

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### العنوان

## اثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

د. كرامش بلال

من إعداد الطالبتين:

-عفاق مدينة.

-سلامنة وداد.

أعضاء لجنة المناقشة

	جامعة جيجل	
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ د. كرامش بلال
	جامعة جيجل	

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه الذي وفقنا لانجاز هادا العمل

والصلاة والسلام على اشرف خلق الله

محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل

الدكتور كرامش بلال

على الاقتراحات والتوجيهات التي لم يبخل علينا بها طوال فترة اعداد هذه

المذكرة راجين من المولى سبحانه وتعالى ويجعلها في ميزان حسناته

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى أبي الغالي حفظه الله و أطال في عمره

إلى أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى إخوتي و أخواتي

إلى من شاركني في إتمام هذا العمل المتواضع

صديقتي و داد.

مدينة

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى أبي الغالي حفظه الله و أطال في عمره

إلى أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى إخوتي و أخواتي

إلى من شاركني في إتمام هذا العمل المتواضع

صديقتي مدينة.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية الفلين ، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرت ب 86 موظف، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول أفراد العينة وآرائهم ، وقد استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة كما اختبرنا فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يؤثر بعد توافر السلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة الأخلاقية.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة الأخلاقية، توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي ، سلوك المواطنة التنظيمية.

### **Abstract :**

This study aimed to identify the impact of ethical leadership on the organizational citizenship behavior of the katemiya felin Foundation employees, as the study was conducted on a sample of 86 employees, and the questionnaire was used as a tool to collect data about the sample members and their opinions, and we used a set of statistical methods to analyze the answers of the sample members as well. We tested the study hypotheses by relying on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program.

The results of the study showed that there is a statistically significant effect of moral leadership in its three dimensions (availability of ethical behavior, practice of ethical behavior, promotion of ethical behavior) on organizational citizenship behavior.

**Key Words:** Ethical Leadership, Availability of Ethical Behavior, Practice of Ethical Behavior Promotion of Ethical Behavior, Organizational Citizenship Behavior.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية
9	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية
16	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية
42	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية
53	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية و المواطنة التنظيمية
59	خلاصة
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
62	المطلب الأول: الطريقة
63	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
77	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
77	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات
92	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية
94	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

98	خلاصة
100	خاتمة
105	قائمة المراجع
115	الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس " ليكارت LIKERT " الخماسي	64
02	درجات الموافقة	65
03	معاملات الارتباط بين عبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي والبعد ككل	66
04	معاملات الارتباط بين عبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي والبعد ككل	67
05	معاملات الارتباط بين عبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي والبعد ككل	68
06	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الايثار والبعد ككل	69
07	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الكياسة والبعد ككل	70
08	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الروح الرياضية والبعد ككل	70
09	معاملات الارتباط بين عبارات بعد وعي الضمير والبعد ككل	71
10	معاملات الارتباط بين عبارات بعد السلوك الحضاري والبعد ككل	72
11	معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والمحور ككل	72
12	معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمحور ككل	73
13	معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل	74
14	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	77
15	توزيع أفراد العينة حسب السن	77
16	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	78
17	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	79
18	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	79
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي	80
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي	82
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي	84
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإيثار	86
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الكياسة (المجاملة)	87
24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الروح الرياضية	88
25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد وعي الضمير	90

91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السلوك الحضاري	26
93	معاملات الالتواء والتفرطح للمتغيرين	27
93	نتائج اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة	28
94	نتائج تحليل التباين للانحدار	29
95	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	30

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
30	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	02

قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
115	قائمة الأساتذة المحكمين	01
116	نموذج الاستبيان	02
122	جدول معاملا الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	03
133	معاملات ثبات محاور الدراسة	04
134	عرض البيانات الشخصية	05
136	عرض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة	06
141	اختبار التوزيع الطبيعي	07
141	اختبار التعددية الخطية	08
143	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	09

مقدمة

أصبحت منظمات الأعمال تعمل في بيئة مليئة بالتحديات والتغيرات المتسارعة التي تؤثر على مسارات العمل فيها، لذا فإن نجاحها وبقائها مرهون بقياداتها وبالسلوكيات التي تتبناها هذه القيادات سعياً في تحقيق نتائج الأعمال التي ترغب بها. ولذلك تسعى المنظمات إلى البحث في كل ما من شأنه أن يحسن من أداء العاملين فيها بحثاً عن الأفضل.

كما يعد التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية أحد المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات وقد أصبحت القيادة الأخلاقية صفة أصيلة وممارسة ضرورية في المنظمة، بل أكثر من ذلك إذ تعتبر المنهج الجديد للإدارة الحديثة، فهي تمثل البوصلة التي تمكن القادة من استخدام سلوكيات معينة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية في المنظمة والتي تحاول ترسيخ العمل الإيجابي ونبذ كل ما هو سلبي أو غير أخلاقي.

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية التزام تطوعي من الموظفين نحو منظماتهم والعمل على نجاحها وتحقيق أهدافها بدافع شخصي منهم، وبأساليب تتعدى أدوارهم الرسمية ومتطلبات وظائفهم، بل تفوق المهام المطلوبة منهم، ودون أن يكون ذلك مفروضاً بقوانين ولوائح عمل المنظمة، ودون ارتباط هذا السلوك بالحصول على مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك.

وانطلاقاً من أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الانجازات والفعالية، أصبح من الضروري تعزيز هذه السلوكيات، والبحث في العوامل التي تعمل على تنميتها ومعرفة مدى تأثيرها عليها، ولعل من أهم تلك العوامل، النمط القيادي للمدير، بحيث يشجع العمل التعاوني والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالموظفين كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني لكي يبذلوا ما بوسعهم لتخطي الحد الأدنى لمتطلبات العمل وتقديم أفكار إبداعية.

### 1- الإشكالية:

على ضوء ماسبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  للقيادة الأخلاقية بأبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن تقسيمها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لتوافر السلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لممارسة السلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لتعزيز السلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل؟

### 1- الفرضيات:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

#### • الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل.

تتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

#### • الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لتوافر السلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل.

#### • الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لممارسة السلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل.

#### • الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتوافر السلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل.

## 2- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على مستويات القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة للتنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين.
- قياس أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة وذلك على ضوء النتائج المتحصل عليها من أجل التحسين والتطوير.

## 3- أهمية موضوع الدراسة:

● **الأهمية العلمية:** تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية أصبح مقصدا لدى المنظمات ومسيرها لما له دور كبير في تطوير وتحسين الأداء والخدمة لهذا أصبح لزاما معالجة كل ماله أثر في هذا السلوك ومنه القيادة الأخلاقية. كما تتجلى الأهمية العلمية للدراسة من حيث كون القيادة الأخلاقية من الموضوعات الإدارية والقيادية المهمة، وما يمكن أن يحققه المديرون من خلال ممارستهم لهذا النوع من القيادة في خلق بيئة عمل فاعلة، وتعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

● **الأهمية العملية:** تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في معرفة كل من مستوى القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين محل الدراسة، ومعرفة أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها في سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة، والخروج بمجموعة من النتائج على ضوءها يتم اقتراح جملة من المقترحات والتوصيات.

## 4- أسباب اختيار الموضوع:

- القيادة الأخلاقية من المفاهيم الجديدة في السلوك التنظيمي وغير مفهومة لدى الكثير وبالتالي هو مجال جيد للبحث فيه.

-الموضوع يدرس سلوك الأفراد داخل التنظيم وبالتالي يندرج ضمن إطار تخصصنا وهو إدارة الموارد البشرية.

-قلة الدراسات عن القيادة الأخلاقية وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية خاصة باللغة الأجنبية حسب اطلاعنا والبحث الذي أجريناه حول الموضوع.

#### 5-حدود البحث:

• **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في مجالها الموضوعي على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاث (توافر السلوك الأخلاقية، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفيلين.

• **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة الكاتمية للفيلين.

• **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في فترة الممتدة بين شهري أفريل وماي سنة 2021.

• **الحدود البشرية:** أجريت هذه الدراسة على جميع موظفي مؤسسة الفيلين الدائمين والمتعاقدين باستثناء العمال المنتمين إلى الشعب التالية: الحراس، أعوان الأمن، والسائقين وأعوان النظافة.

6-**المنهج المتبع:** تماشيا مع الإشكالية المطروحة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد هذه المذكرة بالاعتماد على طريقة (IMRAD)، والمنهج المتبع يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، كما استخدمنا أسلوب دراسة حالة والأسلوب الإحصائي في الجانب التطبيقي، حيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الإصدار 25.

#### 7-هيكل الدراسة:

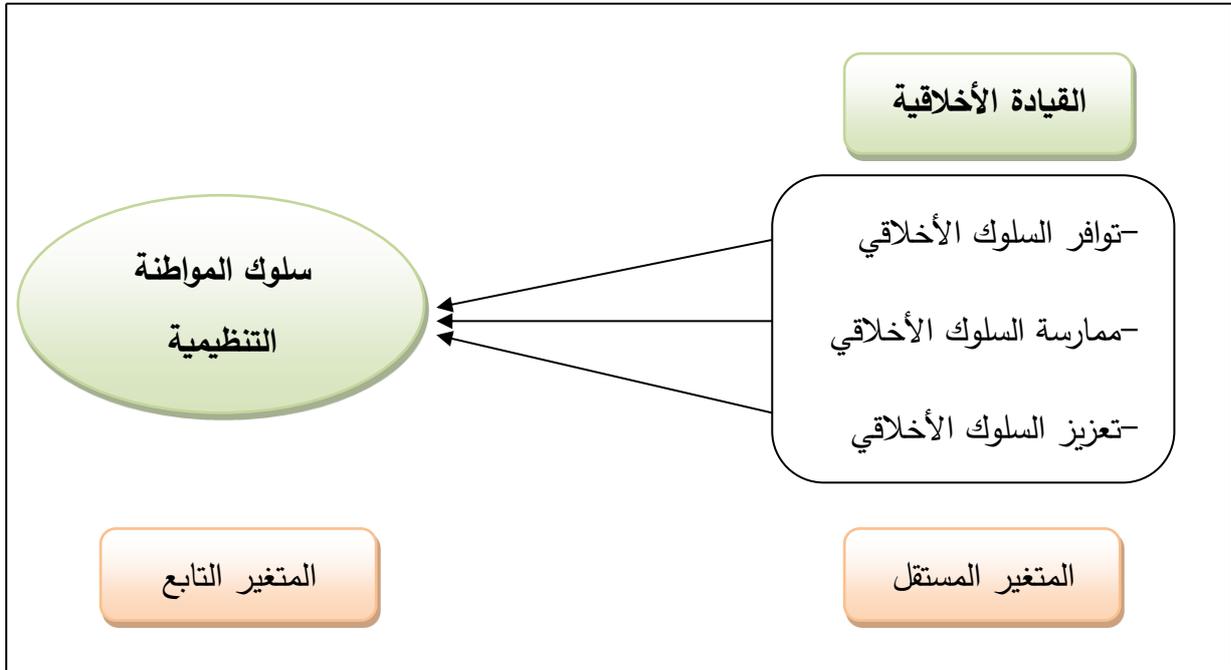
قسمت الدراسة إلى فصلين الأول وقد تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول قسم إلى مطلبين، المطلب الأول تناول مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية والمطلب الثاني تناول مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية، أما المبحث الثاني فهو يضم مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بهذين المفهومين بالعربية وباللغة الأجنبية، دراسات تناولت القيادة الأخلاقية، دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، دراسات تناولت القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية معا.

بالنسبة للفصل الثاني فقد قسم كذلك إلى مبحثين المبحث الأول بعنوان الطريقة وأدوات الدراسة ويضم مطلبين الأول بعنوان الطريقة أما المطلب الثاني فخصص لأدوات الدراسة وبالنسبة للمبحث الثاني فقد جاء تحت عنوان عرض نتائج الدراسة ومناقشتها والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مطالب، الأول بعنوان عرض وتحليل البيانات، والثاني خصص لاختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية أما المطلب الثالث فقد تعرض لاختبار فرضيات الدراسة.

#### 8- نموذج الدراسة:

تم وضع نموذج الدراسة انطلاقاً من إشكالية البحث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع والمتمثل في "أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية" وهو ممثل في الشكل التالي :

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

#### 9- صعوبات الدراسة :

واجهتنا بعض الصعوبات أثناء قيامنا بدراستنا نوجزها فيما يلي :

- قلة الكتب باللغة العربية التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، هذا حتم علينا الاعتماد كلياً على المجالات و المذكرات في دراستنا لهذا المتغير.

## مقدمة

---

- رفض بعض العاملين الإجابة على أسئلة الاستبانة وعدم إرجاعها لنا من طرف البعض الآخر مما صعب لنا المهمة.
- صعوبة الدراسة الميدانية حيث كان أغلب المؤسسات والشركات ترفض التعامل مع الطلبة من باب الوقاية وبالتالي عرقلة السير الحسن لإعداد المذكرة.

## الفصل الأول:

# الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة

التنظيمية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

خلاصة

### تمهيد :

امتزج مفهوم القيادة بمصطلح الاخلاق كآلية لبناء نموذج فعال يحتذى به في التغلب على السلوكيات السلبية وتعديلها للتخفيف من المشاكل والخلافات بين الفاعلين في المؤسسة وضبط العلاقات التنظيمية، لذلك تعتبر القيادة الأخلاقية من أهم المواضيع التي لقيت اهتمام في السنوات الاخيرة خاصة في ظل الفضائح الأخلاقية التي مست العديد من الشركات الكبرى، والتي نسبت جميعها لقرارات القائد، ومن هنا بدأ العديد من الباحثين يعملون على ابراز دور الجوانب الأخلاقية في القائد والتي من شأنها تقليل هذه الظواهر السلبية التي بدأت في الظهور، والتي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة لاسيما السلوكيات التطوعية التي تسهم بشكل كبير في تعزيز فاعلية المنظمة والتي تعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية، هذه السلوكيات المطلوبة والمرغوبة والتي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في المجال وذلك لما له من إسهام في تحقيق أهداف المنظمة، لذا أصبح سلوك الدور الإضافي (التطوعي) مطلب المنظمات بسبب آثاره الإيجابية من تحسين الأداء وزيادة الفاعلية والكفاءة وتقليل دوران العمل، ورفع الروح المعنوية لدى العامل.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى عرض مختلف التعاريف والأبعاد المكونة للقيادة الأخلاقية، وكذا عرض مختلف التعاريف والأبعاد المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية، وكذا الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية، والمواطنة التنظيمية والتي تناولتهم معا.

### المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية

نتطرق في هذا المبحث إلى عرض مفاهيم أساسية حول متغيرات الدراسة، مع التركيز على الأبعاد الخاصة بالمتغيرين التي يمكن من خلالها قياسهما

#### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية

قبل التطرق لمفهوم القيادة الاخلاقية نتطرق إلى تعريف القيادة والأخلاق بشكل عام.

##### 1-1 تعريف القيادة لغة:

قاد: ( يقود، قيادة) فهو قائد، الآخر مقود، قاد الفريق كان رئيسا عليه يدبر أمره.

قيادة: مصدر قاد. القيادة: وظيفة القائد، المكان الذي يكون فيه القائد<sup>1</sup>.

إذن فالقيادة من الناحية اللغوية تعني: الوظيفة التي يقوم القائد من خلال التحكم في مجموعة من الأفراد وتوجيههم نحو شيء معين.

1-2 تعريف القيادة اصطلاحا : تتعدد تعاريف القيادة بتعدد محاور الاهتمام بها من قبل المختصين، ومن هذه التعاريف نذكر:

تعريف فليشمان وهنت (flishman and hent): "محاولة التأثير على نشاطات التابعين من

خلال عملية الاتصال للحصول على النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة .أحمد واخرون (2008)".<sup>2</sup>

كما عرف تانينبيوم ( Tannenbaun ) بانها " تأثير شخص متداخل تمارس في موقف محدد وتتضمن

القيادة دائما محاولات من جانب القائد للتأثير على سلوك العاملين ومن أجل إتباع موقف معين".<sup>3</sup>  
وتعرف القيادة "بأنها عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منجي الطلاب ، " قاموس عربي عربي"، دار قابس، للنشر والتوزيع، سوريا، 2001، ص 726.

<sup>2</sup> معاذ لبيب سليمان صباح، " أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية "دراسة حالة في مركز الوزارة،" المجلة العربية للعلوم و نشر الابحاث ، المجلد الأول، العدد الرابع، 2017، 35.

<sup>3</sup> فيحاء محمد الدخيل المشافبة، "درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة"، مذكرة ماجستير، 2015، ص8.

<sup>4</sup> أحمد جابر حسنين، القيادة الأخلاقية ودورها في بناء واعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، 2018، ص 16.

اما ( فيدلر، 1996 ) عرف القيادة بأنها "تفاعل معقد بين القائد والبيئة الاجتماعية والتنظيمية".<sup>1</sup>

وبهذا يتضح أن القيادة هي : "عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة".<sup>2</sup>

### 1-3 تعريف الأخلاق:

الأخلاق في اللغة جمع خلق، الخلق بضم اللام وسكونها، وهي الدين والطبع والسجية والمروءة. وتباينت تعريف العلماء للخلق اصطلاحاً فقال الجرجاني: "الخلق عبارة عن هيئة للنفس راسخة، تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كان الصادر عنها الأفعال الحسنة كانت الهيئة خلقاً حسناً، وإن كان الصادر منها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي مصدر ذلك خلقاً سيئاً".<sup>3</sup>

### مفهوم القيادة الأخلاقية:

يقصد بالبعد الأخلاقي بأنه التصرف بأسلوب التعامل المبني على المبادئ والإنسانية، من عدل وعدم التفرقة وتقديم الصدق والشفافية مع الآخرين على تحقيق المصالح الشخصية أو العامة، إذ أن الأخلاق منطلق رئيس ومهم لحياة المجتمعات ومؤسساتها ووظائفها، حيث ترتكز كل مهنة إلى أخلاقيات تنظم وتوجه السلوك العام لأعضاء المهنة مع بعضهم البعض ضمن إطار تلك المهنة ومع غيرهم من الموظفين في مجالات المهن الأخرى، والتي تتفق وقيم المجتمع، فالأخلاق تعتبر قاسم مشترك بين المهن المختلفة في المجتمع الواحد، حيث لا تخلو مهنة من الضوابط الأخلاقية التي تحكم تصرفات أفرادها، وذلك لأن الأخلاق تتأثر بالإطار الفكري والمستوى الحضاري الذي يقيسه المجتمع. وتستقي أخلاقيات المهنة أهميتها من أنها توجه قرارات الأفراد عبر مختلف المواقف، والمشكلات التي تواجهها طبيعة المهنة، وتشكل أسس ومرتكزات للعمل يعترف بها الجميع ويوافق عليها، ويتعاملون في بيئة العمل وفقاً لها، ولها

<sup>1</sup> David V. Day, **Leadership**, , University of Western Australia, C H A P T E R 22,2012, p1.

<sup>2</sup> بشير العلاق , القيادة الإدارية , دار اليازوري للنشر والتوزيع , الأردن , 2016 , ص5.

<sup>3</sup> سماح فتحي ابراهيم الصوفي, الأخلاق الاسلامية عند حكام الأندلس وأثرها في بناء الدولة , مذكرة ماجستير, غزة, 2015, ص6.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

اعتبارات خاصة، بحيث يصبح من يخالفها في موقف محرّج أمام زملائه على أقل تقدير أو يتم عزله، أو يتلقى العقاب.<sup>1</sup>

وفيما يلي بعض التعاريف التي تطرقت للقيادة الأخلاقية:

تعريف عابدين وآخرون (2012م): " إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص ، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين".<sup>2</sup>

تعريف Ponnu and tennakoon (2009): "التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار".<sup>3</sup>

تعريف Michael E وآخرون: "القيادة التي توجه عن طريق احترام المعتقدات والقيم الأخلاقية وكرامة وحقوق العاملين ، ولها علاقة مباشرة بمفاهيم مثل الثقة، الصدق، العدل والإنصاف ، الاحترام ، الكاريزما ، الأمانة".<sup>4</sup>

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن أخلاقيات القائد الإداري تعرف من خلال النتائج out come أو العمليات. بمعنى إن السلوك الأخلاقي يظهر عندما يتفاعل كل من الموقف الأخلاقي مع شخصية القائد وتفكيره الأخلاقي بشكل يؤدي إلى ظهور نتائج تتمثل بسلوكيات اجتماعية ايجابية منها اتخاذ قرارات أخلاقية.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> القرني عبد الله عالي، الزبيدي أحمد بن محمد، القيادة الاخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الاقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر ، العدد 170 ، اكتوبر ، 2016، صص: 656،657.

<sup>2</sup> نورمحمد أحمد أبو علبة، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير ، غزة ، 2015، صص: 31.

<sup>3</sup> عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري(دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير ، 2017، صص: 12.

<sup>4</sup> بعجي سعاد خبابة عبد الله، درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع(كوندور)، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، العدد 31، جامعة زيان عاشور الجلفة ، صص: 148.

<sup>5</sup> سحراء أنور حسين علي، علي حسون فندي الطائي، بناء نموذج لأخلاقيات القيادات الادارية العليا لأحداث التغيير التنظيمي بحث تحليلي على عينة من الجامعات التقنية في العراق، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 34 ، 2018، صص: 8

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تعريف (Brown, Trevino & Harrison, 2005): "المظاهرة بالسلوك المعياري المناسب من خلال التصرفات والخصائص الشخصية للقائد والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين وتعزيز هذا السلوك لديهم من خلال الاتصالات المتبادلة وعملية اتخاذ القرار"<sup>1</sup>

تعريف شاو (shaw، 2008): "عملية تنظيم الأفراد وتوجيه الموارد المنظمة بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية ، ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد"<sup>2</sup>.

تعريف (الطراونة، 2010): "التأثير في العاملين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة"<sup>3</sup>.

تعريف (Lawton & paez, 2015): "أنها مظاهر السلوك الأخلاقي المناسب في استخدام القيم الأخلاقية في اختيار البدائل المناسبة لحل المشكلات التي تواجه صناع القرار"<sup>4</sup>.

تعريف hoogh و (den hartog (2009): "القيادة الأخلاقية بأنها العملية التي يؤثر فيه القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعيا"<sup>5</sup>.

