قيمة عالية، وأن موثوقية كل فقرة بالنسبة للمقياس الكلي تراوحت من (0.82) إلى (0.86). بعد حذف الفقرتين (m5, m10)، أما مقياس سلوكيات المواطنة

التنظيمية فكشفت النتائج أن قيمة اختبار كرونباخ الفا للمقياس بلغ (0.87)، وهي قيمة عالية، وأن موثوقية كل فقرة بالنسبة للمقياس الكلي تراوحت من (0.85 إلى 0.87). بعد حذف سبع فقرات هي (y4, y15, y16, y17, y18, y19, y20).

### التحليل العاملي الإستكشافي:

يهدف التحليل العاملي الإستكشافي إلى استخلاص عوامل كل مقياس، وكذلك تقليص الفقرات ذات الإرتباط الضعيف بالمقياس، وقد تم تنفيذ التحليل العاملي الإستكشافي عدة مرات وتم التوصل إلى التحليل العاملي المنقح لمقاييس الدراسة مجتمعة، وأستخدم تحليل المكونات الأساسية (PCA) وطريقة التدوير المتعامد (Varimax) لضمان المحافظة على الإستقلال بين العوامل من خلال جعل العوامل متعامدة أثناء عملية التدوير حتى نحصل على التشعبات العاملة ومنها يتم تقليص عدد الفقرات، والجدول رقم (5) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (5): نتائج التحليل العاملي الإستكشافي المنقح

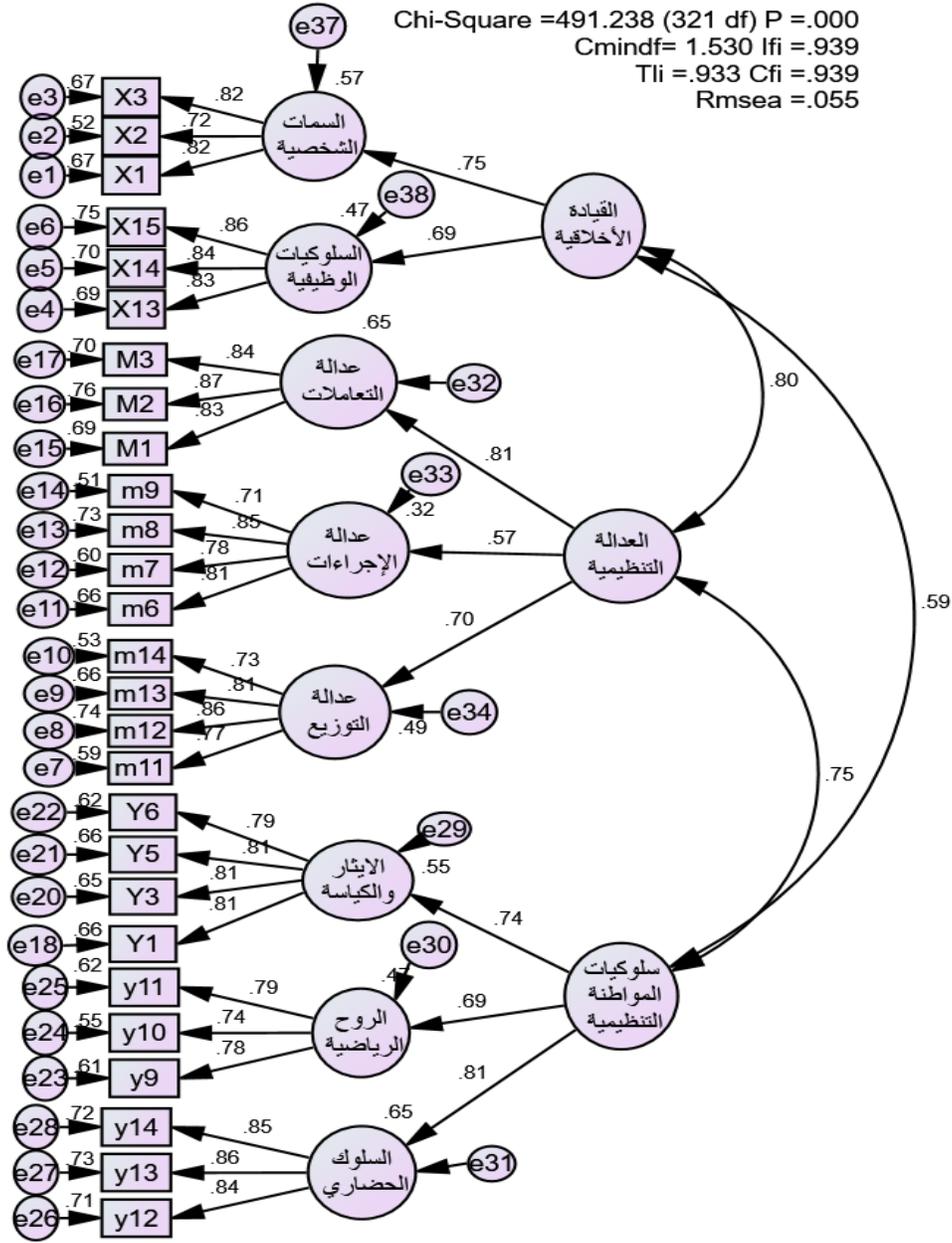
العوامل								البند
8	7	6	5	4	3	2	1	
.771								x1
.869								x2
.765								x3
			.821					x13
			.813					x14
			.835					x15
		.806						m1
		.818						m2
		.731						m3
					.862			m6
					.819			m7
					.845			m8
					.692			m9
						.773		m11
						.789		m12
						.778		m13
						.796		m14
							.844	y1
							.813	y2
							.817	y3
							.679	y5