على الرغم من وضع تعريفات مختلفة قليلاً ، يتفق جميع هؤلاء المؤلفين على أن القيادة الأخلاقية تركز على التأثير على المتابعين لفعل الشيء الصحيح. القيادة الأخلاقية هي معرفة قيمك الأساسية وامتلاك الشجاعة لتعيشها في جميع جوانب حياتك في خدمة الصالح العام.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Danielle Brandon, Ethical leadership and its impact on ethical leadership behavior, Florida State University, 2018, p7

<sup>2</sup> نورمحمد أحمد أبو علبة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>3</sup> هند خليفة سالم الصويعي ،، القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية "دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي"، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العلمي ، ليبيا ، 2019، ص10

<sup>4</sup> فدعم عبد ال حمد ، آلاء عبد الموجود العاني ،تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 39 ، العدد 125 ، العراق، 2020، ص117

<sup>5</sup> Israr Ahmad, Yongqiang Gao, School of Managem ,A Review of Ethical Leadership and Other Ethics Related Leadership Theories, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan, P.R.China , European Scientific Journal October 2017 edition Vol.13, No.29,p 12

<sup>6</sup> Dr Subhasree Kar, Ethical Leadership: Best Practice for Success, IOSR Journal of Business and Management ,2014, P113.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع التعريف التالي للقيادة الأخلاقية كما يلي : هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة مثل (المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة ...) الصادرة عن القيادات الإدارية قاصدة بذلك تعديل، وتحسين، وتعزيز السلوكيات بين مرؤوسهم، وذلك عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية.

وفي الأخير يمكن تقديم التعريف للقيادة الأخلاقية: "بأنها التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار".

### أهمية القيادة الأخلاقية:

تتجلى أهمية القيادة الأخلاقية في عدد من العوامل المؤثرة بشكل ايجابي في سلوك التابعين ومواقفهم ، وفي فعالية القائد نفسه ، وتتبع أهمية القيادة الأخلاقية فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1) سبب مباشر للرضا الوظيفي للموظفين التنفيذيين، في حالة استعمال القادة للسلطة بشكل صحيح وعادل، وتسهيل العمليات، حل الصراعات، التعامل الغير متحيز، ومنحهم امكانية الدفاع عن أنفسهم في حالات الشكاوى الخ....(Naiyananont & Smuthranond, 2017)<sup>2</sup>
- 2) يعزز السلوك الأخلاقي والالتزام به سمعة المنظمة على صعيد بيئة عملها المحلية والإقليمية وحتى العالمية إذا كانت موجة لتصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية.<sup>3</sup>
- 3) صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حياته العامة (الشخصية)، وبعضها الآخر منسوب للعمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية ولا يحصل بينهما تضارب أو تعارض.

<sup>1</sup> خالد بن عبد العزيز الشملان واخرون، نماذج معاصرة في القيادة ، ط1، مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة العربية السعودية 2018، ص 162.

<sup>2</sup> لطرش محمد ، دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة، مجلة البناء الاقتصادي ، جامعة الجلفة ، العدد 2، 2018، ص 21.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)"، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 136.

- (4) اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.<sup>1</sup>
  - (5) دعم الاستقرار والرضي لدى جميع الأفراد العاملين، وزيادة ثقة الفرد بنفسه وبالمنظمة التي يعمل بها، والمجتمع الذي ينتمي إليه.
  - (6) توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على المجتمع.
  - (7) التقليل من حدوث الأخطار، لان النزاعات والخلافات وعدم الالتزام بالقوانين قيم لا أخلاقية والأصل التمسك بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث تلك الأخطار.
  - (8) قدرتها على تقليل الاحتكاك بين الإدارة والعاملين، والحد من ظاهرة ترك العمل.<sup>2</sup>
- أبعاد القيادة الأخلاقية:

### أ. توافر السلوك الأخلاقي :

يعد توافر السلوك الأخلاقي مكونا رئيسا للقيادة، فقد أشار (Morgan, 1993:203) أن السلوك الأخلاقي ضروريا لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وإن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة. ويؤكد (هاوس، 2006، 342) بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية : الاحترام ، والنزاهة ، والعدالة ، والأمانة والاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا<sup>3</sup>. وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته ، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات.

كما يؤكد جونز(1995) أن السلوك الأخلاقي هو نتيجة التصرفات الشخصية للفرد وشخصيته وليس نتيجة خبرة التعلم.<sup>4</sup>

أما بالنسبة للصدق ، فإن القائد الأخلاقي بحاجة إلى أن يكون صادقا ، اذ أن عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب ، وعدم الأمانة تجر العديد من النتائج المرفوضة ، وأولها خلق عد الثقة بالقائد ويؤكد

---

<sup>1</sup> ختام قاسم مصطفى الجعيثي ،درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير،الجامعة الاسلامية ،غزة، 2017، 28.

<sup>2</sup> ناجي عبد الستار محمود وأريج طاهر نعمان، دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد52، 2020، ص 440.

<sup>3</sup> جواد محسن راضي و عبد الله كاظم حسن ، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية ،ص111.

<sup>4</sup> Katarina Katja Mihelič **Ethical Leadership, International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter**, Volume 14, Number 5, University of Ljubljana,2010 , p 35.,

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

(karakose & kocabas,2009) أن القائد يجب أن يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل الاخلاص ، والنزاهة ، والعدالة ، والاحترام، والتسامح، والشجاعة ، والجدارة بالثقة.<sup>1</sup>

ب. ممارسات السلوك الأخلاقي:

ذكرنا آنفا أن أولى الخطوات التي يختارها القائد ليحدد الأبعاد والقيم والأخلاقية للمنظمة هي الأفعال والتصرفات التي يقوم بممارستها سواء كان في حياته الشخصية أو الوظيفية أو في تعامله مع الآخرين فهم يدعمون القيم الجوهرية من خلال تلك التصرفات في الواقع العملي حيث يظهر القادة السلوكيات الأخلاقية عندما يفعلون ما هو صحيح، عادل، وجيد أخلاقيا ولعل أكثر السلوكيات الأخلاقية وضوحا لدى العاملين هي القضايا المتعلقة بالعدالة فيما يخص اتخاذ القرارات، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات إضافة إلى الوفاء بالوعد والتصرف بأمانة وثقة مع المرؤوسين وتنفيذ الالتزامات اتجاههم الأمر الذي أكد عليه (Daft,2003) حيث أشار إلى ضرورة أن يراعى القائد قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية كونه يمثل القدوة والمثل الأعلى للعاملين لتعلم المبادئ الأخلاقية من خلال مراقبة العاملين لسلوكيات قادتهم<sup>2</sup>، مشددا على ضرورة الالتزام بالأطر الأخلاقية، وتحقيق العدالة والمساواة. كما قرّر أنّ من أهم مقومات القائد الأخلاقي، الأمانة والنزاهة. مشيرا إلى أنّ العاملين يتعلمون القيم والمعتقدات، من مراقبة سلوكيات القائد.<sup>3</sup> وهو الأمر ذاته التي يؤكد عليه كل من (singh& twalo,2015) فعلى المدراء أن يكونوا بمثابة نماذج يحتذى بها لمرؤوسيه من خلال ممارسة السلوك الذي يتماشى مع المعايير الأخلاقية لأي منظمة مما يعزز رسالة الامتثال لهذه المعايير.<sup>4</sup>

ج. تعزيز السلوك الأخلاقي: يمكن تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال:

- مراقبة العاملين ومعاينة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة.

<sup>1</sup> جواد محسن راضي و عبد الله كاظم حسن، المرجع السابق، ص 111.

<sup>2</sup> هند خليفة الصويغي، دور القيادة الأخلاقية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية" دراسة ميدانية علي العاملين في إدارة التوزيع بالشركة العامة للكهرباء بمدينة بيجازي" المجلد الأول، العدد الأول، 2018، ص 147-148.

<sup>3</sup> خالد علي واخرون، جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة، Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale، المجلد 13 ، العدد 26 ، 2018 ، ص3.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 147-148.

• توفير التدريب الأخلاقي.

• التصرف أخلاقيا وتوفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.<sup>1</sup>

إن القرارات الاستراتيجية التي يتخذها قائد المنظمة لها دور كبير لتعزيز الوعي في إن هذه القرارات هي قرارات تحمل في طياتها بعد أخلاقي لهذا يتعين على المنظمة توفير مناخ مؤسسي يؤكد للموظفين أهمية الأخلاق، حيث يشير ( عبد المتعال ورفاعي، 2007 ) إلى إن القيام بذلك يتطلب خطوات ثلاثة وهي كالآتي:

أ. يجب على مديرو القمة استخدام موقعهم القيادي لأجل تجسيد القيم الأخلاقية ضمن المتطلبات الرئيسية التي يجب التركيز عليها.

ب. من الضروري أن تكون القيم الأخلاقية موجودة ضمن رسالة المنظمة.

ج. يجب على القادة من مباشرة وممارسة القيم الأخلاقية بصورة تطبيقية.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية**

سنتطرق في هذا المطلب إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بالتعرض لمفهومه، أهميته، محدداته وأبعاده.

### 1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :

قبل التطرق إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية نتطرق إلى تعريف المواطنة بشكل عام.

#### 1-1 تعريف المواطنة لغة :

المواطنة مأخوذة في العربية من الوطن المنزل تقيم به وهو " موطن الإنسان ومحله"، وطن يطن وطنا، أقام به، وطن البلد: اتخذه وطنا، توطن البلد: أتخذه وطنا، وجمع الوطن أوطان منزل إقامة الإنسان ولد فيه أم أو ولد".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بعجي سعاد خبابة عبد الله، درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد 31، جامعة زيان عاشور الجلفة ، ص 149.

<sup>2</sup> عذراء محسن عبد ، دور القيادة الأخلاقية في تقليل الصمت التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية ماء الأنبار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، 2019، ص 278.

<sup>3</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار أحياء التراث العربي، الطبعة (2) المجلد 15، 1993، ص 338.

### 2-تعريف المواطنة اصطلاحا :

تعرفها دائرة المعارف البريطانية encyclopedia Britannica بأنها "علاقة بين الفرد والدولة كما يحددها قانون تلك الدولة، وبما تتضمنه تلك العلاقة من حقوق وواجبات تلك الدولة، وبما تتضمنه من التزامات"<sup>1</sup>.

والمواطنة هي " انتماء الشخص إلى بقعة جغرافية معينة يتمتع بحقوق ويؤدي واجبات تنظم هذه العلاقة عن طريق القوانين الصادرة عن نظام الحكم القائم في هذه الدولة"<sup>2</sup>.

إذن المواطنة هي تلك العلاقة التي تثبت انتماء الانسان إلى دولة ما وما يرافقها من حالة شعورية بالانتماء يترتب عليها الالتزام بالواجبات والحقوق التي تستند إلى قوانين ونظم عادلة تحكم العلاقة وتضمن التشاركية للمواطن.

### 3-تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الإداري. ويلقى هذا المفهوم اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين والإداريين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهم الموظفون.

وتعود جذور أول ظهور لمفهوم المواطنة التنظيمية للعالم Chester Bernard في 1739 من خلال تقديم تحليل يوضح طبيعة المنظمة مشيرا إلى أنها: "نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف معين"<sup>3</sup>.

بعدها وفي نهاية السبعينات ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational citizenship behaviors على يد العالم أوجان في السلوكيات التعاونية والابتكارية عام 1977 موصفا بذلك التلقائية عندها قام بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء<sup>4</sup>. تعددت تعريفات سلوك المواطنة التنظيمية حسب منظور كل باحث ومجاله كونه مصطلح حديث، جديد في التفكير الإداري وعلم الاجتماع وعلم النفس.

<sup>1</sup> سعيد عبد الحافظ، المواطنة حقوق وواجبات، مركز ماعث للدراسات الحقوقية والدستورية، القاهرة، 2007، ص10.

<sup>2</sup> حنان مراد، مكانة المواطن والمواطنة في المدن - دراسة استشرافية حالة الدراسة: مدينة بسكرة - رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016/2017، ص19.

<sup>3</sup> مهدي زويلف، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 74.

<sup>4</sup> زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد42، العدد1، 2015، ص109.

ونتطرق هنا إلى أهم التعاريف التي تصف هذا المفهوم:

-**تعريف ماكلياند (1961) McClelland**: "جادل في أنه يمكن فهم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أفضل عندما يُنظر إليه على أنه سلوك قائم على الدافع. اقترح عمل ماكلياند أن كل الناس لديهم درجة معينة من الإنجاز، والانتماء، ودوافع القوة. يدفع دافع الإنجاز الناس إلى الأداء من حيث مستوى التميز، أو السعي لإنجاز مهمة، أو التحدي، أو المنافسة. أما دافع الانتماء يدفع الناس نحو التأسيس والمحافظة على العلاقات مع الآخرين، يدفع دافع القوة الناس إلى تجنب الوضع والمواقف التي يمكنهم فيها التحكم في عمل أو تصرفات الآخرين"<sup>1</sup>.

-**تعريف (1988) Organ**:

"في سلوك المواطنة التنظيمية، يكون سلوك الفرد تقديرياً. لم يتم التعرف على هذا السلوك بشكل مباشر أو صريح بواسطة نظام المكافآت الرسمي وهو بشكل إجمالي يعزز الأداء الفعال للمنظمة"<sup>2</sup>.

-**تعريف ماكاليستر (1989) McAlester**: سلوك المواطنة التنظيمية هو "تمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسمياً ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة"<sup>3</sup>.

-**تعريف اورغان (1990) organ**: سلوك المواطنة التنظيمية هو "السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها"<sup>4</sup>.

-**تعريف مورمان (1991) Moorman**: سلوك المواطنة التنظيمية هو "سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافأة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والاداء الفعال"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Nadim Jahangir, Mohammad Muzahid Akbar, Mahmudul Haq, **Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents**. Brac university journal, Volume.01, N<sup>o</sup>.2, 2004, p p, 78, 79.

<sup>2</sup> Nadim Jahangir, Mohammad Muzahid Akbar, Mahmudul, **Op.Cit**, p:77

<sup>3</sup> راتب السعود، سوزان السلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية المجلد 17، العدد 2، 2008، ص36.

<sup>4</sup> أحمد بن سالم العامري، محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 17، العدد02. 2003. ص68.

<sup>5</sup> محمد ناصر اسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد03، العراق، 2012، ص219.

-تعريف (Niehoff\_moorman1993): "سلوك طوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة"<sup>1</sup>.

-: تعريف كونوفسكي و بوش (KONOVSKY & PUGH 1994): "بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له ، ولا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المنظمة"<sup>2</sup>.

-تعريف جونس (Johns,1996): "عرفه بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية منها:

-أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

-أنه سلوك تطوعي ينبع من الادوار الاضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد.

-أنه يسهم في زيادة فعالية المنظمة.

-لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة"<sup>3</sup>.

تعريف شاتوبادهايا (Chattopadhaya ,1999): سلوك المواطنة التنظيمية هو "سلوك

طوعي يقوم به الفرد لإنجاز العمل الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي ولا يلزم المدير الفرد القيام به، فهو سلوك ذاتي للفرد"<sup>4</sup>.

تعريف شناك ودامبلر (chnake and Dumbler. 2003): سلوك المواطنة التنظيمية هو

"سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلال الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه مكافآت في حالة حدوثه، أو عقاب في حالة عدم حدوثه من قبل المنظمة، ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءتها وأدائها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ، 2009، ص 308.

<sup>2</sup> وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند موظفي الإدارة المحلية ولاية مسيلة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2016، ص:61.

<sup>3</sup> لعور عاشور، التمكين النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية -دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة-مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2013/2014، ص68.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره. ص 308.

<sup>5</sup> زياد العزام، مرجع سابق، ص110.

تعريف لامبرت (Lambert, S.J, 2006): سلوك المواطنة التنظيمية أنه "السلوك الذي

يتجاوز المتطلبات الأساسية للوظيفة، وهو تقديري إلى حد كبير، ومفيد للمنظمة.<sup>1</sup>

-تعريف بولات (Polat, 2009) : سلوك المواطنة التنظيمية هو "سلوك مفيد للمنظمة والإدارة

والجماعات والأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات".<sup>2</sup>

-تعريف بورنز ( burnes.2010): سلوك المواطنة التنظيمية هو " سلوك وظيفي يؤديه الفرد

طواعية وبشكل اختياري وعن رغبة وفقا لما يراه مناسباً ويتعدى حدود الواجبات والمهام الوظيفية

المحددة له، والذي ال تتم مكافئته من خلال هيكل الحوافز الرسمية في المؤسسة".<sup>3</sup>

بعد استعراضنا لهاته التعاريف يمكن أن نلخص إلى تعريف شامل لسلوك المواطنة التنظيمية كما

يلي:

هو مجموعة من السلوكيات التطوعية والاختيارية، أي غير الالزامية التي يمارسها الافراد والتي

تتجاوز متطلبات الدور الرسمي، وتساهم هذه السلوكيات في تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها

وكفاءتها.

### 1-4- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

من خلال التعاريف المختلفة نجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يتميز كسلوك تنظيمي بمجموعة من

خصائص تتمثل في:

- سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.

- لا ينتظر الفرد مكافآت تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.

- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يطلع بها الفرد.

- تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الانخراط في هذا السلوك برغم كونه سلوك تطوعي.<sup>4</sup>

وقام John (1996) بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية منها:

- أنه سلوك اختياري فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

<sup>1</sup> - Anshul Garg, Samta Suri, **Analyzing the Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior in Public Banking Sector**, International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, Vol.2, No. 7, 2013, P: 81.

<sup>2</sup> زبندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، يونيو 2012، ص153

<sup>3</sup> لبنى علي السلايمة، دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2020، ص14.

<sup>4</sup> عادل محمد زايد، تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 55، 2000، ص: 576.

- أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.
  - أنه يساهم في زيادة فعالية المنظمة.
  - لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.<sup>1</sup>
  - كما تضاف خصائص أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية وهي:
  - **التجرد من الرسمية:** أي أن الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المؤسسة.
  - **النفع:** سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات.<sup>2</sup>
- 2- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:**

أوضح كاتز وكان (Katz & Kahn 1966) أن النظام سوف ينهار في أي منظمة لولا أعمال التعاون التي لا تعد ولا تحصى التي يظهرها الموظفون، وأشاروا كذلك إلى أن الحوافز التي تحفز مثل هذه المساهمات العفوية وغير الرسمية تختلف عن تلك التي تحفز إتقان الدور.<sup>3</sup>

كما ان الاهتمام بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها ينبع من النتائج الايجابية الكثيرة التي يمكن أن تحققها للمنظمة وتأثيرها في العديد من الجوانب التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والمنظمي وإدارة الوقت بشكل فاعل وتحسين العلاقات التنظيمية وتنمية الإبداع والابتكار وتعزيز بقاء المنظمة وفعاليتها وقدرتها على المنافسة وبالتالي نجاحها.<sup>4</sup>

يمكن إبراز أهمية ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد، المجموعة، المنظمة، كما يلي:

### 2-1- على مستوى الفرد:

- سلوك المواطنة التنظيمية تؤثر على التسرب الوظيفي، حيث تبين أن الموظفين الذين اظهروا مستوى منخفضاً من سلوك المواطنة التنظيمية، أبدوا رغبة قوية في ترك المنظمة والعكس صحيح.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره. ص 308.

<sup>2</sup> عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي ، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن - حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية غرداية،المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال،المجلد 04.العدد03. 2018.ص 301.

<sup>3</sup> Nadim Jahangir, Mohammad Muzahid Akbar, Mahmudul Haq, **Op.Cit**, p:77.

<sup>4</sup> أريج سعيد خليل. تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري(دراسة تحليلية في معهد الإدارة /الرصافة ). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. الكلية التقنية الإدارية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.العدد54. 2018، ص08.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا، فالوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف، هذا الانطباع يلعب دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا الموظف كالراتب أو الترقية. (organ.1990)<sup>1</sup>

- يعزز من قدرة المسيرين، على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، جدولة الاعمال وحل المشكلات.<sup>2</sup>

### 2-2-- على مستوى المجموعة:

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.

- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.<sup>3</sup>

### 2-3- على مستوى المنظمة:

- يساهم في تحسين الأداء للمنظمة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة.

- يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة .

- يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة .

- المحافظة على وحدة تماسك المنظمة.

- الاستفادة من الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

- يساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص، 72 73.

<sup>2</sup> عالية إبراهيم، محم طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، 2016 ص36.

<sup>3</sup> نورالدين مزهودة، اسمهان قرزة. اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2017/06 .

<sup>4</sup> قويدر بورقية، رحمة مجدة حصابية، أهمية التربية في المدرسة لترسيخ قيم المواطنة. مجلة: سوسولوجيا، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2013، ص 14.

### 3-محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات وبحثا عن أهم أسباب وجود أو عدم وجود هذا السلوك تطرق الكثير من الباحثين لدراسة هذه الظاهرة قصد إيجاد تفسير علمي لها باعتبار هذا السلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والتنظيمية يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:

**3-1- المحددات الشخصية:** يقصد بهذه الخصائص الديمغرافية لأعضاء المنظمة من حيث: السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

**1- عمر الموظف:** حيث يعتبر عمر العامل ذو تأثير واضح في سلوك المواطنة التنظيمية، إذ أن العوامل المؤدية لسلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم، فقد اتضح أن العاملين صغار السن يهتمون بموضوعات العدالة التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، بينما نجد العاملين كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تبنى عبر الزمن.<sup>1</sup>

**ب- مدة الخدمة:** تلعب مدة خدمة الموظف في المنظمة دورا كبيرا في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو عدمه ، وقد أثبتت البحوث الميدانية أن هناك علاقة ميدانية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية ، وقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك، أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، والسبب في هذا أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوب منه اتخاذها، وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع، لكن وبعد التكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وانخفاض درجة عدم التأكد أو الغموض عندهم فإنهم يصبحون أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، مما يترتب عليهم قلة النشاطات الإضافية التي يقومون بها.<sup>2</sup>

**ج- الدوافع الذاتية:** يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال،

<sup>1</sup> محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص63.  
<sup>2</sup> عبد الرحمن بن عبد الله الرمضان، إدارة التغيير وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية-دراسة حالة لمنسوبي حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014/ 2015، ص44.

قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته، ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، و بالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالا أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الانجاز وتحقيق الذات.<sup>1</sup>

د- **المؤهل التعليمي والخبرة:** للمؤهل العلمي للعامل تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي، وكذلك للخبرة العملية التي تتماشى مع المؤهل العلمي والتي تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة من عدة نواح، كالراحة النفسية للعامل عندما يمارس عمالاً هو مؤهل له ولديه خبرة عملية فيه، وبالتالي يتعاضم شعور العامل لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

3-2- **المحددات التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحديد سلوك الفرد داخل المنظمة إلى جانب المحددات الشخصية المتعلقة بالفرد ذاته.

أ- **الولاء التنظيمي:** هو ذلك الشعور الذي يترجمه الموظف اتجاه منظمته بسلوكياته الإيجابية، و أدائه الفاعل في بيئة العمل، سعيا منه إلى تحقيق أهدافها وتفوقها واستمرارية ريادتها بين باقي المؤسسات. وهو يعتبر محصلة مجموعة متفاعلة من المتغيرات الشخصية والسلوكية للموظف، منها قيمه واتجاهاته وقناعاته نحو موضوع العمل وبيئته.<sup>3</sup>

ب- **الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، التي يمارسها الفرد حيث يعتقد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية تعد أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي من منظورين ألا وهما: المنظور العاطفي والمنظور الإدراكي، وتماشيا مع المنظور العاطفي للرضا الوظيفي، اهتمت الدراسات ببحث العلاقة بين الرضا الوظيفي العاطفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية، ووضحت الدراسة وجود علاقة قوية عاطفية بين مكونات الرضا الوظيفي العاطفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية، بينما يعتقد أنصار المنظور الإدراكي أن الرضا ينتج من التوقعات فقط.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014، ص 49.

<sup>2</sup> محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص 63.

<sup>3</sup> وليد شلابي، مرجع سبق ذكره. ص 41

<sup>4</sup> أحمد جابر حسنين علي، الإحباط الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2013، ص 49.

ج- **الالتزام التنظيمي**: يشير الالتزام التنظيمي الى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها و أهدافها والى بذل اقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها والمحافظة على العضوية فيها.<sup>1</sup> وهو عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم. ويرى بعضهم ان الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على انهم شركاء وليسوا مجرد افراد ومنح المزايا المادية والمعنوية واتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين.<sup>2</sup>

د- **الثقافة التنظيمية**: تعتبر أحد العوامل المؤثرة في سلوك الافراد، ويعرفها شاين Schein (1992) بانها: "نسق من الافتراضات الأساسية التي اكتشفت بواسطة جماعة معينة من الافراد من اجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي كالتكامل والتنسيق الداخلي، حيث تعتبر من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير عند التعامل مع تلك المشاكل". وان تأثير الثقافة على سلوك المواطن التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها او رفضها لهذا النوع من السلوك، فنجدها تؤثر إما سلبا أو ايجابا على سلوك المواطن تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.<sup>3</sup>

هـ- **العدالة التنظيمية**: يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد " العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية عدالة التعاملات"، ويعني مفهوم العدالة عموماً مدى إحساس وشعور الموظف بالعدالة التنظيمية وكشفت العديد من الدراسات على وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، وهذا ناتج عن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف والذي يشعرونهم بالمسؤولية اتجاه منظماتهم وبالتالي الانخراط في الكثير من الأعمال التطوعية.<sup>4</sup>

### و- القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل ذات التأثير الكبير في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة التي تؤثر بدورها تأثيراً بالغاً في سلوكيات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. و مما لا شك فيه أن سلوك المواطن التنظيمية الذي يتبعه القائد ينعكس بشكل مباشر على

<sup>1</sup> مخلص شياع علي الجميلي، "العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار"، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة الانبار، العراق، 2012، ص 296.

<sup>2</sup> ايمان عبد الرضا محمد، "اثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين - بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 2019، العدد 42، ص 155.

<sup>3</sup> أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص 77.

<sup>4</sup> شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 75.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

قيم، وأفعال، وسلوك المرؤوسين، الذين يستلهمون التوجيه والارشاد منه. فبالقدر الذي يقوم به القائد بممارسة التصرفات التي تعبر عن الروح التطوعية، وتجسد أبعاد المواطنة التنظيمية، بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الافراد نحو أفعال مماثلة. لذلك أكدت العديد من الدراسات على العلاقة القوية والإيجابية القائمة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، هذه العلاقة التي تتعاضد وتزداد في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكارزماتي للقائد، والتشجيع الابداعي، والدافعية والالهامية، والاهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين، وبالتالي نجد أن هذه الخصائص هي التي تشكل الأرضية والقاعدة التي ينمو فيها ويزدهر بها السلوك التطوعي.<sup>1</sup>

### 4-أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

رغم الاهتمام الكبير بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية إلى أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حيث اختلفت هذه الأبعاد من حيث العدد والتسمية وتداخلت فيما بينهما، وغالبا ما نجد اتجاهين في هذا المجال، اتجاه تم تقسيمها إلى بعدين؛ بعد فردي وبعد منظمي، واتجاه ثاني قسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد: الإيثار، الكياسة أو اللطافة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير، ونشير هنا إلى عدم تنافي الاتجاهين حيث أن البعد الفردي يتمثل في الإيثار واللطافة، والبعد التنظيمي يتضمن السلوك الحضاري، الروح الرياضية ووعي الضمير.<sup>2</sup>

و قد صنف ( Clapham & Virlee.2003 ) الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي:

سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد: ويشمل هذا السلوك كل من الإيثار و الكياسة .  
سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة: ويشمل هذا السلوك على كل من وعي الضمير، الروح الرياضية، و السلوك الحضاري<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص ص 61 62.

<sup>2</sup> أحمد سالم العامري: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة سعود للاقتصاد والإدارة، المجلد 19، العدد 10، 2003، ص 23.

<sup>3</sup> محمد احمد الخليفة علي. العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية "دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة المجمعة". المملكة العربية السعودية - جامعة المجمعة. مجلة العلوم الاقتصادية. العدد 01. المجلد 17. 2016.

### 4-1- سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد :

أ- الإيثار: وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.<sup>1</sup> ومن نماذج سلوك الإيثار ما يلي:

-مشاركة العاملين في طرق وأساليب العمل الجديدة.

-مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم على استخدام التجهيزات.

-مساعدة زملاء العمل على إنجاز العمل المتراكم.<sup>2</sup>

ب- الكياسة : ويرتبط هذا النوع ارتباطا كبيرا بالبعد الأول وهو الإيثار، ولكن يختلف اختلافا كبيرا حيث أن هذا النوع يعتبر من التصرفات التي تساعد العاملين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو التقليل من حدة مشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل وتقع الاستشارات والمذكرات ورسالات التذكير تحت هذا النوع من سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>3</sup>

وهي محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير أي سلوك يصدر عنه على الآخرين وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم ومحاولة تقديم النصح والإرشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات الضرورية وتبرز أهمية هذا البعد عندما يتطلب أداء العمل وجود تنسيق بين الأفراد أو مجموعات العمل المختلفة.<sup>4</sup>

### 4-2- سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المؤسسة:

أ- الروح الرياضية: وتشير إلى قيم التسامح أمام المشكلات والمواقف التي تعترض الفرد في حياته الوظيفية دون أي شكوى أو تذمر وتحت أي ظرف، وقدرته على تحمل أوضاع العمل السيئة، وهذا

<sup>1</sup> رشيد مناصريه، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 08، 2015، ص223.

<sup>2</sup> أحمد سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص69.

<sup>3</sup> عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى المكتبة العربية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007، ص ص 318، 319.

<sup>4</sup> غنوة محمد نادر. "أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية". رسالة ماجستير، جامعة تشرين، 2012/2013، ص76.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

ما يعكس استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة دون شكوى، ومع ذلك يحاول الفرد العامل في هذا السلوك التمتع بالروح الرياضية حتى ولو كانت الأمور الوظيفية في الاتجاه المعاكس لرغباته.<sup>1</sup> تشير الروح الرياضية إلى سلوكيات مثل عدم الشكوى من الأمور التافهة، أو تحمل ظروف العمل غير المريحة دون شكوى، أو الحفاظ على موقف إيجابي في الظروف الصعبة، والاستعداد للتضحية بالمصالح الشخصية من أجل مصالح المجموعة، يمكن أن يُنظر إلى تحمل ظروف العمل غير المريحة دون التذمر على أنها عكس مذهب المتعة، ومتسقة مع الامتثال، تهدف سلوكيات الروح الرياضية إلى الحفاظ على الوضع الراهن و تعزيز الانسجام الاجتماعي.<sup>2</sup>

ب-السلوك الحضاري: يشير هذا البعد إلى المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصير المنظمة، وهو سلوك يشير إلى أن الفرد مسؤول عن المشاركة بالحياة السياسية للمنظمة ويتضمن هذا البعد كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظا على المنظمة كالتبليغ عن وجود مخاطر قد تلحق الضرر بالمنظمة والحفاظ على موقع العمل نظيفا ومرتبيا والسعي إلى تحسين صورة المنظمة والبيئة المحيط بها.<sup>3</sup>

تشير الفضيلة المدنية إلى المشاركة النشطة في الحياة السياسية لمنظمة ما، وتشمل أمثلة هذا النوع من السلوك حضور الاجتماعات غير المطلوبة ولكنها مهمة، ومناقشة قضايا العمل في الوقت الشخصي، والتصويت، والتحدث. قد يعتمد التشجيع على هذا النوع من السلوك والانخراط فيه على افتراض أن للموظفين العاديين الحق في المشاركة في شؤون المنظمة، وأن آرائهم جديرة بالاهتمام وتستحق الاستماع إليها. يتطلب سلوك الفضيلة المدنية أن يضطلع الفرد بدور حازم في المنظمة. يمكن اعتبار المشاركة في الحوكمة الجماعية متطابقة مع قيمة "التوجيه الذاتي" التي يقدرها الأفراد

<sup>1</sup> مراد بومنقار، زهير شلاي، 'الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية نظرية'، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 1، جويلية 2016، ص120.

<sup>2</sup>. Lei Wang, Kim T. Hinrichs, Leonel Prieto, "Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US», Asia Pacific Journal of Management · March 2013p120

<sup>3</sup>صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم بشمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2017، ص43.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

ولكنها تتعارض مع قيمة "المطابقة" التي يعتبرها الجماعيون مهمة وفقا لذلك ، يمكن استنتاج أن الأفراد هم أكثر عرضة لعرض السلوكيات المدنية.<sup>1</sup>

ج-وعي الضمير: يشير هذا البعد إلى تجاوز الحد الأدنى المطلوب من مستويات الجهد .تشمل هذه السلوكيات أعمالاً تطوعية للإبداع والابتكار تهدف إلى التحسين مهمة الفرد أو أداء المنظمة ، والاستمرار بحماس إضافي وجهد لإنجاز عمل الفرد ، والتطوع لتولي مسؤوليات إضافية ، وتشجيع الآخرين في المنظمة على فعل الشيء نفسه .ومن الأمثلة على هذا السلوك اقتراح تحسينات على المنظمة ، والمشاركة طوعية في مسؤوليات إضافية ، والالتزام بالمواعيد ، والتدبير المنزلي.<sup>2</sup>

هو السلوك الذي يتجاوز ما تتطلبه المنظمة ، مثل الالتزام بالمواعيد والالتزام بقواعد ولوائح المنظمة. يميل الموظف الأكثر ضميراً إلى "الارتباط" بالمنظمة لفترة أطول من أولئك الذين لا يفعلون ذلك.<sup>3</sup> يشير الضمير إلى ما إذا كان فرد معين منظمًا وخاضعًا للمساءلة ويعمل بجد وعرفه (organ , 1988) بأنه "التفاني في الوظيفة التي تتجاوز المتطلبات الرسمية مثل العمل لساعات طويلة، والتطوع لأداء الوظائف إلى جانب الواجبات .يكشف الأدب أيضًا أن الضمير يمكن أن يكون مرتبطاً بالسياسة التنظيمية بين الموظفين.<sup>4</sup>

ويمكن تلخيص أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الأشكال التالي:

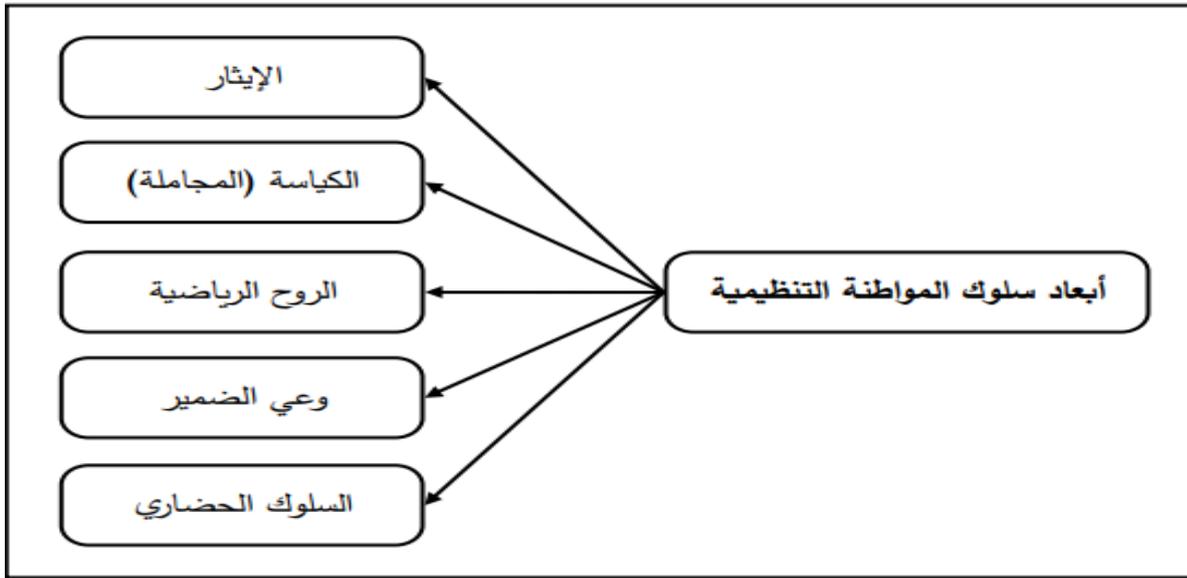
<sup>1</sup> . Lei Wang, Kim T. Hinrichs, Leonel Prieto, مرجع سبق ذكره.ص120.

<sup>2</sup> Dorota Grego-Planer, **The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors**, Sustainability 2019,p:03.

<sup>3</sup> Wael Salah El Din Mohamed, **Investigating the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior among Beni Suf Cement Company Employees**, Arabian Journal of Business Management Review; Volume 6 • Issue 5.2016,p4.

<sup>4</sup> Samanvitha Swaminathan, David Jawahar, **JOB SATISFACTION AS A PREDICTOR OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: AN EMPIRICAL STUDY**, GLOBAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH ♦ VOLUME 7, NUMBER 1, 2013, p p; 72, 73.

الشكل رقم (02):



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

في هذا المطلب نستعرض بعض الدراسات السابقة بالقيادة الأخلاقية العربية ثم الأجنبية.

#### 1- الدراسات باللغة العربية :

##### 1-1- دراسة الحبيسة، (2009) بعنوان:

" واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي في الصفوف من (5-10) بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية، كأحد الاتجاهات القيادية الحديثة، والكشف عن الواقع الراهن لممارسات القيادة المدرسية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الصفوف من 5-10 بسلطنة عمان في ضوء تلك الأسس. ولتحقيق تلك الأهداف، قامت الباحثة بتحليل الإطار النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة، وبناء استبانة مكونة من (60) مفردة، تمثل مكونات القيادة الأخلاقية، وموزعة على أربعة محاور: الهدف، والمعرفة، والسلطة، والثقة، وقد تم توزيعها على (447) فرداً. وذلك في جميع محافظات سلطنة عمان ومناطقها. تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، إذ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الصفوف من 5-10 بسلطنة عمان كان عالياً. إذ جاءت الممارسات المرتبطة بمحور المعرفة في أعلى الممارسات. تليها الممارسات المرتبطة بمحور السلطة، وجاء في المرتبة الثالثة الممارسات المرتبطة بمحور الثقة، وكان أدنى هذه الممارسات تلك المرتبطة بمحور الهدف. وقد توصلت الدراسة فيما يتعلق بأثر متغيرات الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: المنطقة التعليمية، والنوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

##### 1-2- دراسة بوعباس (2010) بعنوان:

"درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (355) مفردة من مجتمع البحث، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري في كليات الهيئة العامة كما يراها الأعضاء كانت مرتفعة ولجميع المجالات، وكشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية في مجال العلاقة مع أعضاء الهيئة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الخصائص الشخصية تبعاً لمتغير الجنس، وكشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات التزام رؤساء الأقسام بأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

### 1-3- دراسة جواد محسن راضي و عبد الله كاظم حسن(2011) بعنوان:

"العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد "

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة أو الأثر بين أبعاد سلوك القيادة الأخلاقي الثلاث(توافر السلوك الأخلاقي ، ممارسات السلوك الأخلاقي ، وتعزيز السلوك الأخلاقي ) والالتزام التنظيمي لعينة من تدريس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية ، منطلقاً من فرضية مفادها (توجد علاقة وأثر لأبعاد سلوك القيادة الأخلاقي على الالتزام التنظيمي).وقد تم توزيع الاستبانة على (34) تدريسي لتشكّل نسبة (50%) من تدريسي الكلية . وبعد تحليل البيانات لإجابات عينة البحث ، واختيار الفرضيات بالاستعانة بعدد من الوسائل والأدوات الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي ، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط والانحدار ثم التحقق من صحة الفرضية التي انطلق منها البحث ، من خلال النتائج العملية للبحث يمكن وضع الاستنتاجات الآتية:

1- تبين من خلال المراجعة النظرية للمفاهيم والمصطلحات والمعرفة النظرية للقيادة

الأخلاقية، ان القيادة الأخلاقية لها تأثيراً كبيراً وإيجابياً على مستوى الالتزام المنظمي للعاملين.

2- يتمتع عميد الكلية بمستوى متوسط القوة من أخلاقيات العمل، إذ انه يتصرف على نحو

أخلاقي، فضلاً عن كونه يعزز من السلوكيات الأخلاقية.

3- ان مستوى الالتزام التنظيمي لدى التدريسيين في الكلية كان بدرجة متوسطة.

هنالك علاقة متوسطة القوة بين توافر السلوك الأخلاقي لدى القائد، وممارسات السلوك الأخلاقي من قبل القائد، والالتزام التنظيمي للتدريسيين، وعلاقة ضعيفة بين متغير تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل القائد ومستوى الالتزام التدريسيين.

### 1-4- دراسة نور محمد أحمد أبو علبة (2015) بعنوان:

"القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، مذكرة ماجستير 2015.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة. وقد تكونت عينة الدراسة من (336) معلماً ومعلمة خلال العام الدراسي (2014-2015). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي). وقد استخدمت الباحثة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الأدوات التالية: استبانة القيادة الأخلاقية وهي من إعداد الباحثة تتكون من (51) عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: (سمات العلاقات الشخصية، سمات العمل الإداري والفني، العمل الفرقي الجماعي، الحس الإنساني في المعاملات)، واستبانة الولاء التنظيمي من إعداد الباحثة وتتكون من (27) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات هي: (الإيمان بالعمل، الاستعداد للعمل، الاعتزاز بالعمل كمعلم). وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مدير المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة كانت كبيرة عند وزن نسبي (84.7%) وترتبت مجالات استبيان القيادة الأخلاقية كما يلي:
  - جاء مجال سمات العمل الإداري والفني في أعلى مراتب القيادة الأخلاقية بوزن نسبي (86.9%) يليه مجال الحس الإنساني في المعاملات بوزن نسبي (84.9%)، وثالثاً يأتي مجال سمات العلاقات الشخصية بوزن نسبي (83.7%)، وأخيراً يأتي مجال العمل الفرقي الجماعي بوزن نسبي (83.1%).
- فيما كانت درجة تقدير معلمي وكالة الغوث لمستوى ولائهم التنظيمي كبيرة عاد وزن نسبي (87.4%)، وترتبت مجالات استبيان الولاء التنظيمي كما يلي:
  - حيث جاء مجال الإيمان بالعمل في أعلى مراتب الولاء التنظيمي بوزن نسبي (90.2%)، ثم الاستعداد للعمل بوزن نسبي (87.4%)، وأخيراً جاء الاعتزاز بالعمل كمعلم بوزن نسبي (84.9%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطي درجات تقديرات أفراد العينة لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مدير المدارس تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة).
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطي درجات تقديرات أفراد العينة لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مدير المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالات (سمات العمل الإداري والفني، الحس الانساني في المعاملة، والدرجة الكلية لاستبان القيادة الأخلاقية) لصالح حملة المؤهل العلمي دبلوم.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطي درجات تقديرات أفراد العينة للولاء التنظيمي لديهم تعزى لمتغير (الجنس).
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطي درجات تقديرات أفراد العينة للولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر على مجال الاعتزاز بالعمل كمعلم، والدرجة الكلية لاستبيان الولاء التنظيمي لصالح الفئة العمرية أكثر من 40 سنة، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم، وتبعاً لمتغير المنطقة التعليمية لصالح (غرب غزة).
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين متوسطي درجات تقديرات أفراد  $0.05 \geq \alpha$  ، العينة للولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة على جميع المجالات والدرجة الكلية لاستبيان الولاء التنظيمي، لصالح مجموعة سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ) بين جميع مجالات استبيان القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لاستبيان وجميع مجالات استبيان الولاء التنظيمي والدرجة الكلية.

### 1-5-دراسة بعجي سعاد و خباياة عبد الله (2016) بعنوان :

"درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين "

دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور).

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الإدارية في مؤسسة كوندور (وحدة خدمات ما بعد البيع) من وجهة نظر العاملين في المؤسسة ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة ، وزعت على عينة عشوائية قدرها (40) استرجع منها (38) استبانة خضعت للتحليل الاحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

- أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين.

- عدم وجود فروقا ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات العاملين بحسب المؤهل العلمي والخبرة والسن.

### 1-6- دراسة عبد الله الكبير (2016) بعنوان:

"القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة"، وهي أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإسلامية جامعة المقاصد، 2016، بيروت.

هدفت الدراسة إلى بناء وتطوير إطار علمي للقيادة الأخلاقية وفق منظور عربي إسلامي مع تطبيقه في بيئة بحثية وفق منهجية علمية دقيقة ، تم الاعتماد على أسلوب الاستبانة تتكون من 38 بندا ، بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلات شبه المهيكلة ، وقد شملت عينة الدراسة عشرين شركة تمثل أكبر خمس شركات في أربعة قطاعات رئيسية وهي :القطاع الخدمي، القطاع التجاري ، القطاع الزراعي ، وقطاع البناء والتشييد. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي حدة مفهوم القيادة الأخلاقية وعدم انتشاره كما ينبغي، تأكيد المبحوثين على الأهمية المحورية لبعض قيم القيادة الأخلاقية والمتمثلة في الصدق ، والأمانة ، الأمر الذي يوضح من جهة أخرى عدم ترسيخ هذه القيم بشكل كافي. والتأكيد على دور التشريعات والإجراءات القانونية في نشر، ودعم سبل تطبيق القيادة الأخلاقية. وإعطاء الأولوية لمكونات المقومات القيادية، ثم مكون مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية، الأمر الذي يؤكد على الدور الذي يمكن أن ينتج من التركيز على هذين المكونين في تنمية القيادة الأخلاقية في قطاع الأعمال.