							.736	y6
	.843							y9
	.774							y10
	.733							y11
				.874				y12
				.738				y13
				.764				y14
	.874			قيمة اختبار كاي-مير - أولكين (KMO)				
	3123.614			قيمة اختبار بارتلليت				
	.000			مستوى الدلالة				

كشفت النتائج بالجدول أعلاه أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.87)، وبمستوى دلالة على اختبار بارتلليت (0.0)، وهذه النتيجة تعتبر مرضية جداً وتقدم دليل قوي على جودة البيانات وملائمتها للتحليل العاملي (تبغزة، 2012)، بعد حذف الفقرات التي لديها تشعبات عاملية أقل من القيمة المحددة (0.50)، وكذلك حذف الفقرات التي تشعبت على أكثر من عامل.

نتائج التحليل العاملي الإستكشافي لجميع مقاييس الدراسة كشفت أن هناك ثمانية عوامل، حيث تشعب مقياس القيادة الأخلاقية على عاملين هما السمات الشخصية على العامل الثامن ويضم الفقرات (x1, x2, x3)، والعامل الخامس ويضم الفقرات (x13, x14, x15)، أما مقياس العدالة التنظيمية فتشعب على ثلاثة عوامل، الفقرات (m1, m2, m3) تشعبت على العامل السادس، بينما الفقرات (m6, m7, m8, m9) تشعبت على العامل الثالث، والفقرات (m11, m12, m13, m14) تشعبت على العامل الثاني، وبالنسبة لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد تشعب على ثلاث عوامل، حيث اندمجت سلوكيات الإيثار والكمياسة في العامل الأول ويشمل الفقرات (y1, y2, y3, y5, y6)، وسميت وفقاً لمفهوم فقراتها بالإيثار والكمياسة، بينما الفقرات (y9, y10, y11) فتشعبت على العامل السابع، وأخيراً تشعبت على العامل الرابع الفقرات (y12, y13, y14).

ولتقييم العلاقات بين البناءات الكامنة مجتمعة، وكذلك تقييم صلاحية المقاييس المستخدمة، تم تطبيق النموذج القياسي باستخدام تقنية أموس (AMOS).



شكل رقم (4): النموذج القياسي للبناءات الكامنة للدراسة

كشفت نتائج النموذج القياسي عن ملاءمة كافة العوامل وتناسبها مع الفقرات وذلك بعد حذف الفقرة (y2)، حيث سجل مؤشر مربع كاي ( $\chi^2$ ) قيمة 493 بدرجات حرية (df) 321 والنسبة الفئوية ( $p$ ) = .000. ومربع كاي المعياري ( $\chi^2/DF$ ) = 1.54 والجذر التربيعي لمتوسط أخطاء الاقتراب (RMSEA) = .055. ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) = .94. ومؤشر توكا-لويس (TLI) = .93. ومؤشر الملاءمة التزايدية (IFI) = .94.

من جانب آخر، تم اختبار صلاحية التقارب والتمايز، حيث تتحقق صلاحية التقارب عندما تكون نسبة ارتباط الفقرة بالعامل أكبر من (.60)، وعندما يكون متوسط التباين المستخلص أكبر من (.50). وأخيراً عندما تكون الموثوقية المركبة أكبر من (.60) (Awang, 2015)، والجدول رقم (6) يلخص نتائج اختبار صلاحية التقارب.

جدول رقم (6): أدلة صلاحية التقارب للبناءات الكامنة للدراسة

متوسط التباين المستخلص للبناء	متوسط التباين المستخلص للعامل	الخطأ المعياري	الموثوقية المركبة	الارتباط	الفقرة	العامل	البناء الكامن	
.67	.62	.67	.83	.82	x1	السمات	القيادة الأخلاقية	
		2.5		.72	x2	الشخصية		
		.67		.82	x3			
	.71	.69	.88	.83	x13	السلوكيات	العدالة التنظيمية	
		.70		.84	x14	الوظيفية		
		.75		.86	x15			
.65	.71	.69	.88	.83	m1	عدالة	العدالة التنظيمية	
		.75		.87	m2	التعاملات		
		.70		.84	m3			
	.62	.66	.87	.81	m6	عدالة	الإجراءات	
		.60		.78	m7			
		.73		.85	m8			
		.51		.71	m9			
	.63	.59	.87	.77	m11	عدالة التوزيع		
		.74		.86	m12			
		.66		.81	m13			
		.53		.73	m14			
	.65	.64	.65	.88	.81	y1	الإيثار	سلوكيات المواطنة التنظيمية
			.65		.81	y3	والكياسة	
			.66		.81	y5		
.62			.79		y6			
.59		.61	.81	.78	y9	الروح الرياضية		
		.55		.74	y10			
		.62		.79	y11			
.72		.71	.89	.84	y12	السلوك	الحضاري	
		.73		.86	y13			
		.72		.85	y14			

قدم الجدول رقم (6) أدلة على صلاحية التقارب، حيث أظهرت النتائج أن كل الفقرات ارتبطت بالعوامل بقيم أكبر من (60)، كما أن الموثوقية المركبة تجاوزت بمقدار كبير (60)، كذلك فإن متوسط التباين المستخلص للمتغيرات الكامنة سجلت فيما أعلى من (50)، ووفقاً لذلك، فإن صلاحية التقارب تم تحقيقها.

أما فيما يخص صلاحية التمايز، يُقال للمتغير الكامن أنه حقق صلاحية التمايز عندما يتوفر شرطان أساسيان، هما: استيفاء معيار فورتر ولازكر (Foreter & Larker) الذي يشير إلى الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص أكبر من التباين المشترك (معامل الارتباط)، والموثوقية المركبة تكون أكبر من التباين المشترك (Alajili, 2019)، والجدول رقم (7) يوضح صلاحية التمايز.

جدول رقم (7): صلاحية التمايز باستخدام معيار فورتر ولازكر

المتغير الكامن	القيادة الأخلاقية	العدالة التنظيمية	سلوكيات المواطنة التنظيمية
القيادة الأخلاقية	.82		
العدالة التنظيمية	.80	.81	
سلوكيات المواطنة التنظيمية	.59	.75	.81

كشفت الجدول رقم (7) عن الأدلة الداعمة لصلاحية التمايز لمتغيرات الدراسة، حيث سُجلت القيم القطرية (.81، .82)، تمثل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص وهي أكبر من معاملات الارتباط (التباين المشترك) بين المتغيرات الكامنة، من جانب آخر سُجلت قيم الموثوقية المركبة (بالجدول رقم 6) لكل متغير كامن قيماً أعلى من قيم متوسط التباين المستخلص (القيم القطرية في الجدول رقم 7)، وبالتالي فإن صلاحية التمايز قد تحققت.

#### الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

**التساؤل الأول:** ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة؟

**التساؤل الثاني:** ما مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة؟

**التساؤل الثالث:** ما مستوى الإلتزام بسلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي مكتب خدمات الشركة قيد الدراسة؟

لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام، العدالة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي مكتب خدمات الشركة قيد الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، وكما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (8): تقييم أفراد العينة لمستوى متغيرات الدراسة بأبعاد كل متغير.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
	السمات الشخصية	2.9906	1.0714	60%	متوسطة
	السلوكيات الوظيفية	3.0791	1.1596	62%	متوسطة
<b>1</b>	<b>القيادة الأخلاقية</b>	<b>3.0264</b>	<b>.93502</b>	<b>61%</b>	<b>متوسطة</b>
	عدالة التعاملات	2.9916	1.1271	60%	متوسطة
	عدالة الإجراءات	2.7721	0.9802	55%	متوسطة
	عدالة التوزيع	2.9548	1.1705	59%	متوسطة
<b>2</b>	<b>العدالة التنظيمية</b>	<b>2.8984</b>	<b>.85401</b>	<b>58%</b>	<b>متوسطة</b>

متوسطة	%61	1.0815	3.0597	الإيثار والكياسة	
متوسطة	%55	0.9919	2.7552	الروح الرياضية	
متوسطة	%61	1.2424	3.0621	السلوك الحضاري	
متوسطة	%60	.89135	2.9755	سلوكيات المواطنة التنظيمية	3

يُلاحظ من الجدول رقم (8) وجود مستوى متوسط من ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام بمكتب الخدمات حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.0264)، وبانحراف معياري (0.93502)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.0791-2.9906) وبدرجات تقدير متوسطة، وكان البُعد "السلوكيات الوظيفية" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.0791) وبانحراف معياري (1.1596) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاه بُعد "السمات الشخصية" بمتوسط حسابي (2.9906) وانحراف معياري (1.0714) وبدرجة تقدير متوسطة، مما يعني أن القادة بمكتب الخدمات يتمتعون بقدر متوسط من القيادة، فهم يعكسون هذا المفهوم في ممارساتهم مع موظفيهم بنسبة 61% من وجهة نظر أفراد العينة، كما يوجد مستوى متوسط من تطبيق العدالة التنظيمية بمكتب الخدمات قيد الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.8984) وبانحراف معياري (0.85401)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (2.9916-2.7721) وبدرجات تقدير متوسطة، وكان البُعد "عدالة التعاملات" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.9916) وبانحراف معياري (1.1271) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاه بُعد "عدالة التوزيع" بمتوسط حسابي (2.9548) وانحراف معياري (1.1705) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "عدالة الإجراءات" بمتوسط حسابي (2.7721) وبانحراف معياري (0.9802) وبدرجة تقدير متوسطة، كما بيّنت النتائج وجود مستوى متوسط من سلوكيات المواطنة للموظفين فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.9755) وبانحراف معياري (0.89135)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.0621-2.7552) وبدرجات تقدير متوسطة، وكان البُعد "السلوك الحضاري" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.0621) وبانحراف معياري (1.2424) وبدرجة تقدير متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية بُعد "الإيثار والكياسة" بمتوسط حسابي (3.0597) وانحراف معياري (1.0815) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "الروح الرياضية" بمتوسط حسابي (2.7552) وبانحراف معياري (0.9919) وبدرجة تقدير متوسطة.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