### 1-7- دراسة أبو غالي،(2016) بعنوان:

"أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (101) مفردة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن أخلاقيات الفرد هي أكثر أبعاد الأخلاقيات الإدارية التي تؤثر في الأداء الوظيفي، يليها الأنظمة المعمول بها في المنظمة، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الإدارية وبين الأداء الوظيفي، وبينت أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء

الوظيفي تبعاً لمتغير العمر، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي تبعاً لكل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

### 1-8- دراسة أمجد درادكة\* هدى المطيري\* (2017) بعنوان:

"دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد 2.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي). تكونت عينة الدراسة من ( 432 ) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجاءت جميع أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاته. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي).

### 1-9- دراسة عماد سعيد محمد الشاعر(2017) بعنوان:

"ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)" مذكرة ماجستير 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة (2145) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (327) موظفاً وكانت العينة عشوائية طبقية. وتمثلت أهم نتائج الدراسة بما يلي:

1. وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.
2. وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، الأخلاقيات العلائقية) للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير الجامعة باستثناء متغير الأخلاقيات الشخصية حيث كان هناك فروق لصالح العاملين بالجامعة الإسلامية.
5. وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري.

### 10-1- دراسة سحراء أنور حسين علي و علي حسون فندي الطائي (2018) بعنوان :

"بناء نموذج لأخلاقيات القيادات الإدارية العليا لأحداث التغيير التنظيمي بحث تحليلي على عينة من الجامعات التقنية في العراق" ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 34

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لاختيار القيادات الإدارية العليا يحمل مضمون أخلاقي يتضمن معايير وخصائص شخصية ومهارات قيادية ومعارف إدارية مستمدة من واقع البيئة العراقية، وجعل هؤلاء القادة الذين تتوافر فيهم هذه الخصائص نموذجاً يحتذى به المرؤوسين، ليجعل من القادة أشخاصاً قادرين على إحداث التغييرات الإيجابية في منظماتهم أو على المستوى الجماعي أو الفردي بما يمتلكونه من الذخيرة السلوكية. ولتحقيق تلك الأهداف فقد تم بناء واستنباط مجموعة من الفرضيات التي تبحث في متغيرات الدراسة وأبعادها المتمثلة بأخلاقيات القيادة الإدارية بأبعادها (أخلاقيات الوسائل، الشخصية والغايات)، والمتغير المستجيب الممثل بالتغيير. وباعتماد استراتيجية المسح التحليلي فقد استهدفت عملية البحث بشكل فعلي ثلاث جامعات تقنية من الجامعات العراقية الحكومية شملت محافظات القطر باستثناء الجهة الشمالية، تشمل (15) كلية ومعهد ومركز تدريبي وديوان جامعة، على

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

عينة شملت ( 225 ) موظفا من تدريسي وفني وإداري, وقد جرى الاستعانة بالاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات ثم بعد ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات وقد أظهرت النتائج صحة اغلب فرضيات البحث بأبعادها ( SPSS, Amos ) بالاستعانة بعدد من البرامج الإحصائية الجاهزة كلية أو جزئية. وبالاعتماد عليها صيغت عدد من الاستنتاجات والتوصيات أهمها الخروج بنموذج مقترح لاختيار القيادات الجامعية العليا, وقد اختتم البحث بعدد من المقترحات .

### 1-11- دراسة لطرش محمد (2018) بعنوان:

"دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين-دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة.".

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية في تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى العاملين في ولاية باتنة من خلال دراسة ميدانية لعينة تتكون من 84 استبياناه وبعد تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن للقيادة الأخلاقية تأثير تنمية السلوك الإبداعي للمنظمات الصحية، وأن بعدي العدالة، وتقاسم السلطة كانا البعدين المؤثرين في السلوك الإبداعي، وأن مستوى السلوك الإبداعي متوسط يعكس انخفاض ثقافة الابداع في المؤسسات الجزائرية .

### 1-12-دراسة عذراء محسن عبد (2019) بعنوان:

"دور القيادة الأخلاقية في تقليل الصمت التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية ماء الأنبار"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48.

هدفت الدراسة إلى قياس علاقة الارتباط والتأثير ما بين القيادة الأخلاقية وأثرها في التقليل من الصمت التنظيمي والتعرف على أفكار العاملين إزاء الصمت التنظيمي وهل هو خيارا للخوف والاستياء والمحافظة على وظائفهم أو هو اختيار واعي من قبلهم، وقد تم تطبيق البحث في مديرية ماء الأنبار كونها من الدوائر الخدمية المهمة والحيوية في حياة المجتمع، ولقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وانطلقت الدراسة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات والتي انبثقت من التساؤل الرئيسي.

وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات فلقد تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي ( SPSS ) للوصول إلى النتائج المطلوبة، ولقد

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها إن الموظفين في المنظمة المبحوثة يمتلكون إدراك جيد بخصوص أبعاد الصمت التنظيمي ولاسيما الصمت الدفاعي فهم يميلون إلى عدم الإفصاح عن أفكارهم خوفاً من تحمل المسؤولية.

### 1-13-دراسة أ.د. ناجي عبد الستار محمود و أريج طاهر نعمان(2020) بعنوان:

"دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(16)، العدد(52).

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التحقق من دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة، وتتمثل أهمية الدراسة في سعي المنظمات الصحية المحلية في الوصول إلى مراتب الأداء التنظيمي العالي من خلال وجود قيادة أخلاقية تستند فلسفتها على تحسين جودة حياة العمل كميزة أساسية لتحقيق رضا زبائنها الداخليين من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، واتخذت الدراسة من مستشفى صلاح الدين العام مجتمعاً لها، وقد تم توزيع (250) استمارة استبيان على العاملين في المنظمة الصحية المبحوثة واسترد منها (152) استمارة استبيان صالحة للتحليل واعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة فضلاً عن المقابلات التي أجراها الباحثان مع بعض أفراد العينة المبحوثة لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

1. ان الإجابات كانت تتفق بدرجة تقدير مرتفعة في جميع أبعاد القيادة الاخلاقية الفرعية مما يفسر تلك النتائج وجود درجة من القيادة الاخلاقية بمستوى مرتفع من قبل المدراء في مستشفى صلاح الدين العام .

2. وجود تأثير معنوي لخصائص القيادة الاخلاقية وجودة حياة العمل على مستوى المستشفى المبحوثة وترى الباحثة ان المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) فعال بشكل مباشر في تحسين جودة حياة العمل في المستشفى المبحوثة.

3. اظهرت نتائج الدراسة ان افراد عينة الدراسة كانوا متفقين في اجاباتهم بمستوى تقييم مرتفع حول

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

4. الالتزام التنظيمي ، أظهرت نتائج الدراسة ان افراد عينة الدراسة كانوا متقنين في اجاباتهم بمستوى تقييم مرتفع حول الالتزام التنظيمي ، وتفسير تلك النتيجة ان الاطباء في المستشفى يتمتعون بالترام تنظيمي عالي و يواظبون على العمل دون تغيب

5. اظهرت نتائج الدراسة ان افراد عينة الدراسة كانوا متقنين في اجاباتهم بمستوى تقييم متوسط حول المشاركة في اتخاذ القرارات وتفسير تلك النتيجة ان هناك تمكين محدود لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

### 2- الدراسات باللغة الأجنبية:

#### 2-1- دراسة (karakose، 2007) بعنوان:

**"High School Teachers' Perceptions Regarding Principals' Ethical Leadership in Turkey", volum 8 , N 3.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين تجاه القيادة الأخلاقية للمدراء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (463) معلما ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا من مجموعة من المدارس الثانوية في إحدى المقاطعات التركية في أنقرة، واستخدمت الدراسة مقياسا مطورا للقيادة الأخلاقية (ELS) والذي وضعتها بلماز (2006) في جمع البيانات لتحديد آراء المشاركين، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين يرون أن مديريهم يظهرون سلوكا أخلاقيا عاليا جدا في مجال الإدارة وفي مجال التواصل بنسبة ( 86 %) ، كما وأظهرت النتائج أن المعلمين يرون أن مدرائهم يظهرون سلوكا مناسباً في مجال المناخ الإنساني بنسبة (76 %).

#### 2-2- دراسة (Feng، 2011) بعنوان:

**'A study on School Leaders Ethical orientations in Taiwan', volume 21, N4.**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان، واستخدمت الاستبانة لجمع بيانات العينة التي تكونت من ( 573 ) قائد مدرسة في تايوان، وتم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. وتم استخدام الإطار الأخلاقي متعدد الأبعاد، بما في ذلك النفعية، والعدالة، والرعاية، والنقد، والفضيلة. وأظهرت النتائج أن التوجه الأخلاقي الأكثر شيوعاً عند قادة المدارس في تايوان هو العدل. وأظهرت النتائج أن التوجه الأخلاقي لقادة المدارس في تايوان يتأثر بالأخلاق الكونفوشوسية إلى

حد ما، وخاصة من حيث الفضيلة. واتضح أن التباين في التوجه الأخلاقي لقادة المدارس يكون كبيرا حسب نوع الجنس، والعمر، والموقع الوظيفي، وسنوات الخبرة في مجال التدريس، والتعليم، والتدريب، وأخلاقيات الإدارة التربوية.

### 2-3-دراسة (Camal Zehir, Ebru Erdogan)(2011) بعنوان:

**"The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance, procedia social and behavioral sciences, volume 24.**

تهدف هذه الدراسة إلى مسح العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك القيادة في حالة القيادة الأخلاقية.

علاوة على ذلك، قامت الدراسة بفحص أداء الموظف من خلال هذه المتغيرات. يشار إلى أن هذا الفحص يستند إلى مسح ل 912 شخصًا يعملون لدى شركات وطنية ومتعددة الجنسيات في تركيا لمقارنة العلاقة بين تحليل العوامل والموثوقية والارتباطات والانحدارات. ونتيجة لذلك، تم دعم جميع الفرضيات وإيجابياتها، حيث أشار تحليل الانحدار إلى أن القيادة الأخلاقية كان لها تأثير كبير على صمت الموظف.

### 2-4-دراسة (2012, Conna Yang) بعنوان:

**Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture , volum 123,N :1.**

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة هذا قضية واستكشاف تأثير القيادة الأخلاقية الموظفين من خلال فحص الرضا الوظيفي والرفاهية الشخصية في العمل والرضا عن الحياة. ،تم جمع مجموعتين من البيانات المستقلة وتم إجراء تحليل متعدد المجموعات أجريت قبل التجميع معًا لاختبار نمذجة المعادلة الهيكلية المكون من خطوتين. كشفت النتائج أن القيادة الأخلاقية لها تأثير سلبي مباشر على رفاهية الموظف الذي يقدم نتائج مهمة لمعنى القيادة الأخلاقية في الثقافة الصينية. يتم توفير الآثار الإدارية الفيدة للمديرين والمشرفين في نهاية هذه الدراسة.

2-5- دراسة ( Long-Zeng Wuet al, 2014 ) بعنوان :

**CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility A Moderated Mediation Model, volume 130, N 4.**

فحصت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي والمسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال التركيز على الدور الوسيط للثقافة الأخلاقية التنظيمية والدور الوسيط للسلطة التقديرية الإدارية. بناء على عينة من بين 242 شركة صينية محلية ، وجدنا أن القيادة الأخلاقية CEO تؤثر بشكل إيجابي على المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال الثقافة الأخلاقية التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك ، أشار تحليل المسار المعتدل إلى أن حالة مؤسس الرئيس التنفيذي تتعزز بينما يضعف حجم الشركة التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي على الثقافة الأخلاقية للمؤسسة وتأثيرها غير المباشر على المسؤولية الاجتماعية للشركة.

2-6- دراسة ( Tuncay Yavuz Özdemir, Ramazan Yirci, 2017 ) بعنوان :

**Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View, volum 15, N 23.**

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد درجة سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس حسب آراء المعلمين. كبحث كمي، أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي 2010-2011 بمشاركة 371 معلمًا تم توظيفهم في المدارس الابتدائية. تم استخدام استبيان القيادة الأخلاقية الذي طوره لانجلوا (2007) في البحث. كشفت نتائج الدراسة أنه مع زيادة سنة الأقدمية ، يعتقد المزيد من المعلمين أن المسؤولين يتصرفون ضمن المعايير الأخلاقية. ولا تختلف آراء المعلمين حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وفقًا لمتغير جنس المعلمين. ومع ذلك؛ يلاحظ اختلاف كبير في آراء المعلمين حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس. تشير النتائج إلى أن المعلمين يعتقدون أن مديري مدارسهم غالبًا ما يواجهون معضلة أخلاقية أثناء اتخاذ قرار بشأن شؤون الموظفين. و تخلص هذه الدراسة إلى أن إنشاء قواعد أخلاقية لمديري المدارس قد يساعدهم ذلك في اتخاذ قرارات بنزاهة وإنصاف وبطريقة أكثر أخلاقية خاصة فيما يتعلق بشؤون الموظفين.

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية**

في هذا المطلب نستعرض بعض الدراسات السابقة بسلوك المواطنة التنظيمية بالعربية ثم الأجنبية.

1- الدراسات باللغة العربية:

1-1- دراسة أحمد بن سالم العامري (2003) بعنوان:

" محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، الرياض ، المملكة العربية السعودية، المجلد 13 ، العدد 02.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتقصي محدداته وآثاره في مختلف المنظمات، ويأتي ذلك من خلال بناء تصور شامل حدد مختلف العوامل المؤثرة في ظهوره والنتائج المترتبة عليه. يستخدم هذا البحث المنهج المكتبي التحليلي الذي يقوم على دراسة وتحليل نتائج الدراسات التي تناولت هادا الموضوع هذا البحث بجوانبه المختلفة.

خرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها إن لهذا السلوك آثار متعددة تشمل تحسين مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، والارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين، والحد من التسرب الوظيفي... الخ. من جانب آخر كشفت هذه الدراسة عن العديد من العوامل المؤثرة في ظهور أو اختفاء هذا السلوك مثل الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والقيادة الادارية، ومدة خدمة الموظف، والعمر، والثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية، والدوافع الذاتية. وفي النهاية تم الخروج بعدد من الاستنتاجات وطرح مجموعة من التوصيات الاكاديمية والعملية.

1-2- دراسة تامر محمد محارمة (2008) بعنوان:

"سلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية القطرية، دراسة ميدانية"، دورية الادارة العامة، معهد الادارة العامة الرياض، المجلد 41، العدد 02.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأثر مجموعة من العوامل الشخصية والوظيفية في ذلك المستوى لدى موظفي الاجهزة الحكومية القطرية. وتم اختيار مجتمع البحث من موظفي الاجهزة الحكومية القطرية بلغ عدده (266) موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات على عينة عشوائية بسيطة. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

-وجود درجة متوسطة نسبيا لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.

- مستوى سلوك الايثار والكياسة كانا أعلى من باقي ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية الاخرى.

-وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة بشكل عام لدى أفراد العينة تبعاً لمتغير جنس الموظف وقد كانت الاختلافات لصالح الإناث، أما متغير العمر فلم تكن الفروق دالة إحصائياً عند أي بعد من الأبعاد.

### 1-3-دراسة د. بندر كريم أبو تايه (2012) بعنوان:

"أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن", مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية: الإيثار والكمياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير. حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها.

ولقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (326) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة.

وقد توصلت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها. كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية).

### 1-4-دراسة علياء حسني علاء الدين نوح (2013) بعنوان:

"أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية «دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم كلية الأعمال قسم الأعمال».

هدفت هذه الدراسة على التعرف على أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات ودور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (64) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (113) مجوثة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.20 وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية واداء الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ .

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في اداء الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ .

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي في اداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ .

### 1-5-دراسة نور الدين مزهودة و إسمهان قرزة(2013) بعنوان:

"أثر أنماط القيادة الادارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين بكلية العلوم الانسانية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح"، ورقة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية المجلد 04، العدد 06.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع الأفراد الإداريين العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها واستقراء النتائج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي شمل 41 فقرة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة، إذ تم معالجة 30 استمارة استبيان من مجموع 40 استمارة تم توزيعها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V-23، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود اهتمام كبير بنمطي القيادة التحويلية والتبادلية، مع وجود اهتمام متوسط بسلوكيات المواطنة التنظيمية، لتنتهي الدراسة في الأخير إلى وجود اختلاف في تأثير أنماط القيادة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب جهة الانتماء.

### 1-6-دراسة رشيد مناصرية وفريد بن ختو(2015)بعنوان:

"سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد، 08.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، حيث بعد إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة في الموضوع وكذا التعرض لبعض جوانبه النظرية تم الانتقال للدراسة الميدانية من خلال الحصول على الوثائق الرسمية المتعلقة بالدراسة والمقابلة الشخصية مع بعض مسيري الموارد البشرية والاستمارة الاستبائية ومعالجتها الإحصائية، إذ تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء للعاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.

### 1-7-دراسة زياد العزام (2015) بعنوان:

"أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن" مجلة دراسات, العلوم الادارية,المجلد 42, العدد01.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد، كما أنها جاءت لمعرفة درجة مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

ولتحقيق هذه الأهداف تم تطوير استبانة وزعت على عينة (مجتمع الدراسة) المكون من (183) عاملا ، وقد تم استرداد (145) استبانة كان الصالح منها للتحليل (120) استبانة تمثل(65.57%) وتم استخدام التحليل الإحصائي SPSS 19.0 لاستخراج التكرارات والنسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مقدار مساهمة أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في كل عنصر من عناصر سلوك المواطنة التنظيمية.

وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية في

بلدية الوسطية.

2. وجود علاقة ارتباط قوية دالة احصائيا بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الثقة (0.498)، والتعاون (0.318)، والرؤية المشتركة (0.505)، وتأثيرات ممارسة الإدارة (0.485) والمعايير الثقافية المشتركة (0.498) وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث كان مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ).

3. وجود أثر للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية ما نسبته (50.4%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية وكانت مستوى الدلالة لقيمة (F) (000.0) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهي بذلك دالة إحصائيا، وبينت أن مقدار مساهمة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية: التعاون (0.000)، والرؤية المشتركة (0.004)، والمعايير الثقافية المشتركة (0.040) في سلوك المواطنة التنظيمية، وكان بعد الرؤية المشتركة الأكثر تأثيرا في سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية.

### 1-8- دراسة وليد شلابي (2015) بعنوان:

" دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة ماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة. قسم العلوم الاجتماعية. الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، و سعى لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمد في معرفة طبيعة الدور، استبيان لقياس الولاء التنظيمي و استبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية من إعداد الطالب الباحث، بالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع، وتم تطبيق أداة البحث على مجتمع الدراسة، و المتمثل في موظفي الإدارة المحلية بالمسيلة (البلدية، الدائرة، الولاية وبلغ حجم العينة (218) مفردة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

- مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للأقدمية المهنية والمستوى التعليمي.

### 9-1- دراسة محمد احمد الخليفة علي (2016) بعنوان:

" العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة المجمععة"، جامعة المجمععة، المملكة العربية السعودية، المجلد 17، العدد 01.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. وافترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري). تم استخدام الإستبانة لجمع بيانات من (100) مستجيب من الموظفين العاملين بجامعة المجمععة لتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها. ومن أهم النتائج التي تم الحصول عليها، أن معدل سلوك المواطنة التنظيمية سائد بمستوى عالي نسبيا وسط العاملين بجامعة المجمععة، وان هناك علاقة معنوية طردية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

### 10-1- دراسة جنات بوخمخم وناجي بن حسين 2018 بعنوان:

" دراسة تحليلية لآثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1"، مجلة دراسات اقتصادية المجلد 5 العدد 1.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التعليمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 01 ، وذلك باستعمال التمكين بمكوناته من تعلم تنظيمي، تنظيم العمل والعدالة التنظيمية، حيث أن لهذه المكونات تأثير على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أنجزت الدراسة اعتمادا على البيانات المجمععة بأداة الاستبيان الموزع على عينة مكونة من 161 موظف وموظفة بالجامعتين مجال الدراسة، أظهرت النتائج الأثر الإيجابي لمكونات التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعتين محل الدراسة.

### 11-1- دراسة نوزاد فيض جميل نادر قشفه بي (2019) بعنوان:

"دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة صلاح الدين كلية الادارة والاقتصاد: قسم ادارة الاعمال، العراق.

هدفت الدراسة إلى بيان دور القيادة التشاركية بأبعاد ثلاثة (تقويض السلطة ، العلاقات الانسانية، مشاركة في اتخاذ القرارات) في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الابعاد الخمسة (الإيثار، الكرم، الروح الرياضية، الالتزامات العامة، السلوك الحضاري) التي حددت بإثارة عدة تساؤلات حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة " القيادة التشاركية "وتأثيرها في المتغير المعتمد " سلوكيات المواطنة التنظيمية"،

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للدراسة لاختبار ثلاثة فرضيات رئيسية و لأجل التأكيد من صحة تلك الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة. و قد تم استخدام استمارة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات. وتم توزيع(832) استمارة على معلمي المدارس الاساسية في مدينة اربيل، وتم الحصول على (800) استمارة صالحة للتحليل، كما تم اختبار علاقات الارتباط و التأثير والتباين من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية بواسطة برنامج SPSS V -24.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها:

وجود علاقة وتأثير للقيادة التشاركية مجتمعا ومنفردا في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### 2- الدراسات الاجنبية:

#### 2-1- دراسة ( Organ & Bateman 1983 ) بعنوان:

"Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship», The Academy of Management Journal · December 1983, Vol. 26, No. 4.

استهدفت الدراسة معرفة أثر الرضا الكلي كالرضا عن العمل ذاته والدخل والترقية والزملاء والاشراف على سلوك المواطنة التنظيمية، وشملت الدراسة عينتين: الاولى تحتوي على 82 مفردة والثانية 87 مفردة من العاملين غير الأكاديميين بإحدى الجامعات الامريكية. واطهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط موجب معنوي بين أبعاد الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن العلاقة مع الاشراف وفرص الترقية كانت أكثر قوة من العلاقة مع الدخل والزملاء والعمل ذاته.

#### 2-2 دراسة (Philip ML Podcabofa and al .1997) بعنوان :

"Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance". Journal of Applied Psychology, 1997, Vol82, No2.

هدفت هذه الدراسة الى فحص تأثيرات سلوك المواطنة التنظيمية على كمية ونوعية أداء 218 شخصا يعملون في 40 طاقم عمل في مصنع للورق يقع في شمال شرق الولايات المتحدة. تشير النتائج إلى أن السلوك المساعد والروح الرياضية كان لهما تأثير كبير على كمية الأداء وأن السلوك المساعد كان له تأثير كبير على جودة الأداء. ومع ذلك، لم يكن للسلوك الحضاري أي تأثير على أي من مقاييس الأداء.