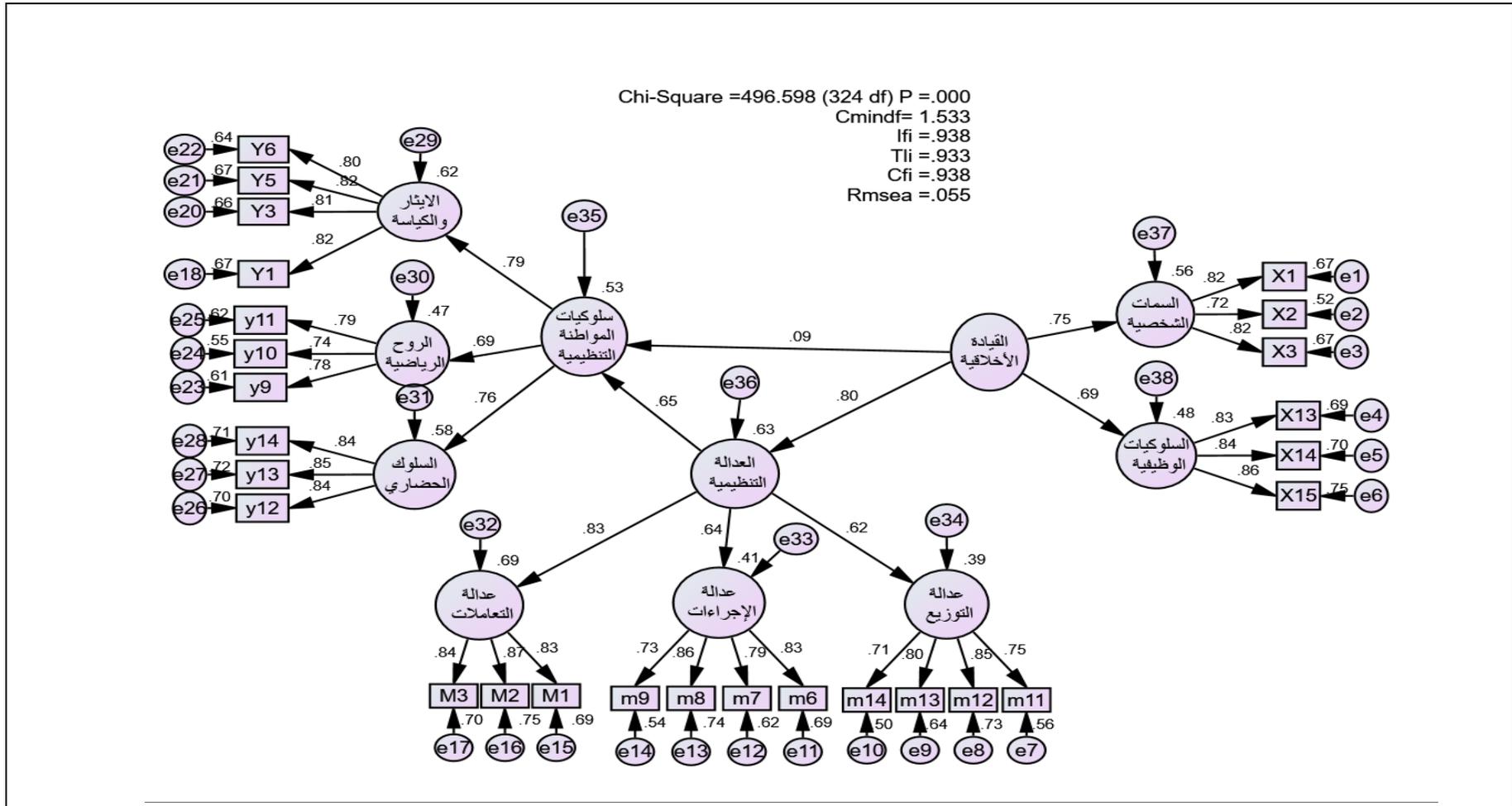
هناك سيناريون لاختبار فرضيات الدراسة، السيناريو الأول يُخصّص لدراسة العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة، بغية التحقق من تلبية شروط بارون وكيبي (1986) العلاقات غير المباشرة باستخدام الإنحدار الخطي البسيط، بينما السيناريو الثاني تُقَد فيهِ النموذج البنائي للتحقق من العلاقات بين المتغيرات الكامنة للدراسة، ويُبين الجدول رقم (9) العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة، والذي يكشف عن علاقة أثر ثنائية للقيادة الأخلاقية على كل من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك علاقة أثر ثنائية للعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا يعني أن شروط بارون وكيبي تم تلبيتها.