#### 2-3 دراسة(Deborah E. Rupp, Russell Cropanzano, 2003) بعنوان :

"The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors", journal of applied psychology, vol 88, no 1, .

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة العواقب السلبية للإرهاق العاطفي على الموظفين وارباب العمل على أساس نظرية التبادل الاجتماعي. اقترح المؤلفون أن الإرهاق العاطفي من شأنه أن يتنبأ بالأداء الوظيفي ، و سلوك المواطنة التنظيمية ، ودوران العمل. وقد قسمت إلى دراستين الأولى أجريت في مستشفى في الولايات المتحدة الأمريكية و تم توزيع 950 استبانة استرجع منها 204 استبانة صالحة للتحليل، والدراسة الثانية كانت العينة هي المشرفين الذين عملوا أو يعملون في المنظمات الخاصة أو العمومية في منطقة كولورادو" وكان عددهم 296 لكن تم استرجاع 232 استبانة صالحة للتحليل. وقد افترض المؤلفون أن العلاقة بين الإرهاق العاطفي وسلوكيات العمل الفعالة يمكن أن يتوسطها الالتزام التنظيمي. مع استثناءات قليلة فقط ، وتشير النتائج ان الإرهاق العاطفي يمارس مسار غير مباشر في التنبؤ بنوايا دوران العمل و الأداء الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية عن طريق الالتزام التنظيمي.

### 4-2 دراسة (( Paillé Pascal, 2008) بعنوان :

**"Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail", Le travail humain, Vol : 1. N 71.**

هدفت هذه الدراسة الى المساهمة في موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال توفير البيانات الاصلية لدراسة العلاقات التجريبية مع الرضا الوظيفي، والمشاركة العاطفية والمشاركة في العمل. وتم اجراء دراسة تجريبية باستخدام عينة من 122 مدير لفحص العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ، والرضا الوظيفي ، والالتزام العاطفي ، والمشاركة الوظيفية ، وباستخدام تحليل العوامل التوكيدية ، تبين أن هيكل سلوك المواطنة التنظيمية يبني على أربعة عوامل : الإيثار والتوفيق والمجاملة والفضيلة المدنية. تشير النتائج إلى أن الروح الرياضية غير موجودة. علاوة على ذلك، فقد أظهروا أن الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية فقط هما المرتبطان بالإيثار والفضيلة المدنية على التوالي. ليس للالتزام العاطفي علاقة بسلوك المواطنة التنظيمي. تشير الدراسة الحالية إلى أنه عند النظر في الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي والمشاركة الوظيفية معًا، يمكن لعامل محدد واحد فقط أن يحفز سلوك المواطنة التنظيمية. إنها المرة الأولى التي يتم فيها الحصول على هذه النتائج في سياق فرنسي.

### 5-2 دراسة ( al & Mohammad Jehad 2011 ) بعنوان :

**'Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: An empirical study at higher learning institutions', Asian Academy of Management Journal ,Vol 16,No 2, July 2011.**

تهدف هذه الدراسة لقياس بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية الأول: سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعود على الأفراد من خلال بعدي المجاملة و الايثار، أما الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعود على

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المنظمة من خلال أبعاد الروح الرياضية، ووعي الضمير والسلوك الحضاري و الرضا الوظيفي. ولمعرفة مدى ارتباط سلوك المواطنة التنظيمية و ابعاد الرضا الوظيفي وهي البعد الذاتي، كالبعد الخارجي، ولتحقيق أبعاد البحث استخدم الباحث في دراسته المنهج المسحي التحليلي.

وتشير النتائج الى ان كل من الرضا الوظيفي الداخلي و الخارجي ترتبط بشكل إيجابي مع سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمات(السلوك الحضاري - ووعي الضمير - الروح الرياضية). ولكن ليس مع سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الافراد(الايثار-الكياسة).

### 2-6 دراسة (Nadeem Ahmed,2012) بعنوان:

**'An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement, International Journal of Business, Humanities and Technology, vol (2), No (4).**

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته للمنظمات في السيناريو الحالي وخاصة القطاع المصرفي. تم تحديد المؤشرات الرئيسية ل سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مراجعة شاملة للأدبيات بينما تم استخدام طريقة البحث النوعي لاستكشاف الارتباط. قدم الباحثون نموذجًا يوضح سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته المهمة بالرضا والالتزام الوظيفي ومشاركة الموظفين ومناخ تنمية الموارد البشرية (HRDC). من المقترح أن تبني سلوك المواطنة التنظيمية قد يؤدي إلى تعزيز السلوكيات المطلوبة بين الموظفين لتحسين الأداء والنوايا الطوعية السلبية.

تتطلب نتائج هذه الدراسة من الممارسين والأكاديميين إعادة النظر في مواقفهم بشأن الإدارة الدقيقة للأصول غير الملموسة. قد تؤدي نتائج إلى إدراك أن قياس رأس المال الفكري وإدارته بشكل استراتيجي قد يصبح أهم نشاط إداري لتطوير سلوك المواطنة التنظيمية وقيادة الأداء التنظيمي.

### 2-7 دراسة (2013 jawaher) بعنوان:

**Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: an empirical study, global journal of business research, Vol 7, N 1.**

هدفت هذه الدراسة الى تحديد وإقامة علاقة بين الرضا الوظيفي (JS) وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) بين اعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي. المؤسسات. في هذه الدراسة، تم استخدام عينات من 252 من أعضاء هيئة التدريس في تاميل نادو بالهند للحصول على القاعدة التجريبية للدراسة. تم استخدام تحليلات الارتباط والانحدار المتعدد لتفسير البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والعوامل التي تشكل سلوك المواطنة التنظيمية وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الاصدار 18.0) لتحليل و تفسير البيانات.

8-2 دراسة "Jitti Kittilertpaisane. Charkit Chanchiprecha. Phakhaphon (2014)" بعنوان :

“A questionnaire Survey on the influence of job satisfaction on organizational citizenship behavior ; a study of city and Town municipality in Thailand“, international science, december 2014, Thailand.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية. هذا البحث دراسة وصفية وبحث غير تجريبي. تم استخدام الاستبيان كأداة مسح لجمع البيانات. وقد تم أخذ عينة من المدينة و بلدية المدينة في تايلاند. وكان عدد الاستبيانات التي أعيدت للمؤلف 836 استبيانه. يهدف الاستطلاع إلى المستوى الجزئي للبلدية كوحدة تحليل. تم تقدير معدل الاستجابة النهائية 71.2%. تشير النتائج إلى وجود علاقة كبيرة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

9-2 دراسة (A.Fatima, S.Salahuddin, S.Khan, M. Hssan.2015) بعنوان :

"Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role of procedural justice, journal of economics, business and management, vol3, N°9, September 2015."

هدفت الدراسة إلى معالجة جانبين: أولاً دراسة تأثير الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، وثانياً فحص العدالة الاجرائية كوسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، تم الحصول على النتائج باستخدام عينة مكونة من 250 موظف من شركات الخدمات المختلفة في باكستان باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (Amos) كشفت النتائج أن كل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية كانا مرتفعين وأن الصمت التنظيمي له تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية في حين أن العدالة الاجرائية تتوسط هذا الارتباط.

10-2 دراسة (Mohamed Din El Salah Wael 2016) بعنوان :

“Investigating the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior among Beni Suef Cement Company Employees” Cairo University, Egypt, 2016.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي (الداخلي والخارجي) كمتغير مستقل و سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع لدى موظفي شركة أسمنت بني سويف.وقد وفرت هذه الدراسة إرشادات لمساعدة الإدارة العليا للشركة على القياس و فهم كيف يؤثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء فريقهم. وقد كان مجتمع الدراسة متكون من 325 موظف اما عينات الدراسة متكونة

من 211 موظف. نتائج الدراسة بينت وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

-الدراسات العربية

### 1-1 دراسة العرايضة (2012) بعنوان:

" مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين "-الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مدير المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الباحثة المنهج المسحي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من ( 351 ) معلم أ ومعلمة بنسبة % 9 اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (3764) معلم أ ومعلمة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتطلبها الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها؛ إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

### 1-2 دراسة سهام إبراهيم عبد السيد وسلوى سالم الفرجاني (2020) بعنوان:

"القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي-ليبيا"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية، السلوكيات الوظيفية)، ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة في الأبعاد التالية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الالتزام العام) موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي ليبيا، كما هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي،

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي البالغ عددهم (400) موظف، وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة وكان حجم العينة (196) موظف، وتم استرجاع (145) استمارة استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام لممارسة القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة كانا بدرجة ممارسة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير ايجابي ومعنوي للقيادة الأخلاقية على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وأخيرا قدمت الدراسة العديد من التوصيات التي يؤمل إتباعها في تنمية ممارسة القيادة الأخلاقية وتعزيز دورها في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

### 2-الدراسات الأجنبية:

#### 1-2 دراسة ( Hassan Khan 2017 ) بعنوان:

**The relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior: evidence from Pakistan, city university research journal special issue: aic, Malaysia.**

تهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين بين أعضاء هيئة التدريس في إحدى جامعات القطاع العام في باكستان. استخدمت الدراسة الحالية تصميم بحث كمي باستخدام الاستبيانات لجمع البيانات من (204) من أعضاء هيئة التدريس باستخدام العينات العشوائية. بعد جمع البيانات، تم استلام (191) استبيان لمزيد من التحليل. تم إجراء تحليل المتوسط والانحراف المعياري والارتباط باستخدام (SPSS-21) لاختبار فرضية هذه الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية تمارس في جامعات القطاع العام بمستوى متوسط. علاوة على ذلك، بناءً على تصور أعضاء هيئة التدريس، وجد سلوك المواطنة التنظيمية بمستوى متوسط. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، بناءً على قاعدة المعاملة بالمثل، وهي داعمه لمبادئ نظرية التبادل الاجتماعي. بالإضافة إلى ذلك، كان لتوجيه الأفراد، والإنصاف، وتقاسم السلطة، والاهتمام بالاستدامة، والتوجيه الأخلاقي، وتوضيح الدور، والنزاهة ارتباط إيجابي كبير بسلوك المواطنة التنظيمية. علاوة على ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة لها آثار عملية على قادة جامعات القطاع العام حيث أن إظهار سلوك القيادة الأخلاقية يمكن أن يؤدي إلى مشاركة الموظفين في سلوكيات أدوار إضافية مثل سلوك المواطنة التنظيمية. أخيراً، تم أيضاً تقديم اقتراحات للدراسات المستقبلية.

2-2 دراسة (Rizwan Qaiser Danish et al, 2020) بعنوان:

**'Impact of Ethical Leadership on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior with Mediating role of Intrinsic Motivation', International Review of Management and Marketing, Vol 10, Issue 4.**

تهدف الدراسة الى انشاء نموذج مفاهيمي للتحقق مما إذا كانت القيادة الأخلاقية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية والتزام المواطنة التنظيمية من خلال وساطة الدافع الجوهري. بالنسبة لجمع البيانات، تم تحديد حجم العينة البالغ (340). تم جمع البيانات من خلال استبيان ذاتي الإدارة من بنوك تجارية مختلفة تقع في أماكن جغرافية في لاهور، باكستان. تم استخدام برنامجي SPSS و AMOS لإجراء التحليل، وتم تطبيق تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة. وقد أشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على ارتباط الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة داخل المنظمات. في الواقع، يتوسط الدافع الجوهري بين علاقة القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية. ومع ذلك، تظهر النتائج أيضًا أنه في القطاع المصرفي لا يوجد تأثير وسيط للدافع الجوهري بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

2-3 دراسة (Tayyaba Ahmed Fatima 2020) بعنوان:

**"Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: the Mediating Role of Ethical Climate, Trust, and Justice", International Journal of Human Resource Studies, Vol 10, No 1.**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيف تؤثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة في المنظمة، تم اقتراح أن تؤثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز المناخ الأخلاقي والثقة في المنظمة. وبالتالي، تؤدي هذه العوامل إلى ظهور مناخ العدالة الإجرائية وعدالة التوزيع وبالتالي ظهور سلوك المواطنة التنظيمية.

تم اختبار هذا الإطار النظري تجريبيًا من خلال جمع بيانات من 210 موظفًا يعملون في قطاعات مختلفة في باكستان عن طريق استبيانات من نوع مقياس ليكرت المغلقة. تم استخدام العديد من التقنيات الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل النتائج. وتشير النتائج إلى :

- وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية للإدارة العليا على المناخ الأخلاقي والثقة في المنظمة. علاوة على ذلك، تشير النتيجة أيضًا إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للثقة على مناخ العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية.

- يمكن للمديرين في المنظمة رفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز البيئة العامة للشركة والعوامل التشاركية بطريقة أخلاقية.

### 4-2 دراسة ( Mohamed Ahmed Ali Nemr & Yuhuan liu 2020 ) بعنوان:

**The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. Cogent Business & Management journal.**

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية (EL) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB). واختبار الدور الوسيط للسخرية التنظيمية (OC) في هذه العلاقة. أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (400) عضو هيئة تدريس ومساعدتهم بجامعة سوهاج في مصر. اعتمدنا على المسح لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام الانحدار البسيط والتحليل المعدل للانحدار الهرمي (HRMA) وتحليل الانحدار البسيط. تشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير مباشر وغير مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن السخرية التنظيمية تعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بحيث تكون العلاقة أضعف بين الموظفين ذوي المستوى العالي من السخرية على عكس أولئك ذوي المستوى المنخفض من السخرية.

### 5-2 دراسة ( Amna Ali. Sajjad Ahmad. Imran Saeed.2018 ) بعنوان:

**Ethical leadership and organizational citizenship behavior: mediating role of organizational justice: a case study of education sector. Abasyn journal of social sciences – vol (11), issue (2).**

هدفت الدراسة إلى التحقق تجريبيا من العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونتائج عمل الموظف مع الأخذ في الاعتبار، المحددات المختلفة للعدالة التنظيمية كمتغير وسيط. في واقع الأمر، مثل القطاعات الأخرى، يتوسع قطاع التعليم أيضًا على نطاق واسع.

في مقاطعة خيبر باختونخوا في باكستان. تم أخذ حجم عينة من 250 عضو هيئة تدريس للدراسة الحالية من خلال أخذ العينات الملائمة غير الاحتمالية. تم طرح استبيانات منظمة بين المستجيبين من

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

أجل التحقيق في الموضوع المذكور أعلاه. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية. علاوة على ذلك، تم تسجيل علاقة إيجابية بين المحددات المختلفة للعدالة التنظيمية (كمتغير وسيط) وسلوك المواطنة التنظيمية.

بعد عرض الدراسات السابقة يتضح لنا أنه هناك أوجه تشابه وكذا أوجه اختلاف بينها وبين هذه الدراسة من حيث المنهج والأدوات المستخدمة وطبيعية العلاقة بين المتغيرين.

يمكن تلخيص أوجه التشابه في المنهج حيث أن أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي وهو المنهج المتبع في هذه الدراسة، باستثناء : دراسة العرايضة(2012)، دراسة أحمد بن سالم العامري (2003)، ودراسة (Mohammad jehad,Mahamed adnan alias,Farzana quoquab habib 2011)، (2011)،

كما أنه نجد تشابه في الأداة المستخدمة حيث اعتمدت أغلب الدراسات الاستبيان كأداة رئيسة وهي الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، باستثناء: دراسة(2012. Nadeem Ahmed) ودراسة (Mohammad Jehad, Mohmad Adnan Alias, Farzana Quoquab Habib, 2011) و دراسة (Mohamed Ahmed Ali Nemr & Yuhuan liu 2020).

الملاحظ كذلك أن أغلب الدراسات تدرس أحد المتغيرين إما القيادة الأخلاقية أو سلوك المواطنة التنظيمية فالدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين هي قليلة جدا خاصة باللغة العربية، ونذكر منها: دراسة العرايضة (2012) و دراسة سهام إبراهيم عبد السيد وسلوى سالم الفرجاني ودراسة ( Hassan Khan 2017 ) ودراسة (Rizwan Qaiser Danish et al , 2020) ودراسة (Mohamed Ahmed Ali Nemr & Yuhuan 2020) ودراسة (Tayyaba Ahmed Fatima 2020) ودراسة (liu 2020) ودراسة (Amna Ali. Sajjad Ahmad. Imran Saeed.2018).

فهي تتفق في أغلبها من حيث المنهج، كما أنها أجريت على مؤسسات خدمية وحكومية ، أما الدراسة الحالية فقد أجريت على مؤسسة إنتاجية وتتفق مع أغلب الدراسات التي تناولت المتغيرين في تحديد أبعاد المتغيرين (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) للقيادة الأخلاقية و(الإيثار، الروح الرياضية، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري) لسلوك المواطنة.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

---

وقد استفدنا من هذه الدراسات في إطارها النظري كما استفدنا منها في اختيار المنهج المناسب وكيفية تصميم أداة الدراسة وصياغة عباراتها ومقارنة نتائج دراستنا بنتائج هذه الدراسات.

### خلاصة:

في هذا الفصل استعرضنا مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية فتطرقنا إلى مفهومها وأهميتها وكذا أبعادها التي وجدنا فيها اختلاف بين الباحثين، ولكن أغلبهم حددها بثلاث أبعاد هي (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) وتطرقنا كذلك إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية تعريفه وخصائصه وأهميته بالإضافة إلى محدداته والأبعاد المكونة له.

فمفهوم القيادة الأخلاقية لم يلق إجماع العلماء، ولكن اتفقوا أنه أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلا لكل عمل أو نشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي والمطالبة به وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح.

أما بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية فقد اتفق الباحثون والعلماء على انه يشير إلى " أنماط السلوك الإيجابي التطوعي التي تصدر من العاملين مثل مساعدة الآخرين و تقديم المعلومات التي تقيد المنظمة و تبني اتجاهات موجبة نحو مكان العمل و المشاركة بفاعلية في عمليات اتخاذ القرار و الابتعاد عن الشكاوي من منغصات الحياة المهنية الصغيرة".

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

خلاصة

### تمهيد:

بعد التعرف على موضوع الدراسة وتناول جزئياتها نظريا, وبعد تمحيص ومناقشة الدراسات السابقة و استكمال مراجعتها حول متغيرات الدراسة, وجب أن ننقل من مرحلة الاستزادة النظرية إلى مرحلة البحث الميداني الواقعي, الذي يقدم بدوره الاجابات المباشرة لتساؤلات البحث, مع التحقق من فرضياته المؤقتة والمقترحة بغية تأكيديها أو نفيها . إذ تعتبر الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية, الاسلوب الامثل للتأكد من قيمة منطلقات البحث(الاشكالية والفرضيات), وبناء عليه تتحدد نوعية النتائج المحصل عليها , ومن ثم تتبين قيمة التعميم على مجتمع الدراسة, وذلك من خلال دراسة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين, ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين, حيث يستعرض المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة, في حين يستعرض المبحث الثاني عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها.

### المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

قصد إجراء الدراسة الميدانية تم أتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، لذلك فقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات بغرض تحليلها وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والحسابية لتحقيق هدف الدراسة وصياغة نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: الطريقة.

#### 1-مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1-1- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث بأنه: "جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، وجميع العناصر أو الموضوعات التي تشكل موضوع مشكلة البحث"<sup>1</sup>

وفي هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في كافة موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين المنتمين إلى الشعب التالية: الإدارة العامة، الوثائق والمحفوظات، الإعلام الآلي، الإحصائيين، التسيير التقني والحضري، الترجمة والترجمة الفورية، الشؤون الاجتماعية والبالغ عددهم 124 موظف.

#### 1-2-عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع افضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع .<sup>2</sup>

تم توزيع 50 استمارة ما تمثل 40 % من حجم المجتمع و التي تم تحديدها بالرجوع إلى جدول العينات المقترح من طرف (DARYLE W. MORGAN)<sup>3</sup> (ROBERT V. KREJCIE).

استبعد منها 5 استمارات لعدم صلاحيتها بسبب النقص في الإجابات وتم تحليل 45 استمارة.

#### 2-تحديد المتغيرات وقياسها:

تنقسم متغيرات البحث الى متغيرين رئيسيين ،القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل و سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

<sup>1</sup> محمود أحمد درويش، "مناهج البحث في العلوم الإنسانية". مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى جمهورية مصر العربية، 2018، ص238.

<sup>2</sup> محمد عبد مطشر اللامي ، "مجتمع البحث وعينته" محاضرات المنهج التجريبي .العراق.2020.ص1.

<sup>3</sup> Robert v. krejcie, Daryle W.Morgan, "Determining sample size for research activities", educational and psychological measurement. 1970. p: 2.

### 2-1- القيادة الأخلاقية:

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين في المجال و اتبعته العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتطرق إليها سابقا ، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة، وقد قيس المتغير المستقل القيادة الأخلاقية بثلاث أبعاد رئيسية هي: توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي و تعزيز السلوك الأخلاقي .

### 2-2- سلوك المواطنة التنظيمية:

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين في المجال والذي اتبعته العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتطرق إليها سابقا ، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة، ووفقاً لهذا قسم متغير سلوك المواطنة التنظيمية المتغير التابع إلى خمسة أبعاد (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، و عي الضمير، السلوك الحضاري ).

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

#### 1- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

من أجل جمع بيانات الدراسة قمنا بإعداد استبيان، وهو أداة فعالة ومناسبة في مثل هذه الدراسات، وفيما يلي كيفية تصميمها واختبار صدقها وثباتها.

#### 1-1- تصميم أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان بالاطلاع على مختلف الدراسات التي لها علاقة بالموضوع.

وهي ; دراسة (م. عنراء محسن عبد، 2019)، دراسة (د. ناجي عبدالستار محمود، 2020)، دراسة (د. جواد محسن راضي، م. عبد الله كاظم حسن، 2017) ، دراسة (Danielle Brandon, 2013) ، دراسة (جنات بوخمخ، ناجي بن حسين، 2018) مع بعض التعديلات المطلوبة وقد تضمن هذا الاستبيان ثلاث محاور أساسية هي:

**المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:** وقد ضم خمسة متغيرات:

- الجنس.
- السن.
- الحالة الإجتماعية.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

- المؤهل العلمي.
- سنوات الأقدمية.

المحور الثاني القيادة الأخلاقية: وقد شمل 16 عبارة مجمعة لقياس المتغير المستقل وهو مقسم إلى 3 أبعاد هي:

- توافر السلوك الأخلاقي: العبارات من (1) إلى (6).
- ممارسة السلوك الأخلاقي: العبارات من (7) إلى (11).
- تعزيز السلوك الأخلاقي: العبارات من (12) إلى (16).

المحور الثالث سلوك المواطنة التنظيمية: وقد ضم (20) عبارة مجمعة لقياس المتغير التابع وهي مقسمة إلى 5 أبعاد هي:

- الإيثار: العبارات هي من (17) إلى (20).
- الكياسة ( المجاملة ): العبارات من (21) إلى (24).
- الروح الرياضية: العبارات من (25) إلى (28).
- وعي الضمير: العبارات من (29) إلى (32).
- السلوك الحضاري: العبارات من ( 33 ) إلى (36).