جدول رقم (9): تقديرات العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المسار	المتغير التابع	قيمة F	قيمة بيتا	مربع الارتباط	مستوى المعنوية
القيادة الأخلاقية	← - -	العدالة التنظيمية	59.8	.505	.251	.000
القيادة الأخلاقية	← - -	سلوكيات المواطنة التنظيمية	45.2	.453	.201	.000
العدالة التنظيمية	← - -	سلوكيات المواطنة التنظيمية	67.8	.529	.275	.000

فيما يتعلق بالسيناريو الثاني، استخدمت الباحثة تقنية أموس لتنفيذ النمذجة البنائية واختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة في النموذج البنائي، ونظراً لصغر حجم العينة (أقل من 200)، وأن توزيع البيانات المتعدد لا يتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي وظفت الباحثة تحليل بوتستراب "Bootstrap" للحصول على النتائج.

حيث تم اختبار جودة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات الملاءمة المبينة في الشكل رقم (5)، وقد دلت النتائج على جودة النموذج وصلاحيته البيانات، حيث سجل مؤشر مربع كاي المعياري (1.5) وهي قيمة مناسبة جداً باعتبارها أقل من (3) (Hair et al., 2010)، وأن قيمة كل من مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ومؤشر الملاءمة التزايدية (IFI) ومؤشر توكا- لوييس (TLI) تجاوزت (.90)، بينما مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب (RMSEA) سجل قيمة (.055) هذه الأرقام تدل على قوة العلاقة بين العوامل المدروسة في هذه الدراسة (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).



شكل رقم (5): النموذج البنائي لمتغيرات الدراسة.

أشارت نتائج بوتستراب إلى أن النموذج يتلاءم بشكل أفضل مع 1000 عينة بوتستراب، حيث أشارت النتائج إلى أن النموذج يتلائم بشكل أفضل مع (957) عينة بوتستراب ويفشل في (43) منها، وهذا ما يؤكد أن فرضية النموذج صحيح حيث كانت هناك دلالة احصائية ( $p=0.04$ ).

وأن قيم التحيز منخفضة جداً (تتراوح من -0.034 إلى 0.057)، مما يعني أنه لا توجد فروق بين نتائج ML، وتحدث الوساطة في تحليل البوتستراب عندما تكون قيمة  $p$  في التأثير غير المباشر دال معنوياً ( $p < 0.05$ )، وتحدث الوساطة الجزئية عندما تكون التأثيرات المباشرة بين المتغيرين (المستقل والتابع) دالة احصائية، أما الوساطة الكاملة فتحدث عندما تكون التأثيرات المباشرة بين المتغيرين غير دالة احصائياً (Awang, 2015: 123).

بالنسبة للفرضيات المباشرة والتي تنص على:

الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة.

الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة.

الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية للعاملين بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة.

تُظهر نتائج اختبار بوتستراب Bootstrap الواردة في الجدول رقم (10)، والتي تكشف التقديرات لإختبار حجم التأثير، والنسبة المخرجة (C.R.)، ومستوى الدلالة من أجل الحكم على قبول أو رفض الفرضيات، وقد أسفرت النتائج عن رفض الفرضية الأولى وقبول الفرضيتين الثانية والثالثة.

جدول رقم (10): تقدير النموذج البنائي للعلاقات بين متغيرات الدراسة

النتيجة	مستوى المعنوية	النسبة المخرجة	التقدير	المتغير التابع	المسار	المتغير المستقل
	P	C.R.	Estimate			
رفض	.723	.354	.09	سلوكيات المواطنة التنظيمية	← - -	القيادة الأخلاقية
قبول	.007	72.	.65	سلوكيات المواطنة التنظيمية	← - -	العدالة التنظيمية
قبول	000.	5.9	.80	العدالة التنظيمية	← - -	القيادة الأخلاقية
القوة التفسيرية لمتغير القيادة الأخلاقية لمتغير العدالة التنظيمية = (63%) والقوة التفسيرية لمتغيري القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية (53%)						

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن مقدار حجم التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية يساوي (0.09)، وهذا الحجم ضعيف جداً وغير دال، أما العدالة التنظيمية أثرت معنوياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن زيادة وحدة واحدة لمتغير العدالة التنظيمية سوف تزداد السلوكيات بمقدار (0.65)، وبالمثل بلغ حجم التأثير المباشر

للقيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية بمقدار (0.80)، وهذا التأثير معنوياً ( $p < .05$ , C.R.  $> 1.96$ )، ويعني أن زيادة القيادة الأخلاقية بمقدار وحدة واحدة ستزداد العدالة التنظيمية بمقدار (0.80).

ومن جانب آخر، كشفت نتائج التحليل على أن القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية يفسران معاً ما نسبته (53%) من التباين الحاصل في سلوكيات المواطنين التنظيمية، في حين أن ما نسبته (47%) تفسره عوامل أخرى، كما أن القيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته (63%) من التباين الحاصل في العدالة التنظيمية، وأن (37%) تفسره عوامل أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

وبالنسبة للتأثير غير المباشر المتعلق بالفرضية الرابعة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام بسلوكيات المواطنين التنظيمية للعاملين بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة.