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني والثالث تم استخدام مقياس ليكارت " LIKERT " الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكارت " LIKERT " الخماسي

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

المصدر: د.ماهر عوض مصطفى، مقياس مقترح للدراسات المسحية وتأثير معامل الخبرة في مشاريع التشييد، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العلوم الهندسية المجلد 40 العدد 1، 2018، ص 32.

تم تحديد مجال الفئات والذي يعبر عن درجة الموافقة، وتم تحديد المدى range، وطول الفئة length، كما يلي:

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

- المدى = القيمة الأعلى - القيمة الأدنى.
- طول الفئة = المدى / عدد الدرجات.
- حساب المدى: أقصى قيمة (5) - أصغر قيمة (1) = 4.
- حساب طول الفئة: المدى (4) / عدد الدرجات (5) = 0.8.

وبالتالي تصبح الفئات كالتالي:

الجدول رقم (02): درجات الموافقة.

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	[1.8-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
درجة الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### 1-2 إختبار أداة الدراسة

من أجل التأكد من أداة الدراسة وملاءمتها لإجراء الدراسة الميدانية لابد من إختبارها وتحري مدى صدق العبارات وكذا ثبات المحاور ولهذا قمنا بحساب معاملات الارتباط Pearson لمتغيرات الدراسة ثم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ.

#### 1-2-1- الصدق الظاهري:

بعد إعداد الاستبيان ومراجعته، تم التأكد من صدق الإستبانة ظاهريا بعرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين وذوي الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية والبحث العلمي، وطلبنا منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح العبارات ومدى إنتمائها إلى محورها ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله، وكذا شموليتها وإمكانية تحقيق الهدف الذي ترمي إليه، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون (أنظر الملحق رقم 01) تم إجراء التعديلات وحتى حذف بعض العبارات

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

التي اتفق عليها المحكمون حتى تكون واضحة ومفهومة، لنصل في الأخير إلى الإستبانة في صورتها النهائية كما هي موضحة في الملاحق، أنظر الملحق رقم (02).

### 1-2-2- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارات، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ننتقل إلى التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي، حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد و البعد بحد ذاته وذلك بإستخدام معامل الارتباط بيرسون " Pearson ". أنظر الملحق رقم 03

### أ-صدق الإتساق الداخلي لمحور القيادة الأخلاقية.

#### -صدق الإتساق لبعد توافر السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد توافر السلوك الأخلاقي والبعد ككل:

الجدول رقم (03) معاملات الارتباط بين عبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي والبعد ككل.

رقم العبارة	عبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يرفض رئيسي المباشر الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة.	0.684**	0.000
2	يلتزم رئيسي المباشر بوعوده مع مرؤوسيه.	0.752**	0.000
3	يعطي رئيسي المباشر أسبقية عالية للقيم الأخلاقية.	0.578**	0.000
4	يسمح رئيسي المباشر للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم واراتهم بحرية ويحترمها.	0.602**	0.000
5	يضع رئيسي المباشر قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته	0.547**	0.000
6	يضع رئيسي المباشر قضايا العدالة عند توزيع المكافآت	0.545**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### \*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01.

من الجدول رقم (03) يتبين لنا أن القيم الإحصائية لمعاملات الارتباط ما بين عبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد هي أقل من 0.01 ، كما أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.545 و 0.752 وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقية وإستخدامه.

### ب-صدق الإتساق لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي.

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد ممارسة السلوك الأخلاقي والبعد ككل:

### الجدول رقم (04) معاملات الارتباط بين عبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي والبعد ككل.

رقم العبارة	عبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
07	يطبق رئيسي المباشر النظام والقوانين على نفسه قبل مطالبة الاخرين بتطبيقها.	0.814**	0.000
08	يتعلم العاملون القيم ، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد.	0.629**	0.000
09	يتجنب رئيسي المباشر اذى الاخرين ، ويحترم حقوقهم .	0.806**	0.000
10	يتقبل رئيسي المباشر النقد بصدق ورحب وبدون تدمير.	0.743**	0.000
11	يستطيع رئيسي المباشر التصرف بحكمة عند حدوث الأزمات	0.661**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

### \*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01.

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط ما بين عبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي والدرجة الكلية لهذا البعد، حيث جاءت كل القيم الإحصائية أقل من 0.01 ، كما أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد هي قيم موجبة تتراوح بين 0.629 و 0.814 وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### ج- صدق الإتساق لبعء تعزيز السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعء تعزيز السلوك الأخلاقي والبعء ككل:

الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين عبارات بعء تعزيز السلوك الأخلاقي والبعء ككل.

رقم العبارة	عبارات بعء تعزيز السلوك الأخلاقي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
12	يقوم رئيسي المباشر بمراقبة العاملين ومعاينة الذين يتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.	0.707**	0.000
13	يعتبر رئيسي المباشر نموذج قوي للتعرف الأخلاقي.	0.673**	0.000
14	توفر المؤسسة نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.	0.784**	0.000
15	تقيم المؤسسة ندوات ولقاءات تحث العاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.	0.654**	0.000
16	يعزز رئيسي المباشر الجوانب الايجابية في المرؤوسين.	0.567**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

### \*\*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين عبارات بعء تعزيز السلوك الأخلاقي والدرجة الكلية

لعبارات هذا البعء، حيث يتضح من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.01 كما أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعء والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.567 و0.784 وهذا يدل أن عبارات البعء صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### 2-2- صدق الإتساق الداخلي للمحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

أ- صدق الإتساق لبعء الإيثار.

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعء الإيثار والبعء ككل:

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين عبارات بعء الإيثار والبعء ككل

رقم العبارة	عبارات بعء الايثار	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
17	أساعد زملائي في تأدية مهامهم عند الحاجة.	0.761**	0.000
18	أتحمل مسؤولية إضافية في العمل من أجل مساعدة زملائي.	0.811**	0.000
19	أساعد زملائي عند غيابهم عن العمل طواعية.	0.811**	0.000
20	أتعاون مع رئيسي المباشر لأداء الأعمال على أحسن وجه.	0.740**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

**\*\*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01.**

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين عبارات بعء الإيثار والدرجة الكلية لعبارات هذا البعء حيث يتضح من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية اقل من 0.01 ، كما أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعء والدرجة الكلية للبعء هي قيم موجبة تتراوح بين 0.740 و 0.811، وهذا يدل على أن عبارات البعء صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

**ب- صدق الاتساق لبعء الكياسة (المجاملة).**

يوضح الجدول التالي معاملات الإرتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعء الكياسة والبعء ككل.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين عبارات بعد الكياسة والبعد ككل.

رقم العبارة	عبارات بعد الكياسة (المجاملة)	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
21	أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم.	0.846**	0.000
22	أحترم خصوصية زملائي الآخرين.	0.782**	0.000
23	أحترم المنظمة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل افتخار عنها مع الآخرين.	0.667**	0.000
24	أساعد زملائي في حل الصراعات وسوء الفهم للحفاظ على بيئة عمل مناسبة.	0.806**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

### \*\*دال إحصائيات عند مستوى المعنوية 0.01

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط ما بين عبارات بعد الكياسة والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.01، كما أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لعبارات البعد هي قيم موجبة وتتراوح بين 0.667 و 0.846، وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### ج-صدق الاتساق لبعد الروح الرياضية.

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد الروح الرياضية والبعد ككل:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين عبارات الروح الرياضية والبعد ككل.

رقم العبارة	عبارات بعد الروح الرياضية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
25	أتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تدمير.	0.591**	0.000
26	أتسامح مع زملائي دائما عند نشوء صراعات بيننا.	0.771**	0.000

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

0.000	0.626**	أقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في المؤسسة.	27
0.000	0.666**	لا أجد حرج في الاعتذار إن أخطأت.	28

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج spss .

### \*\*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط ما بين عبارات بعد الروح الرياضية والدرجة الكلية لعبارات البعد، حيث يتضح من الجدول أن كل القيم الاحتمالية اقل من 0.01 ، كما أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد هي قيم موجبة تتراوح بين 0.591 و 0.771 ، وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

### د-صدق الإتساق لبعد وعي الضمير.

يوضح الجدول التالي معاملات الإرتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد وعي الضمير وبعد وعي الضمير ككل:

الجدول رقم (09): معاملات الإرتباط بين عبارات بعد وعي الضمير ككل.

رقم العبارة	عبارات بعد وعي الضمير	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
29	أحرص على الالتزام بأوقات العمل.	0.714**	0.000
30	أحافظ على وسائل العمل ولأستغلها لمصلحتي الشخصية.	0.733**	0.000
31	أتقيد بالوقت المقرر للراحة ولأستغل وقت زائد عن ذلك .	0.765**	0.000
32	أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي.	0.600**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنا مج spss.

### \*\*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01.

يبين الجدول رقم (09) معاملات الإرتباط ما بين عبارات بعد وعي الضمير والدرجة الكلية للبعد، حيث يتضح من الجدول أن كل القيم الإحتمالية أقل من 0.01 ، وأن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد هي قيم موجبة محصورة بين 0.600 و 0.765 ، وهذا يدل أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

هـ- صدق الإتساق لبعد السلوك الحضاري .

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد السلوك الحضاري والبعد ككل:

الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين عبارات بعد السلوك الحضاري والبعد ككل.

رقم العبارة	عبارات بعد السلوك الحضاري	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
33	أتابع بانتظام التعليمات واللوائح الداخلية للمؤسسة.	0.787**	0.000
34	أقدم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المؤسسة	0.750**	0.000
35	أحث زملائي على العمل لصالح المؤسسة بدل تضييع الوقت.	0.659**	0.000
36	أعمل على إظهار صورة جيدة عن المؤسسة التي أنتمي إليها.	0.836**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

### \*\*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين عبارات بعد السلوك الحضاري والدرجة الكلية لعبارات البعد، حيث يتضح من الجدول أن جميع القيم الإحتمالية أقل من 0.01 ، كما أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد هي قيم موجبة محصورة بين 0.659 و 0.836 ، وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 3-2- صدق الإتساق الداخلي لأبعاد الدراسة مع المحاور.

#### أ-أبعاد القيادة الأخلاقية والمحور ككل:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لأبعاد محور القيادة الأخلاقية والمحور ككل

الجدول رقم (11) :معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والمحور ككل.

أبعاد القيادة الأخلاقية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1 توافر السلوك الأخلاقي	0.704**	0.000

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

0.000	0.829**	ممارسة السلوك الأخلاقي	2
0.000	0.679**	تعزيز السلوك الأخلاقي	3

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

### \*\*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01.

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد أقل من 0.01 ، وكذلك قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لهذا المحور جميعا موجبة ومحصورة بين القيم 0.679 و 0.829 ، وهذا يعني أن المحور الثاني صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

### ب-أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمحور ككل:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية

والمحور ككل.

الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمحور ككل.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	
0.000	0.849**	الايثار	1
0.000	0.747**	الكياسة (المجاملة)	2
0.000	0.824**	الروح الرياضية	3
0.000	0.837**	وعي الضمير	4
0.000	0.864**	السلوك الحضاري	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss .

### \*\*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01.

يتضح من الجدول رقم (12) أن مستوى المعنوية لكل أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية أقل من 0.01 ، وكذا قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المحور كلها قيم موجبة ومحصورة بين القيم 0.747 و 0.864 ، وهذا يعني أن المحور الثاني صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

3- ثبات الإستبانة:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف. ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي واحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما إقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

- من 60 % إلى 70 % تكون درجة الثبات مقبولة.

- من 71 % إلى 80 % تكون درجة الثبات عالية.

- أكثر من 80 % تكون درجة الثبات عالية جدا.

ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات بالنسبة لمحور القيادة الأخلاقية ومحور سلوك المواطنة التنظيمية ومعامل الثبات الكلي للاستبيان:

الجدول رقم (13) معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل.

المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
القيادة الأخلاقية	0.798
سلوك المواطنة التنظيمية	0.908
الثبات الكلي	0.911

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss .

من الجدول رقم (13) الذي يمثل معاملات الثبات ألفا كرونباخ ( أنظر الملحق رقم 04 ) ، نلاحظ أن معامل الثبات لمحور القيادة الأخلاقية قد بلغ (0.798) وهو ما يمثل درجة ثبات عالية، وكذا معامل الثبات لمحور سلوك المواطنة التنظيمية الذي بلغ ( 0.908) وهو ما يمثل درجة ثبات عالية أيضا، والثبات الكلي بلغ (0.911) والذي يمكن القول من خلاله أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات وصالحة للدراسة.

<sup>1</sup>الفراء، وليد عبد الرحمن خالد، "تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرامج الإحصائية spss"، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2042، ص 3.

### 2- أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات :

لمعالجة البيانات التي تم تجميعها ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( statistical package for saocial sciences ) الإصدار 25 والذي يرمز له باختصار spss وهو جاء مع التطور الأجهزة الحاسبة والصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية خاصة الكبيرة من حيث البيانات ويحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات والإحصائية التي تم توظيفها في هذه الدراسة كما يلي:

**2-1-المدى :** من أجل تحديد طول فئات مقياس "ليكارت likert" الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان.

**2-2- المتوسط الحسابي:** تم استخدامه لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، ويفيد كذلك في ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية.

**2-3- الانحراف المعياري :** يعد الانحراف المعياري من مقاييس التشتت وهو الجذر التربيعي لمتوسط مربع إنحرافات القيم عن وسطها الحسابي.<sup>1</sup>

واتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري :

-**الانحراف المعياري أقل من 1:** يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن الوسط الحسابي، ويعني ذلك تقارب استجابات الأغلبية.

-**الانحراف المعياري أكبر أو يساوي 1:** يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، مما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.

### 2-4- معامل ألفا كرونباخ:

أستخدم هذا المعامل لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كلما دل ذلك على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

**2-5- معامل الارتباط بيرسون :** يقيس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين.

- يرمز له بالرمز  $r$  ويأخذ قيم من  $[-1$  إلى  $1]$ .

- كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من الواحد كان الارتباط قويا.

<sup>1</sup>أماني موسى محمد ، "التحليل الإحصائي للبيانات، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2002، ص 14.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

- كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من الصفر كان الارتباط ضعيفا.<sup>1</sup>  
وبشكل عام يمكن اعتبار أن العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0,3 ، ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمته بين 0,3 و 0,7 ، أما إذا كانت قيمته أكبر من 0,7 فتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.<sup>2</sup>

### -2-6 معامل الالتواء والتفرطح:

تم استخدامهما للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

أ-الالتواء: skewness ، يعطي مقياس الالتواء فكرة عن تمركز قيم المتغير، فإذا ما كانت قيم هذا المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة أكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة فإن توزيع هذا المتغير ملتو نحو اليمين ويسمى موجب الالتواء وتكون قيمة الالتواء موجبة، أما إذا كان العكس فإن هذا الالتواء سالبا وأما إذا كانت قيمة المعامل صفر فإن التوزيع متماثل.<sup>3</sup>

ب-التفرطح: kurtosis: يمثل درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي فإذا كانت قيمة التفرطح كبيرة كانت القمة منخفضة، وإذا كانت صغيرة فإن القمة عالية ويسمى التوزيع مدببا قليل التقلطح.<sup>4</sup>

2-7 الإنحدار الخطي المتعدد: هو امتداد للإنحدار الخطي البسيط ويأخذ في الحساب أكثر من متغير مستقل (X) واحد، وذلك عندما يراد فحص التأثير على المتغير التابع (Y) من قبل عدة متغيرات مستقلة (X) في وقت واحد.

2-8-معامل تضخم التباين (VIF) وفترات التباين المسموح(Tolerance): من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها، تم الاعتماد على اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح. إن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نافذة محمد بركات " التحليل الإحصائي باستخدام spss"،الجامعة الاسلامية،غزة، 2012- 2013، ص 95-96.

<sup>2</sup> محفوظ جودة، " التحليل الإحصائي الأساسي باستخدامSpss"، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص:255.

<sup>3</sup> نافذة محمد بركات، نفس المرجع ص 79.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص79.

<sup>5</sup> جهيد بوطالب، عيسى نجمي "أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس دراسة ميدانية " مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2، 2019، ص 592.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات.

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

1-1- الجنس:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	%88.9
أنثى	5	%11.1
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

يبين الجدول رقم (14) أن عينة الدراسة قد قدر عدد الذكور فيها ب 40 فرد ما يمثل %88.9 من حجم العينة، أما الإناث فكان عددهم 5 أفراد ما يمثل ب 11.1% من حجم العينة، وبالتالي يمكن القول أن أغلب أفراد العينة هم ذكور أي أن العينة ذكورية. (أنظر الملحق رقم 05)

1-2- العمر أو السن:

يمكن توضيح أفراد العينة حسب السن كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب السن.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	%13.3
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	27	%60.0
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	10	%22.2
50 سنة فما فوق	2	%4.4

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

المجموع	45	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.....

يبين الجدول رقم (15) أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأقل من 40 سنة بما يقدر بـ 27 فرد بنسبة 60% من حجم العينة، تليها بعد ذلك الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بـ 10 أفراد بنسبة 22.2%، ثم بعد ذلك تأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية أقل من 30 سنة بـ 6 أفراد، ما نسبته 13.3%. أما فئة 50 سنة فما فوق، فجاءت بـ 2 أفراد ما نسبته 4.4% من مجموع العينة. ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة هم شباب حيث نجد أن ما نسبته 73.3% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 40 سنة. (أنظر الملحق رقم 05)

### 1-3- الحالة الإجتماعية:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
%31.1	14	أعزب (عزباء)
%57.8	26	متزوج(ة)
%6.7	3	مطلق(ة)
%4.4	2	أرمل(ة)
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول رقم (16) يتضح أن أفراد العينة موزعين بين متزوج وأعزب، فكانت الأغلبية للمتزوجين بـ 26 فرد أي ما نسبته 57.8% ثم العزاب بـ 14 فرد أي ما نسبته 31.1% والمطلقين بـ 3 أفراد بنسبة 6.7% و الأرامل يمثلون فردين من أفراد العينة بنسبة 4.4% . وبالتالي نستنتج أن أغلب أفراد العينة مستقرين إجتماعيا. (أنظر الملحق رقم 05)

### 1-4- المؤهل العلمي:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما موضح في الجدول التالي:

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

الجدول رقم (17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	22	48.9%
تكوين مهني	9	20.0%
جامعي	14	31.1%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يبين الجدول رقم (17) أن أفراد العينة موزعين حسب المؤهل العلمي كما يلي: جاء المستوى الثانوي أو أقل في المرتبة الأولى ب 22 فرد أي ما نسبة 48.9% ثم يليه المستوى الجامعي ب 14 فرد أي بنسبة 31.1% من أفراد العينة، وأخيرا مستوى تكوين مهني في المرتبة الأخيرة ب 9 أفراد، ما نسبة 20.0%. (أنظر الملحق رقم 05)

### 1-5 سنوات الأقدمية:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	26.7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	40.0%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	17.8%
15 سنة فأكثر	7	15.6%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يبين الجدول رقم (18) أن الفئة التي تمثل الأكثرية من أفراد العينة هي الفئة ذات سنوات أقدمية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ب 18 فرد، ما نسبته 40.0%، ثم تليها الفئة التي تمثل أقل من 5 سنوات والمقدرة ب 12 فرد، أي ما نسبته 26.7%. وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة من 10 إلى أقل من

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

15 سنة ب 8 أفراد ما نسبته 17.8 %، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة 15 سنة فأكثر مقدرة ب 7 أفراد ما نسبته 15.6%. ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة متوسطة في المؤسسة حيث نجد أن ما نسبته 57.8% من أفراد العينة مدة أقدمتهم من 5 إلى أقل من 15 سنوات. (أنظر الملحق رقم 05)

### 2- عرض وتحليل بيانات محور القيادة الأخلاقية:

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل البيانات الخاصة بعبارات محور القيادة الأخلاقية وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات والأبعاد في الجداول التالية: (أنظر الملحق رقم 06)

### 1-2 توافر السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول بعد توافر السلوك الأخلاقي.

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يرفض رئيسي المباشر الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة.	3,44	1,119	2
2	يلتزم رئيسي المباشر بوعوده مع مرؤوسيه.	2,96	1,107	5
3	يعطي رئيسي المباشر أسبقية عالية للقيم الأخلاقية.	3,22	1,020	3
4	يسمح رئيسي المباشر للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم بحرية ويحترمها.	3,47	1,140	1
5	يضع رئيسي المباشر قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته.	3.00	1,187	4
6	يضع رئيسي المباشر قضايا العدالة عند توزيع المكافآت.	2,84	0,796	6
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	3.1556	0.65943	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) أعلاه أن:

العبرة الرابعة " يسمح رئيسي المباشر للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية ويحترمها " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,47) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري 1,140 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة الأولى " يرفض رئيسي المباشر الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3, 44) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة بانحراف معياري 1,119 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة الثالثة «يعطي رئيسي المباشر أسبقية عالية للقيم الأخلاقية "جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.22) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] مما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 1.020 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة الخامسة " يضع رئيسي المباشر قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.00) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] مما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري 1.187 أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة وهي أكبر قيمة ما يعني أنها الأكثر تشتتاً بالنسبة لعبارات هذا البعد.

العبرة الثانية " يلتزم رئيسي المباشر بوعوده مع مرؤوسيه " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.96) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] مما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري 1.107 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة السادسة " يضع رئيسي المباشر قضايا العدالة عند توزيع المكافآت " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.84) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] مما يمثل درجة موافقة متوسطة ، وبانحراف معياري 0.796 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

أما بعد توافر السلوك الأخلاقي ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.1556) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 0.65943 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تجانس في إجابات أفراد العينة وبالتالي يمكن القول أن الرئيس المباشر يتوافر فيه السلوك الأخلاقي بدرجة متوسطة، فهو يسمح للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم بحرية ويحترمها ويرفض الاعمال غير الأخلاقية .

### 2-2- ممارسة السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية

لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي.

الجدول رقم(20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
7	يطبق رئيسي المباشر النظام والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها.	2,51	1,180	5
8	يتعلم العاملون القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد.	2,67	1.000	4
9	يتجنب رئيسي المباشر أذى الآخرين، ويحترم حقوقهم.	3,11	1,301	2
10	يتقبل رئيسي المباشر النقد بصدق ورحب وبدون تدمير.	3.00	1,087	3
11	يستطيع رئيسي المباشر التصرف بحكمة عند حدوث الأزمات.	3,29	1,218	1
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي للبعد		2.9156	0.85012	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أعلاه أن:

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

العبارة الحادية عشر " يستطيع رئيسي المباشر التصرف بحكمة عند حدوث الأزمات " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.29) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري 1.218 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة التاسعة " يتجنب رئيسي المباشر أذى الآخرين، ويحترم حقوقهم " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.11) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري 1.301 وهو أكبر من 1 والملاحظ أنها أكبر قيمة في عبارات البحث ما يعني أنها الأكثر تشتتاً في إجابات أفراد العينة.