فإن نتائج اختبار البوتستراتب الواردة في الجدول رقم (11) لم تُقدم أدلة على وجود الوساطة فعلى الرغم من أن حجم الأثر غير المباشر عالي (0.52). إلا أنه غير دال معنوياً، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.11).

جدول رقم (11): التأثيرات المعيارية المباشرة وغير المباشرة للفرضية الرابعة

النتيجة	مستوى الدلالة	فترة الثقة		التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	الفرضية
		الحد الأعلى	الحد الأدنى			
رفض	.11	1.04	-.06	.52	.09	الرابعة

#### النتائج التوصيات:

##### أولاً- النتائج:

- أوضحت الدراسة أن هناك مستوى متوسط لممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات مفردات العينة (3.0264)، حيث حظي بُعد السلوكيات الوظيفية على درجة ممارسة متوسطة، تلاه بُعد السمات الشخصية بمستوى متوسط أيضاً.
- كشفت الدراسة أن المستوى العام لتطبيق العدالة التنظيمية بمكتب الخدمات قيد الدراسة جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.8984)، فكان البعد عدالة التعاملات هو أعلى أبعاد العدالة التنظيمية مستوى، وحظي بدرجة ممارسة متوسطة، يليه بُعد عدالة التوزيع حيث حظي بدرجة ممارسة متوسطة أيضاً، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد عدالة الإجراءات بمستوى متوسط وهي أقل أبعاد العدالة التنظيمية تطبيق بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة.
- بيّنت النتائج أن المستوى العام للإلتزام بسلوكيات المواطنين التنظيمية لموظفي الشركة جاء متوسطاً، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات (2.9755)، حيث كان بُعد السلوك الحضاري أعلى أبعاد سلوكيات المواطنين مستوى، وحظي بدرجة ممارسة متوسطة، يليه بُعد الإيثار والكمياسة، حيث حظي بدرجة ممارسة متوسطة، وكان بُعد الروح الرياضية في المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة أيضاً.

4. بيّنت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة، حيث تبين أن مقدار حجم التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة يساوي (0.09)، وهذا الحجم ضعيف جداً وغير دال، حيث تبدو هذه النتيجة غير منطقية بسبب إدخال متغير العدالة التنظيمية كوسيط في العلاقة، ويُلاحظ ذلك في الجدول رقم (9) للتأثيرات الثنائية حيث نجد أن القيادة الأخلاقية أثرت في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة (عبد السيد والفرجاني، 2020) و دراسة (الجعثيني، 2017)، بينما عندما تم إدخال المتغير الوسيط فلم يُعد التأثير دال، فالقائد الأخلاقي يجب أن يتميز بمجموعة من السمات الشخصية والسلوكيات الوظيفية التي تؤهله إلى التفاعل الإيجابي مع مرؤوسيه، فيكون قدوة لهم في سلوكه وتصرفاته، مما يزيد من ثقتهم به، والتزامهم بالعمل معه، والتفاني في أداء أعمالهم بسلوكيات وجهود تطوعية تتجاوز التوصيف الوظيفي لهم.
5. أظهرت الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة، حيث تبين أن زيادة وحدة واحدة لمتغير العدالة التنظيمية سوف يؤدي إلى زيادة السلوكيات بمقدار (0.65)، وتدل هذه النتيجة على أن العدالة التنظيمية ترتبط ارتباط وثيق بسلوكيات المواطنة التنظيمية، كون العدالة التنظيمية تحقق الشعور بالمساواة والإنصاف لدى العاملين في معاملات رؤوسائهم في مجال العمل والذي ينعكس على قيامهم بأعمال تطوعية من دون انتظار أي ثناء أو مقابل، وإنسجمت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة (Nurhidayati, 2021) التي أكدت على وجود تأثير إيجابي كبير للقيادة التحويلية والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي التسجيل المنهجي الكامل للأراضي لمنطقة العاصمة الخاصة في جاكرتا.
6. كشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية للعاملين بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة، حيث بلغ حجم التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية بمقدار (0.80)، حيث تدل هذه النتيجة على أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباط وثيق وإيجابي بالعدالة التنظيمية، كون القيادة الأخلاقية تضم في أحد معانيها العدالة، وقد أضاف بعض الباحثين بعد العدالة الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية، فالمدير الذي يتمتع بقيادة أخلاقية عالية فإنه يتمتع بقيمة ذات مستوى عالٍ تناسب ممارسته الأخلاقية في تعاملاته مع الآخرين والتي تستوجب عليه أن يضع قضايا العدالة محور إتخاذ قراراته، سواءً عند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات وتوزيع المهام مما يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة الأمر الذي يحقق عدة آثار إيجابية على سلوكيات التابعين، وإتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة (الصويغي، 2019) والتي أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية للعاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي.
7. أوضحت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بمكتب خدمات الشركة قيد الدراسة، أي أن العدالة التنظيمية لا تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فلم تُقدم نتائج اختبار البوتستراب أدلة على وجود الوساطة عند إدخال المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية) في العلاقة التأثيرية بين المتغيرين المستقل (القيادة الأخلاقية)، والتابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) على الرغم من أن حجم الأثر غير المباشر عالي (0.52). إلا أنه غير دال معنوياً،

وإختلفت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة (الشرفي والموسوي، 2021) التي أكدت على وجود علاقة تأثير إيجابية للقيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية وسلوك المواطنين للعاملين في بعض المصارف الحكومية في النجف، كذلك اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Aloustani et al., 2020) والتي بينت أن هناك أثر للقيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي على سلوك المواطنين التنظيمية للمرضين بالمستشفيات، ولم تتفق نتيجة الدراسة الحالية كذلك مع ما آلت إليه دراسة (Shareef & Atan, 2019) التي أظهرت أن الدافع الداخلي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنين التنظيمية ونوايا ترك العمل، واختلفت أيضاً مع دراسة (Yang & Wei, 2017) التي أشارت إلى أن الإلتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنين التنظيمية للموظف بالشركات الصينية.

### ثانياً- التوصيات:

1. يؤمل أن يعي المسؤولين في جميع المستويات بإدارة الشركة قيد الدراسة أهمية القيادة الأخلاقية لما تبين لها من أهمية واضحة في ممارسة المرؤوسين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال نشر ثقافة مؤسسية تشجع وتُعزز القيم الأخلاقية الإيجابية بين جميع الموظفين لما لها من أثر في تعزيز سلوكيات المواطنة لديهم.
2. بذل مزيداً من الجهود من إدارة الشركة قيد الدراسة على توفير بيئة ملائمة تُشعر المرؤوسين بتطبيق المعاملة العادلة والمتساوية واعتماد نظم عمل مبنية على أسس ومعايير واضحة والتي تؤثر إيجابياً في سلوكياتهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل.
3. يتوجب على إدارة الشركة والمسؤولين فيها الإلتزام بالمبادئ الأخلاقية في نشاطاتهم وتعاملاتهم مع رؤسائهم والذي من شأنه أن يجعلهم يضعون قضايا العدالة محور اتخاذ قراراتهم سواء عند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات وتوزيع المهام.
4. يؤمل من إدارة الشركة قيد الدراسة العمل على تثقيف القادة وموظفيهم وتدريبهم حول أهمية القيادة والممارسات المرتبطة بها وذلك بعقد الدورات التدريبية المتخصصة والكافية لما لها من أثر على تعزيز السلوكيات والجهود العفوية والتطوعية والتي يمكن أن تشجع الموظفين على الإستمرار فيها وتقديم المزيد منها طوعاً وبإندفاع ذاتي بوجود مناخ تنظيمي يتسم بالعدالة والموضوعية في التوزيع.
5. على إدارة الشركة قيد الدراسة أن تهتم بتنمية علاقات التبادل الإجتماعي بين القادة وموظفيهم، وتحسين السلوكيات الأخلاقية لكل من القادة والموظفين معاً، والذي يؤدي إلى تحسين العلاقات فيما بينهم وزيادة ممارستهم لسلوكيات المواطنة المرغوبة.
6. بما أن الدراسة بينت أن مستوى القيادة الأخلاقية جاء متوسطاً، فيتوجب على إدارة الشركة قيد الدراسة تبني نمط القيادة الأخلاقية، وتعزيز السلوكيات الأخلاقية لما لها من أثر إيجابي على سلوكيات واتجاهات العاملين وتنمية دوافعهم بإتجاه تحقيق المنظمة لأهدافها.
7. العمل على إعطاء الفرصة لجميع موظفي الشركة قيد الدراسة لإبداء آرائهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات، والحوار البناء، لتشجيعهم على إظهار مواظنتهم تجاه منظمتهم.

8. بما أن هناك مستوى متوسط لتطبيق العدالة بالشركة قيد الدراسة، إذاً فلا بد من العمل على توفير بيئة ملائمة تُشعر المرؤوسين بالعدالة التنظيمية لما لها من دور في استقرار العمل وتحفيز العاملين للبدل والعطاء حتى خارج المهمات الرسمية والوصف الوظيفي.
9. يتوجب على إدارة الشركة توفير التسهيلات اللازمة من أجهزة ومعدات حديثة لتنفيذ المهام وتقديم الخدمات المطلوبة من قبل المجتمع وبمستوى جودة مناسب.
10. إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول القيادة الأخلاقية في المؤسسات الخدمية وربطها ببعض المتغيرات التنظيمية مثل التمكين الإداري، رأس المال الفكري، الأداء المؤسسي، الابتكار التنظيمي، التميز التنافسي وغيرها.

### المصادر والمراجع

#### أولاً- المراجع العربية:

- أبو علبة، نور محمد أحمد (2015)، "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- التويي، سلام بن سالم بن سلام، بن رجب، محمد رياض (2023)، "مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد 31، ص 537-566.
- الجعثيني، ختام قاسم مصطفى (2017)، "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهم"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحلواني، حنان صلاح الدين، محمد، مروة مصطفى (2022)، "دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم دراسة ميدانية بجامعة أسيوط"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، العدد 12، ص 180-286.
- الشرفي، زينب معيوف، الموسوي، محمد محمود (2021)، "الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فروع بعض المصارف الحكومية العاملة في محافظة النجف الأشرف"، مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية، كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 28، ص 407-442.
- الصويجي، هند خليفة (2019)، "القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة حالة على العاملين بديوان الحاسبة بمدينة بنغازي"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول، المعهد العالي للمهن الشاملة درنة خلال الفترة (10-11 أغسطس).