العبارة العاشرة " يتقبل رئيسي المباشر النقد بصدق ورحب وبدون تدمر " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.00) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري 1.087 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة الثامنة " يتعلم العاملون القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.67) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري 1.000، ما يعني أنه هناك تجانس في إجابات أفراد العينة.

العبارة السابعة " يطبق رئيسي المباشر النظام والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.51) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، وبانحراف معياري 1.180 و هو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لبعده ممارسة السلوك الأخلاقي ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.9156 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر ب 0.85012 ما يعني أنه هناك تجانس في إجابات الأفراد. وبالتالي يمكن القول أن مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي لدى الرئيس المباشر متوسط ، فهو يتصرف بحكمة عند الازمات و يتجنب اذى الاخرين ويحترم سلوكهم وهذا ما يتماشى مع المعايير الأخلاقية للمؤسسة .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### 2-3- تعزيز السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي.

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
12	يقوم رئيسي المباشر بمراقبة العاملين ومعاينة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.	3,62	1,072	1
13	يعتبر رئيسي المباشر نموذج قوي للتصرف الأخلاقي.	3,33	1,087	2
14	توفر المؤسسة نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.	3,22	1,146	3
15	تقيم المؤسسة ندوات ولقاءات تحث العاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.	2,69	1,203	5
16	يعزز رئيسي المباشر الجوانب الايجابية في المرؤوسين.	3,18	1,211	4
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد</b>		<b>3.2089</b>	<b>0.77219</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من نتائج الجدول رقم (21) أعلاه أن:

العبارة الثانية عشر " يقوم رئيسي المباشر بمراقبة العاملين ومعاينة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (3.62) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، وانحراف معياري 1.072 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة الثالثة عشر " يعتبر رئيسي المباشر نموذج قوي للتصرف الأخلاقي " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (3.33) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري يقدر ب 1.087 وهو أكبر من 1 ما يعني انه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

العبرة الرابعة عشر " توفر المؤسسة نظام مكافئات يعزز السلوك الأخلاقي " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.22) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر ب 1.146 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة السادسة عشر " يعزز رئيسي المباشر الجوانب الايجابية في المرؤوسين " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدرة (3.18) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري 1.211 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة الخامسة عشر " تقييم المؤسسة ندوات ولقاءات تحت العاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.69) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة ، وبانحراف معياري 1.203 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.2089) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري قدره (0.77219) وهو اقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

وبالتالي يمكن القول أن الرئيس المباشر للأفراد يهتم بتعزيز السلوك الاخلاقي بدرجة متوسطة تنطوي على مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية، فهو يعتبر نموذج قوي للتصرف.

نستنتج من خلال ما سبق أن بعد تعزيز السلوك الأخلاقي جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة يليه بعد توافر السلوك الأخلاقي وفي المرتبة الأخيرة بعد ممارسة السلوك الأخلاقي.

### 3- عرض وتحليل بيانات محور سلوك المواطنة التنظيمية:

بعد عرض تحليل البيانات الخاصة بعبارات المحور الثاني القيادة الأخلاقية ننتقل في هذا الجزء إلى عرض تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المحور كما يلي:

### 3-1- الإيثار:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الإيثار.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإيثار.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
17	أساعد زملائي في تأدية مهامهم عند الحاجة.	3,42	1,118	3
18	أتحمل مسؤولية إضافية في العمل من أجل مساعدة زملائي.	3,51	1,058	2
19	أساعد زملائي عند غيابهم عن العمل طواعية.	3,11	1,247	4
20	أتعاون مع رئيسي المباشر لأداء الأعمال على أحسن وجه.	3,67	1,108	1
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد</b>		<b>3.4278</b>	<b>0.88488</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه يتضح أن:

العبارة رقم 20 " أتعاون مع رئيسي المباشر لأداء الأعمال على أحسن وجه " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(3.67) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب 1.108 و هو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم ثمانية عشر " أتحمل مسؤولية إضافية في العمل من أجل مساعدة زملائي " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(3.51) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب 1.058 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم سبعة عشر " أساعد زملائي في تأدية مهامهم عند الحاجة " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.42) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب1.117 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم تسعة عشر " أساعد زملائي عند غيابهم عن العمل طواعية " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.11) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر ب1.247 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

أما بالنسبة لبعد الإيثار ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.4278) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبإنحراف معياري 0.88488 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة، وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة لديهم ميزة الإيثار بدرجة مرتفعة، فأغلبهم يتعاونون مع رئيسهم المباشر لأداء الاعمال على احسن وجه .و يعملون على مساعدة زملائهم عند الحاجة ويتحملون مسؤولية إضافية من أجل ذلك ، وهذا ما يعني أن روح التآزر والتكافل مرتفعة لدى أفراد العينة.

### 3-2 الكياسة ( المجاملة):

يوضح الجدول الآتي: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتب حسب درجة الأهمية للإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الكياسة ( المجاملة ).

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الكياسة (المجاملة).

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
21	أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم.	3,38	1,154	2
22	أحترم خصوصية زملائي الآخرين.	3,84	1,167	1
23	أحترم المنظمة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل افتخار عنها مع الآخرين.	3,22	1,126	4
24	أساعد زملائي في حل الصراعات وسوء الفهم للحفاظ على بيئة عمل مناسبة.	3,33	1,314	3
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد</b>	<b>3.4444</b>	<b>0.92455</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (23) أعلاه يتضح أن:

العبارة اثنان وعشرون " أحترم خصوصية زملائي الآخرين " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(3.84) وهو ينتمي إلى المجال من [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، وبإنحراف معياري يقدر 1.167 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم واحد وعشرون "أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (3.38) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

موافقة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر ب 1.154 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة .

العبارة رقم أربعة وعشرون "أساعد زملائي في حل الصراعات وسوء الفهم للحفاظ على بيئة عمل ، مناسبة' جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره ( 3.33)وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4]ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر ب 1.314 و هو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم ثلاثة وعشرون " احترم المنظمة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل افتخار عنها مع الآخرين " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.22) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة ، وبانحراف معياري يقدر ب1.126 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لبعد الكياسة (المجاملة) فقدر المتوسط الحسابي ب (3.4444) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يعني درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب 0.92455 و هو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة، ومن هذا يمكن القول أن ميزة اللطافة أو الكياسة لدى موظفي المؤسسة مرتفعة وهذا يعود إلى أن أفراد العينة يحترمون خصوصية زملائهم الآخرين ويساعدون بعضهم في أداء أعمالهم ، وأغلبهم يسعون إلى خلق بيئة عمل مناسبة بحل الصراعات وسوء الفهم وتقادي الإساءة للمنظمة التي ينتمون إليها قدر المستطاع.

### 3-3- الروح الرياضية:

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الروح الرياضية.

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الروح الرياضية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
25	تكييف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تدمير .	3,24	1,131	4
26	أتسامح مع زملائي دائما عند نشوء صراعات بيننا .	3,29	1,272	3

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

27	أتقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في المؤسسة.	3,73	1,031	2
28	لا أجد حرج في الاعتذار إن أخطأت.	3,78	1,126	1
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد</b>				
<b>3.5111</b>				
<b>0.76120</b>				

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول رقم(24) أعلاه يتضح:

العبارة ثمانية وعشرون "لا أجد حرج في الاعتذار إن أخطأت" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(3.78) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب 1.126 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم سبعة وعشرون " أتقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في المؤسسة " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(3.73) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري يقدر ب 1.031 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم ستة وعشرون " أتسامح مع زملائي دائماً عند نشوء صراعات بيننا " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.29) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر ب 1.272 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم خمسة وعشرون " أتكيف مع ظروف العمل الإستثنائية من دون تدمر " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.24) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر ب 1.131 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة للبعد " الروح الرياضية " فقدر المتوسط الحسابي ب (3.5111) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، بانحراف معياري يقدر ب 0.76120 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة ومنه فإن ميزة وخصائص الروح الرياضية مرتفعة لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين، وهذا يعود إلى أن الأفراد لا يجدون حرج في الاعتذار عند الخطأ وتقبل النقد البناء من الآخرين ، وغالبية الأفراد يتمتعون بخاصية التسامح مع زملائهم في العمل ، كما أنهم يتميزون بالقدرة على التكيف مع الظروف الاستثنائية بدون تدمر .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### 3-4- وعي الضمير:

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد وعي الضمير.

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد وعي الضمير.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
4	1,272	3,51	أحرص على الالتزام بأوقات العمل.	29
1	0,798	4,00	أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية.	30
2	0,981	3,76	أتقيد بالوقت المقرر للراحة ولا أستغل وقت زائد عن ذلك .	31
3	1,184	3,69	أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي.	32
	<b>0.73846</b>	<b>3.7389</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (25) أعلاه يتضح:

العبرة رقم ثلاثون "أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00) هو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.798 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم واحد و ثلاثون " أتقيد بالوقت المقرر للراحة ولا أستغل وقت زائد عن ذلك العمل " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.76) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري يقدر بـ 0.981 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة اثنان وثلاثون " أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.69) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر بـ 1.184 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

العبارة رقم تسعة وعشرون " أحرص على الالتزام بأوقات العمل " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.51) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب 1.272 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة للبعد ككل " وعي الضمير " فقدر المتوسط الحسابي ب 3.7389 وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب 0.73846 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة وبالتالي يمكن القول أن وعي الضمير مرتفع لدى أفراد العينة، فهم يحافظون على وسائل العمل ،و يتقيدون بأوقات الراحة مع حرصهم على إكمال أعمالهم و الالتزام بأوقات العمل .

### 3-5- السلوك الحضاري:

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد السلوك الحضاري.

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السلوك الحضاري.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
33	أتابع بانتظام التعليمات واللوائح الداخلية للمؤسسة.	3,69	0,996	2
34	أقدم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المؤسسة	3,29	1,160	4
35	أحث زملائي على العمل لصالح المؤسسة بدل تضییع الوقت.	3,53	1,140	3
36	أعمل على إظهار صورة جيدة عن المؤسسة التي أنتمي إليها.	3,80	1,120	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	3.5778	0.83568	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (26) أعلاه يتضح أن:

العبارة رقم ستة وثلاثون " اعمل على إظهار صورة جيدة عن المؤسسة التي انتمي إليها " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.80) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب 1.120 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم ثلاثة و ثلاثون "أتابع بانتظام التعليمات واللوائح الداخلية للمؤسسة " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.69) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب0.996 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم خمسة وثلاثون " أحث زملائي على العمل لصالح المؤسسة بدلا من تضييع الوقت أقدم " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.53) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب1.140 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم أربعة وثلاثون "أقدم بعض الإقتراحات البناءة لتطوير المؤسسة " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره(3.29) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري يقدر ب 1.160 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لبعد "السلوك الحضاري " ككل فقدر المتوسط الحسابي ب3.5778 وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يقدر ب0.83568 وهو أقل من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة، وبالتالي يمكن القول أن السلوك الحضاري مرتفع لدى أفراد العينة، وهذا يعود إلى أن أفراد العينة يحرصون على اظهار الصورة الجيدة عن المؤسسة و يلتزمون بالتعليمات واللوائح والقواعد الداخلية للمؤسسة. كما أنهم يقدمون اقتراحات بناءة لتطوير المؤسسة. نستنتج مما سبق أن بعد وعي الضمير جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة يليه بعد السلوك الحضاري يليه بعد الروح الرياضية ثم بعد الكياسة (المجاملة) وفي المرتبة الأخيرة بعد الايثار.

**المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية.**

### 1- إختبار التوزيع الطبيعي.

قبل البدء في تطبيق الإختبارات المختلفة يجب الشروع في فهم طبيعة البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإن الإختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق، أما إذا كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الإختبارات غير المعلمية هي التي تستخدم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحفيظ قادري، محمد مرتان " طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج (spss) Exel liserel وعواقب الإخلال به " مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد8، ديسمبر 2019، ص 63.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

حيث تم الإعتماد على معامل الإلتواء skewnes الذي يجب أن يكون أقل من 3 وأن معامل التفلطح kurtosis أقل من القيمة (20).<sup>1</sup>

والجدول التالي يمثل نتائج الإختبار: (أنظر الملحق رقم 07).

الجدول رقم (27): معاملات الإلتواء والتفرطح للمتغيرين:

المتغيرات	معامل الالتزام	معامل التفرطح
القيادة الأخلاقية	0.83	1.262
	0.565	0.787
	0.094	1.236
سلوك المواطنة التنظيمية	0.51	1.353

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم(27) نلاحظ أن :

-معاملات الإلتواء كانت ضمن المجال [0.83، 0.094] وهي قيم أقل من 3 .

-أما معاملات التفرطح كانت ضمن المجال [1.353، 0.787] وهي قيم أقل من 20 .

وعليه فالمتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن اختبار فرضيات الدراسة بإستخدام الإختبارات المعلمية.

### 2- اختبار التعددية الخطية: Multicolinearrit

من اجل التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختبائي

معامل تضخم التباين والتباين المسموح. (أنظر الملحق رقم 08)

الجدول رقم (28) نتائج اختبائي معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	معامل تضخم التباين (vif)	(Tolerance)التباين المسموح
توافر السلوك الأخلاقي	1.290	0.775
ممارسة السلوك الأخلاقي	1.390	0.719
تعزير السلوك الأخلاقي	1.109	0.902

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

<sup>1</sup> جهيد بوطالب، عيسى نجمي "أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس دراسة ميدانية " مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المجلد 42، العدد 2، 2019، ص592.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

إن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة، يتضح لنا من نتائج الجدول رقم (28) أن معاملات تضخم التباين محصورة بين القيمتين 1.109 و 1.390 وهي أصغر من 10، وأن قيم التباين المسموح محصورة بين القيمتين 0.719 و 0.902 وهي أكبر من 0.1 وعليه يمكننا القول أن نتائج اختبار عدم ارتباط المتغيرات المستقلة جيدة وأنها صالحة لاختبار الفرضيات.

**المطلب الثالث: إختيار فرضيات الدراسة.**

**1- إختيار الفرضية الرئيسية :**

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة ( توافر السلوك الأخلاقي ، ممارسة السلوك الأخلاقي ، تعزيز السلوك الأخلاقي ) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل"

ومن أجل التأكد من صحتها تم الإعتماد على تحليل الإنحدار المتعدد والجدول رقم (29) يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (29)، نتائج تحليل التباين للإنحدار **Analysis of variances** (المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية).

النموذج model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
الانحدار	7.598	3	2.533	8.077	0.000	0.371	0.609
الخطا المتبقي	12.855	41	0.314	-	-	-	-
المجموع	20.453	44	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول رقم 29 (أنظر الملحق رقم 09) أن مستوى دلالة (F) يساوي ( 0.000 ) وهو اقل من 0.05 ما يشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية كما بلغت قيمة معامل الارتباط 0.609 ما يشير لإرتباط إيجابي ومتوسط بين القيادة الأخلاقية و سلوك المواطنة التنظيمية، كما بلغت قيمة معامل

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

التحديد  $R^2=0.371$  أي و وجود أثر إيجابي بنسبة 37.1 % للقيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية أي أن 37.1% من التغير في سلوك المواطنة التنظيمية يعود إلى التغير في القيادة الأخلاقية. والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

وعليه يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية " مقبولة " والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل "

### 2-إختبار الفرضيات الفرعية:

تم اختبار أثر كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الفلين من خلال اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد ( Multiple regression Analysis ) والنتائج المتواصل إليها موضحة في الجدول (30) .

الجدول رقم (30) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد

### ( multiple regression Analysis)

النموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T	مستوى دلالة T
/	B	Beta	-	-
الثابت constant	1.285	-	2.551	0.15
توافر السلوك الأخلاقي	0.531	0.513	3.648	0.001
ممارسة السلوك الأخلاقي	0.092	0.115	0.787	0.436
تعزيز السلوك الأخلاقي	0.097	0.110	0.844	0.403

المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS .

### 2-1- اختبار الفرضية الأولى:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد توافر السلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (30) (أنظر الملحق رقم 09) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(T) الخاصة ببعد توافر السلوك الأخلاقي تقدر ب (0.001) ، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ، ما يعني أن لتوافر السلوك الأخلاقي أثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين ، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى "مقبولة". كما تشير قيمة المعاملات النمطية ( $Beta=0.513$ ) وهي موجبة إلى أن زيادة توافر السلوك الأخلاقي بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية ب 0.513 ، أي أن توافر السلوك الأخلاقي يؤثر إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل

### 2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0, 05$ ) لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الفلين".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (30) (أنظر الملحق رقم 09) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(T) الخاصة ببعد ممارسة السلوك الأخلاقي تقدر ب (0.436) ، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ، ما يعني عدم وجود أثر لممارسة السلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل ، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية "مرفوضة".

### 2-3- اختبار الفرضية الثالثة:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0, 05$ ) لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الفلين".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (30) (أنظر الملحق رقم 09) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(T) الخاصة ببعد تعزيز السلوك الأخلاقي تقدر ب (0.403) ، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

---

الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ )، ما يعني أنه لا يوجد أثر لتعزيز السلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة مؤسسة الكاتمية للفلين - جيبل ، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة "مرفوضة".

### خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية، حيث تم دراسة أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية وذلك على عينة من موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل حيث تم التطرق إلى الوسائل المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة ثم عرض وتحليل محور البيانات الشخصية والوظيفية، بعد ذلك تم عرض نتائج المحور الثاني للاستبانة لمعرفة مستوى القيادة الأخلاقية وكذا عرض النتائج الخاصة بالمحور الثالث الخاص بسلوك المواطنة التنظيمية ومعرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الكاتمية للفلين لدى موظفيها، ثم اختبار الفرضيات لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

## الخاتمة

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي أجريناها والتي تتمحور حول اثر القيادة الاخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى تقديم اقتراحات وتوصيات كما يلي:

**أولا: النتائج :**

### 1- النتائج النظرية:

من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في الآتي:

- لقد تعددت التعاريف حول القيادة الاخلاقية، فهي لم تحض بتعريف موحد حيث اختلفت نظرة الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع.

- القيادة الأخلاقية ثلاث ابعاد وهي : توافر السلوك الاخلافي, ممارسة السلوك الأخلاقي, تعزيز السلوك الأخلاقي.

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري من طرف العامل، لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية.

- يتجلى سلوك المواطنة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد أساسية كما يوضحها النموذج الخماسي وهي : الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضري.

- محددات سلوك المواطنة التنظيمية عديدة نجد من بينها الالتزام التنظيمي، القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية، والتي تولد لدى الفرد الشعور بالرضا الوظيفي، والثقة في القادة مما يدفعه إلى المشاركة في الكثير من السلوكيات التطوعية.

- لسلوك المواطنة التنظيمية آثار إيجابية وأخرى سلبية فهي تحسن من كفاءة وفعالية المنظمة، وترفع من الروح المعنوية وتوطد العلاقات وتحد من مستوى التسرب الوظيفي، إلا أنها قد تنمي لدى الفرد روح الإنكالية.

### 2- النتائج التطبيقية:

1- مستوى القيادة الأخلاقية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل هو متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.09) وهذا ما يتفق مع بعض الدراسات مثل ( دراسة العرايضة 2012) ودراسة ( Hassan Khan 2017)؛ ولا يتفق مع دراسة سهام إبراهيم عبد السيد وسلوى سالم الفرجاني (2020) و دراسة الحبيسة (2009)، دراسة بعجي سعاد و خبابة عبد الله (2016) ، دراسة عماد سعيد محمد الشاعر(2017)، دراسة (Mohamed Ahmed Ali Nemr & Yuhuan liu 2020).

## الخاتمة

كما لاحظنا تباين في مستويات أبعاد القيادة الأخلاقية : حيث جاء تعزيز السلوك الأخلاقي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.20) وهو متوسط ، وهو ما يتفق مع دراسة (Long-Zeng Wuet al, 2014)، دراسة (aba Ahmed Fatima ) (Tayy2020) ، ولا يتفق مع دراسة عماد سعيد محمد الشاعر(2017). في حين نجد أن توافر السلوك الأخلاقي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.15) وهو متوسط وهذا ما يتفق مع دراسة جواد محسن راضي و عبد الله كاظم حسن(2011)، ولا يتفق مع دراسة عماد سعيد محمد الشاعر(2017). في حين نجد أن ممارسة السلوك الأخلاقي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.91) وهو متوسط وهذا ما يتفق مع دراسة جواد محسن راضي و عبد الله كاظم حسن(2011)، دراسة الحبيسة (2009)، ولا يتفق مع دراسة أ.د. ناجي عبد الستار محمود و أريج طاهر نعمان(2020).

2- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل هو متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53) وهذا ما يتفق مع دراسة نور الدين مزهودة و إسمهان قرزة(2013) ، دراسة تامر محمد محارمة (2008) ، دراسة ( Hassan Khan 2017 ) ولا يتفق مع دراسة رشيد مناصرية و فريد بن ختو(2015)، دراسة سهام إبراهيم عبد السيد وسلوى سالم الفرجاني (2020).

3- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين. وهو ما يتفق مع دراسة العرايضة (2012)، دراسة سهام إبراهيم عبد السيد وسلوى سالم الفرجاني (2020)، دراسة (Rizwan Qaiser Danish et al, 2020)، و لا يتفق مع دراسة (Amna Ali. Sajjad Ahmad. Imran Saeed.2018)

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر السلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين. وهو ما يتفق مع دراسة ( Hassan Khan 2017) ، دراسة (Rizwan Qaiser Danish et al, 2020) و لا يتفق مع دراسة ( Amna Ali. Sajjad Ahmad. Imran Saeed.2018)

4-لايوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة السلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين. وهو ما يتفق مع دراسة ( Mohamed Ahmed )

## الخاتمة

Ali Nemr & Yuhuan liu 2020 و لا يتفق مع دراسة ( Hassan Khan 2017 ) ، دراسة (Amna Ali. Sajjad Ahmad. Imran Saeed.2018) .

5-لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعزيز سلوك الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين. وهو ما يتفق مع دراسة ( Mohamed Ahmed Ali Nemr & Yuhuan liu 2020 و لا يتفق مع دراسة ( Hassan Khan 2017 )، دراسة (Amna Ali. Sajjad Ahmad. Imran Saeed.2018).