العبيدي، نداء جواد (2012)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، جامعة تكريت، العدد 24، ص ص 74-107.

العنزي، ثماني صالح، عبد العزيز، صفوت حسن (2018)، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، العدد 44، ص ص 49-67.

العيسى، غزبل سعد (2023)، "العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين"، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، العدد 3، ص ص 1-14.

النجار، حسن محمد (2023)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين"، المجلة الليبية لعلوم التعليم، الجمعية الليبية لعلوم التعليم، العدد 9، ص ص 9-51.

بغدادى، مالك الدين (2017)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإداري لدى اطارات مديرية الشبيبة والرياضة: دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"، رسالة ماجستير منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

تيغزة، محمد بوزيان (2012)، التحليل العملي الإستكشافي والتوكيدي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع).

جبريل، وائل محمد (2018)، "أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف التجارية الليبية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة البيضاء"، مجلة آفاق اقتصادية، جامعة المرقب، العدد 8، ص ص 1-49.

دوّ، عمر محمد (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، (القاهرة: دار رضوان للنشر والتوزيع).

راضي، جواد محسن، حسن، عبدالله كاظم (2011)، "العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العدد 21، ص ص 103-120.

شيش، خيرية محمد، عمار، عبد المجيد، أبو فناس، أسامة (2022)، "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي"، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد 1، ص ص 179-198.

عبد الدائم، علي عبد السلام، عبد الرزاق، رغدان عدنان (2019)، "تنشيط سلوكيات المواطنة التنظيمية لتعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كليات الجامعة العراقية"، مجلة الآداب، جامعة بغداد، العدد 130، ص ص 371-394.

عبد السيد، سهام إبراهيم، الفرجاني، سلوى سالم (2020)، "القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الإجتماعي - ليبيا"، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المعهد العالي للعلوم والتقنية درنة، العدد 5، ص ص 258 - 281.

مياً، على يونس، مزيق، رامي أكرم (2016)، "أثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، العدد 6، ص ص 117 - 136.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

Afshardoust, Mahmoud et al (2013). "Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Perceived Politic among the Sport Organization Experts of Tehran Municipality", *Internattional Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol., 4(4), pp: 870-873.

Ahmad, Sohrab, Shahzad, Khurram, Rehman, Shams, Ahmed khan, Nadeem & Shad, Ikram uuah, 2010 "Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions of Call Center Personnel in Pakistan" by *European Journal of Social Sciences*, Vol. 17, No. 4.

Alajili, S. M. (2019). *The Effects of Transformational Behaviours and Interpersonal Skills of Leadership on Organisational Citizenship Behaviour: Trust in the Leader as A Mediator in Libyan Commercial Banks*. Malysis: Unpublished PhD thesis: Universiti Sains Islam Malaysia.

Aloustani S et al. (2020). Ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. *Nursing*, 19 (15), pp. 1-8.

Awang, Z. (2015). *SEM Made Simple: A Gintle Approach to Learning Structure Equation Modeling*, Bandar Baru Bangi, Selangor: MPWS Rich Publication Sdn,

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.

Daft, Richard., (2003), *Organization Theory and Design*, south- western Thomson, 8th ed., ohio, VSA.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey: Pearson Educational Inc. Retrieved from [https://www.amazon.com/Multivariate-Analysis-Seventh-Black-Anderson/dp/B003TXRJIQ#reader\\_B00IZ0AY62](https://www.amazon.com/Multivariate-Analysis-Seventh-Black-Anderson/dp/B003TXRJIQ#reader_B00IZ0AY62).

Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd Edition ed.). New York: SAGE.

Nurhidayati A et al. (2021). The Effect of transformational Leadership and perceived organizational justice on organizational citizenship behavior with job satisfaction as an intervention variable, *The International Journal of Social Sciences World*. 3 (2), pp. 193-204.

- Organ, D. (2018/10/21). Organizational citizenship behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), pp.295-306.
- Polat, s. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, pp. 1591-1596.
- Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes-the Malaysian case. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 14(1),pp21-32
- Rooplekha Khuntia, Damodar suar (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers, *journal of business ethics*, part1, vol.49 No.1, pp. 13-26.
- Shareef, A., &Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), pp. 583-605.
- Swaen, V& Maignan, I.(2001) .Organizational Citizenship and Corporate Citizenship : Two Constructs, One Research Theme?, IAG-LSM Working Papers;01/22,36pages <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:18283>.
- Yang, q., & Wei, h. (2017). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: the moderating role of workplace ostracism. *Leadership & Organization*, 39(1), pp. 100-113.
- Zaid,S.R, Alajili, M.S, Musah, A.A. & Rarnamoorthy, J. (2022). "The Causal Relationship between Leadership Styles and Both Task and Contextual Competencies as Mediators in the Relationship". *The Seybold Report*, 17(11), p 2305-2315.