### ثانياً: الاقتراحات:

- 1- اتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة ابعاد القيادة الأخلاقية من خلال عقد الندوات التثقيفية والإرشادية، وإقامة مشروع لبرامج تدريبية، وورش عمل تطبيقية نابغة من احتياجات حقيقية لتزويد القادة بأهمية القيادة الأخلاقية ، وتنمية الوعي بالممارسات القيادية الفعلية، بهدف تعديل الممارسات غير الفعال.
- 2- السعي نحو ترسيخ المبادئ والمعايير والممارسات الاخلاقية للقادة وإظهار العدالة والرشادة في اتخاذ القرارات وتطبيقها للتشجيع للوقوف على المتطلبات الاخلاقية.
- 3- الحث على النقاش والحوار بين العمال والقادة من اجل تعزيز الثقة في القائد.
- 4- الاهتمام بترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية عن طريق عقد الدورات والندوات لإبراز مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وأهميته وآثاره الإيجابية على مستوى الفرد، والجماعة، والمنظمة.
- 5- يتعين على القادة تحقيق التوازن السلوكي والاستقرار التنظيمي وترسيخ نموذج أخلاقي يحتذى به من خلال تهيئة جو مشبع بالسلوكيات الأخلاقية التي تزيد من إدراك الفرد للصواب والخطأ، وذلك بالالتزام الشخصي بالاخلاق والثبات والاستمرارية على الاخلاق الحميدة مهما اختلفت المواقف.
- 6- ضرورة احترام تطبيق العدالة التنظيمية والاهتمام بالثقافة التنظيمية لبلوغ الموارد البشرية درجة عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والتي تعتبر في مجملها من اهم العوامل المؤثرة في خلق وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ،كما تتحكم في درجة هذه الممارسة واستمراريتها في العمل.
- 7- ضرورة تشجيع إدارة المؤسسة للأعمال التطوعية بشكل عام وتفعيل دور المرأة خاصة حتى تخلق بذلك بيئة ثقافية تحتضن سلوكيات المواطنة التنظيمية ،وادراج مكافآت ترتبط فقط بهذه الاعمال التطوعية.

## الخاتمة

8- وضع نظام لتقييم الكفاءة الذاتية تحفيزا للموظفين لإبداء آرائهم وتقديم مقترحات بناءة لتطوير المؤسسة.

9- بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند ترشيح واختيار القادة المناسبين وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.

10- بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.

### ثالثا: افاق البحث:

من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح مواضيع للبحث نعرضها في النقاط التالية :

- اثر الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.
- اثر الرضا الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية.
- دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.
- اثر الضغوط التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- (1) أحمد جابر حسنين ، القيادة الأخلاقية ودورها في بناء واعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، 2018.
- (2) أحمد جابر حسنين علي، الإحباط الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2013.
- (3) أماني موسى محمد ، التحليل الإحصائي للبيانات، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2002.
- (4) بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2016.
- (5) جواد محسن راضي و عبد الله كاظم حسن ، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية ، قسم ادارة الأعمال.
- (6) خالد بن عبد العزيز الشملان واخرون، نماذج معاصرة في القيادة ، ط1، مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2018.
- (7) خالد سليمان أحمد المومني ، محمد علي القضاة، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي، الأردن ، 2006.
- (8) سعيد عبد الحافظ، المواطنة حقوق وواجبات، مركز ماعث للدراسات الحقوقية والدستورية، القاهرة، 2007.
- (9) طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري ،المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 .

## قائمة المراجع

- 10) عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العربية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007.
- 11) محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام Spss، دار وائل للنشر، عمان، 2008
- 12) محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009 .
- 13) محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، 2018.
- 14) منجي الطلاب: قاموس عربي عربي، دار قابس، للنشر والتوزيع، سوريا، 2001 .
- 15) مهدي زويلف، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 16) نافذة محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام spss، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012  
2013/

### المقالات:

- 1) ابن منظور، لسان العرب، دار أحياء التراث العربي، الطبعة (2) المجلد 15، 1993.
- 2) أحمد بن سالم العامري، محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة.مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 17، العدد 02، 2003.
- 3) أحمد سالم العامري: محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة سعود للاقتصاد والإدارة، المجلد 19، العدد 10، 2003.
- 4) أريج سعيد خليل، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري(دراسة تحليلية في معهد الإدارة /الرصافة)،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.الكلية التقنية الإدارية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، 2018.

- (5) إيمان عبد الرضا محمد، اثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين - بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 42، 2019.
- (6) بحث تحليلي على عينة من الجامعات التقنية في العراق، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 34، 2018.
- (7) بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، يونيو 2012.
- (8) جهيد بوطالب، عيسى نجمي "أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المجلد 42، العدد 2، 2019.
- (9) جهيد بوطالب، عيسى نجمي، أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس دراسة ميدانية " مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2، 2019 .
- (10) حمزة معمرى، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014.
- (11) خالد علي واخرون، جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 13 ، العدد 26 ، 2018.
- (12) راتب السعود، سوزان السلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية المجلد 17، العدد 2، 2008.
- (13) رشيد مناصريه، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015.

## قائمة المراجع

- 14) زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، 2015 .
- 15) سحراء أنور حسين علي ،علي حسون فندي الطائي، بناء نموذج لأخلاقيات القيادات الادارية العليا لأحداث التغيير التنظيمي بحث تحليلي على عينة من الجامعات التقنية في العراق، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 34، 2018.
- 16) سعاد بعجي عبد الله خبابة ، درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور)، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، العدد 31، جامعة زيان عاشور الجلفة .
- 17) صالح الدين حسين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية: تطبيقات باستخدام spss ، دار وائل للنشر، عمان، 2004 .
- 18) عادل محمد زايد ، تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 55 ، 2000.
- 19) عبد الحفيظ قادري، محمد مرتان " طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج (spssExelliserel) وعواقب الإخلال به "، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 8، ديسمبر 2019 .
- 20) عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن - حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية غرداية،المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال،المجلد 04،العدد03،2018.
- 21) عذراء محسن عبد ، دور القيادة الأخلاقية في تقليل الصمت التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية ماء الأنبار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، 2019.

## قائمة المراجع

- (22) فدم عبد ال حمد ، آلاء عبد الموجود العاني ، تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 39، العدد 125 ، العراق، 2020.
- (23) القرني عبد الله عالي ، الزايدي أحمد بن محمد ، القيادة الاخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الاقسام الاكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر ، العدد 170 ، اكتوبر ، 2016.
- (24) قويدر بورقبة، رحمة مجدة حصابة، أهمية التربية في المدرسة لترسيخ قيم المواطنة. مجلة: سوسولوجيا- الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2013.
- (25) محمد احمد الخليفة علي، العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية"دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة المجمعة". المملكة العربية السعودية - جامعة المجمعة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 01 ،المجلد 17 ،2016.
- (26) محمد لطرش ، دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة، مجلة البناء الاقتصادي ، جامعة الجلفة ، العدد 2، 2018.
- (27) محمد ناصر اسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 03، العراق، 2012.
- (28) مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار"، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 ، العدد 9 ، جامعة الانبار، العراق، 2012 .
- (29) مراد بومنقار، زهير شلابي ،الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية نظرية، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 1 ، جويلية 2016.
- (30) ناجي عبد الستار محمود وأريج طاهر نعمان، دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 52، 2020.

## قائمة المراجع

31) نورالدين مزهودة ،اسمهان قرزة، اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06، 2017.

32) هند خليفة الصويغي، دور القيادة الأخلاقية في الحد م السلوكيات المضادة للإنتاجية" دراسة ميدانية علي العاملين في إدارة التوزيع بالشركة العامة للكهرباء بمدينة بيجازي" المجلد الأول، العدد الاول، 2018.

33) هند خليفة سالم الصويغي ، القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية "دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العلمي ، ليبيا ، 2019.

### الرسائل الجامعية:

1) حنان مراد، مكانة المواطن والمواطنة في المدن - دراسة استشرافية حالة الدراسة: مدينة بسكرة - رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية 2016/2017.

2) ختام قاسم مصطفى الجعيثي ، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ،غزة، 2017.

3) سماح فتحي ابراهيم الصوفي، الأخلاق الاسلامية عند حكام الأندلس واثرها في بناء الدولة ، متكرة ماجستير ، الجامعة الاسلامية، غزة، 2015.

4) صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم بشمال الخليل ووسطها، رسالة ماجيستر، جامعة الخليل، 2017.

5) عالية إبراهيم، محم طحطوح ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الماجيستر في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية،2016.

## قائمة المراجع

- 6) عبد الرحمن بن عبد الله الرميزان، إدارة التغيير وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية-دراسة حالة لمنسوبي حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015/2014 .
- 7) عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري(دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2017 .
- 8) غنوة محمد نادر. أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، 2013/2012 .
- 9) فيحاء محمد الدخيل المشافبة، درجة ممارسة القيادات الادارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، مذكرة ماجستير ، جامعة آل البيت ، 2015.
- 10) لبنى علي السلايمة، دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2020.
- 11) لعور عاشور، التمكين النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية-دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2014/2013.
- 12) محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2016.
- 13) نور محمد أحمد أبو علبة، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير ، جامعة الأزهر، غزة ، 2015.
- 14) وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند موظفي الإدارة المحلية ولاية مسيلة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2016.

### الندوات والملتقيات:

(1) الفراء، وليد عبد الرحمن خالد، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرامج الإحصائية spss ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2012.

(2) محمد عبد مطشر اللامي، مجتمع البحث وعينته محاضرات المنهج التجريبي، العراق، 2020.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

### الرسائل الجامعية:

1- Danielle Brandon, "Ethical leadership and its impact on ethical leadership behavior", Florida State University, 2018, p7.

2- David V. Day, "Leadership", University of Western Australia, C H A P T E R 22, 2012, p1.

3-- Israr Ahmad, Yongqiang Gao, School of Managem , "A Review of Ethical Leadership and Other Ethics Related Leadership Theories", Huazhong University of Science and Technology, Wuhan, P.R.China , European Scientific Journal October 2017 edition Vol.13, No.29,p 12.

4--Katarina Katja Mihelič "Ethical Leadership, International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter", Volume14,Number5,University of Ljubljana,2010 , p 35.,

### .Articles:

1-- Anshul Garg, Samta Suri, "Analyzing the Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior in Public Banking Sector", International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, Vol.2, No. 7, 2013, P: 81.

2-Dorota Grego-Planer, "The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors", Sustainability 2019, p: 03.

3--Lei Wang, Kim T. Hinrichs, Leonel Prieto, "Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US", Asia Pacific Journal of Management, March 2013, p120.

4- Nadim Jahangir, Mohammad Muzahid Akbar, Mahmudul Haq, "Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents", Brac university journal, Volume.01, N°.2, 2004, p p, 78, 79.

- 5- Robert v. krejcie, Daryle W.Morgan, “**Determining sample size for research activities**”, educational and psychological measurement. 1970. p: 2.
- 6- Samanvitha swaminathan,David jawahar,” **job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: an empirical study**”,global journal of business research , volume 7, number 1, 2013, p p; 72, 73.
- 7- Subhasree Kar, “**Ethical Leadership: Best Practice for Success**”, IOSR Journal of Business and Management ,2014, P113.
- 8- Wael Salah El Din Mohamed, “**Investigating the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior among Beni Suef Cement Company Employees**”, Arabian Journal of Business Management Review; Volume 6 • Issue 5.2016,p4.

الملاحق

## الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الاساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	الرتبة	الاستاذ	
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر	حمودة نسيم	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر	ليتيم خالد	02
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر	عبداللوش محمد	03

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة.

السلام عليكم رحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تطويره لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بها تحت عنوان: أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل- وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

لذا نأمل منكم الإجابة على كافة عبارات الاستبيان بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة: يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات.

من اعداد الطلبة

-عفاق مدينة

-سلامنة وداد

السنة الجامعية: 2020 - 2021

المحور الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع علامة (x) في الخانة الموافقة الاختيار :

1-الجنس:

- ذكر  الانثى

2-السن:

- اقل من 30 سنة  من 30 سنة الى من40سنة
- من 40 الى اقل من50 سنة  50 سنة فما فوق

3- الحالة الاجتماعية

- أعزب(عزباء)  متزوج (ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

4-المؤهل العلمي:

- ثانوي أو أقل  تكوين مهني  جامعي

5 -سنوات الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

المحور الثاني: السلوك الاخلاقي للقيادة ( Driving ethical behavior )

البعد	توافر السلوك الاخلاقي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يرفض رئيسي المباشر الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة					
02	يلتزم رئيسي المباشر بوعوده مع مرؤوسيه					
03	يعطي رئيسي المباشر أسبقية عالية للقيم الأخلاقية.					
04	يسمح رئيسي المباشر للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم بحرية وتحترمها.					
05	يضع رئيسي المباشر قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته					
06	يضع رئيسي المباشر قضايا العدالة عند توزيع المكافآت					
البعد	ممارسة السلوك الأخلاقي.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
07	يطبق رئيسي المباشر النظام والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها.					
08	يتعلم العاملون القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد.					
09	يتجنب رئيسي المباشر أذى الآخرين، ويحترم حقوقهم ويساعدهم.					
10	يتقبل رئيسي المباشر النقد بصدق ورحب وبدون تدمير.					

## الملاحق

					يستطيع رئيسي المباشر التصرف بحكمة عند حدوث الازمات.	11
--	--	--	--	--	---	----

البعد	تعزيز السلوك الأخلاقي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12	يقوم رئيسي المباشر بمراقبة العاملين ومعاينة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.					
13	يعتبر رئيسي المباشر نموذج قوي للتصرف الأخلاقي.					
14	توفر المؤسسة نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.					
15	تقيم المؤسسة ندوات ولقاءات تحت العاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.					
16	يعزز رئيسي المباشر الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين.					

### المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية ( Organizational Citizenship)

البعد	الايثار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	أساعد زملائي في تأدية مهامهم عند الحاجة					
18	أتحمل مسؤولية إضافية في العمل من أجل مساعدة زملائي					
19	أساعد زملائي عند غيابهم عن العمل طواعية					

## الملاحق

					اتعاون مع رئيسي المباشر لأداء الاعمال على أحسن وجه	<b>20</b>
--	--	--	--	--	---	-----------

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	القياسة (المجاملة)	البعد
					أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم.	<b>21</b>
					أحترم خصوصية زملائي الآخرين.	<b>22</b>
					أحترم المنظمة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل افتخار عنها مع الآخرين.	<b>23</b>
					أساعد زملائي في حل الصراعات وسوء الفهم للحفاظ على بيئة عمل مناسبة.	<b>24</b>
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الروح الرياضية	البعد
					أتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تذمر	<b>25</b>
					أتسامح مع زملائي دائماً عند نشوء صراعات بيننا	<b>26</b>
					أقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في المؤسسة	<b>27</b>
					لا أجد حرج في الاعتذار إن أخطأت	<b>28</b>
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	وعي الضمير	البعد

## الملاحق

				بشدة		
					أحرص على الالتزام بأوقات العمل.	29
					أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية.	30
					أتقيد بالوقت المقرر للراحة ولا أستغل وقت زائد عن ذلك.	31
					أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي.	32
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	السلوك الحضاري	البعد
					أتابع بانتظام التعليمات واللوائح الداخلية للمؤسسة.	33
					أقدم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المؤسسة.	34
					أحث زملائي على العمل لصالح المؤسسة بدال من تضييع الوقت.	35
					أعمل على إظهار صورة جيدة عن المؤسسة التي أنتمي إليها.	36

شكرا لكم على حسن تعاونكم

## الملاحق

الملحق رقم 03: جدول معاملات الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة

Corrélations		توفر السلوك الأخلاقي	a1	a2	a3	a4	a5	a6
توفر السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson	1	,684**	,752**	,578**	,602**	,547**	,545**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
a1	Corrélation de Pearson	,684**	1	,622**	,310*	,226	,103	,258
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,038	,136	,502	,087
	N	45	45	45	45	45	45	45
a2	Corrélation de Pearson	,752**	,622**	1	,492**	,323*	,121	,198
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,030	,428	,192
	N	45	45	45	45	45	45	45
a3	Corrélation de Pearson	,578**	,310*	,492**	1	,261	-,075	,211
	Sig. (bilatérale)	,000	,038	,001		,084	,624	,163
	N	45	45	45	45	45	45	45
a4	Corrélation de Pearson	,602**	,226	,323*	,261	1	,319*	-,018
	Sig. (bilatérale)	,000	,136	,030	,084		,033	,905
	N	45	45	45	45	45	45	45

الملاحق

<b>a5</b>	Corrélation de Pearson	,547**	,103	,121	-,075	,319*	1	,553**
	Sig. (bilatérale)	,000	,502	,428	,624	,033		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
<b>a6</b>	Corrélation de Pearson	,545**	,258	,198	,211	-,018	,553**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,087	,192	,163	,905	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45
<b>**.</b> La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								
<b>*.</b> La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).								

Corrélations							
		ممارسة السلوك الاخلاقي	a7	a8	a9	a10	a11
ممارسة السلوك الاخلاقي	Corrélation de Pearson	1	,814**	,629**	,806**	,743**	,661**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
<b>a7</b>	Corrélation de Pearson	,814**	1	,475**	,717**	,408**	,354*
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,005	,017
	N	45	45	45	45	45	45
<b>a8</b>	Corrélation de Pearson	,629**	,475**	1	,309*	,523**	,118
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,039	,000	,439

الملاحق

	N	45	45	45	45	45	45
<b>a9</b>	Corrélation de Pearson	,806**	,717**	,309*	1	,402**	,438**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,039		,006	,003
	N	45	45	45	45	45	45
<b>a10</b>	Corrélation de Pearson	,743**	,408**	,523**	,402**	1	,446**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000	,006		,002
	N	45	45	45	45	45	45
<b>a11</b>	Corrélation de Pearson	,661**	,354*	,118	,438**	,446**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,439	,003	,002	
	N	45	45	45	45	45	45
<b>**.</b> La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
<b>*</b> . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

Corrélations							
		تعزير السلوك الاخلاقي	a12	a13	a14	a15	a16
تعزير السلوك الاخلاقي	Corrélation de Pearson	1	,707**	,673**	,784**	,654**	,567**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
<b>a12</b>	Corrélation de Pearson	,707**	1	,442**	,421**	,206	,368*

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,004	,174	,013
	N	45	45	45	45	45	45
<b>a13</b>	Corrélation de Pearson	,673**	,442**	1	,395**	,342*	,144
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,007	,022	,346
	N	45	45	45	45	45	45
<b>a14</b>	Corrélation de Pearson	,784**	,421**	,395**	1	,546**	,282
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,007		,000	,061
	N	45	45	45	45	45	45
<b>a15</b>	Corrélation de Pearson	,654**	,206	,342*	,546**	1	,086
	Sig. (bilatérale)	,000	,174	,022	,000		,576
	N	45	45	45	45	45	45
<b>a16</b>	Corrélation de Pearson	,567**	,368*	,144	,282	,086	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,346	,061	,576	
	N	45	45	45	45	45	45
<b>**.</b> La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
<b>*</b> . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

Corrélations						
		_الايثار	a17	a18	a19	a20
_الايثار	Corrélation de Pearson	1	,761**	,811**	,811**	,740**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45
<b>a17</b>	Corrélation de Pearson	,761**	1	,544**	,471**	,373*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,012
	N	45	45	45	45	45
<b>a18</b>	Corrélation de Pearson	,811**	,544**	1	,542**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,001
	N	45	45	45	45	45
<b>a19</b>	Corrélation de Pearson	,811**	,471**	,542**	1	,472**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,001
	N	45	45	45	45	45
<b>a20</b>	Corrélation de Pearson	,740**	,373*	,478**	,472**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,001	,001	
	N	45	45	45	45	45
<b>** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).</b>						
<b>* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).</b>						

Corrélations						
		القياسية	a21	a22	a23	a24
القياسية	Corrélation de Pearson	1	,846**	,782**	,667**	,806**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45
<b>a21</b>	Corrélation de Pearson	,846**	1	,534**	,441**	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002	,000
	N	45	45	45	45	45
<b>a22</b>	Corrélation de Pearson	,782**	,534**	1	,390**	,509**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,008	,000
	N	45	45	45	45	45
<b>a23</b>	Corrélation de Pearson	,667**	,441**	,390**	1	,287
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,008		,056
	N	45	45	45	45	45
<b>a24</b>	Corrélation de Pearson	,806**	,649**	,509**	,287	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,056	
	N	45	45	45	45	45
<b>** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).</b>						

Corrélations						
		الروح الرياضية	a25	a26	a27	a28
الروح الرياضية	Corrélation de Pearson	1	,591**	,771**	,626**	,666**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45
a25	Corrélation de Pearson	,591**	1	,250	,018	,293
	Sig. (bilatérale)	,000		,098	,906	,050
	N	45	45	45	45	45
a26	Corrélation de Pearson	,771**	,250	1	,476**	,268
	Sig. (bilatérale)	,000	,098		,001	,075
	N	45	45	45	45	45
a27	Corrélation de Pearson	,626**	,018	,476**	1	,222
	Sig. (bilatérale)	,000	,906	,001		,143
	N	45	45	45	45	45
a28	Corrélation de Pearson	,666**	,293	,268	,222	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,050	,075	,143	
	N	45	45	45	45	45

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

Corrélations						
		وعي الضمير	a29	a30	a31	a32
وعي الضمير	Corrélation de Pearson	1	,714**	,733**	,765**	,600**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45
<b>a29</b>	Corrélation de Pearson	,714**	1	,448**	,503**	-,013
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,000	,934
	N	45	45	45	45	45
<b>a30</b>	Corrélation de Pearson	,733**	,448**	1	,349*	,385**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,019	,009
	N	45	45	45	45	45
<b>a31</b>	Corrélation de Pearson	,765**	,503**	,349*	1	,305*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,019		,042
	N	45	45	45	45	45
<b>a32</b>	Corrélation de Pearson	,600**	-,013	,385**	,305*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,934	,009	,042	
	N	45	45	45	45	45
<b>** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).</b>						
<b>* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).</b>						

Corrélations						
		السلوك الحضاري	a33	a34	a35	a36
السلوك	Corrélation de	1	,787**	,750**	,659**	,836**

## الملاحق

الحضاري	Pearson					
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45
a33	Corrélation de Pearson	,787**	1	,453**	,390**	,595**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,008	,000
	N	45	45	45	45	45
a34	Corrélation de Pearson	,750**	,453**	1	,224	,570**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,138	,000
	N	45	45	45	45	45
a35	Corrélation de Pearson	,659**	,390**	,224	1	,370*
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,138		,012
	N	45	45	45	45	45
a36	Corrélation de Pearson	,836**	,595**	,570**	,370*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,012	
	N	45	45	45	45	45
<b>** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).</b>						
<b>* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).</b>						

Corrélations				
	القادة الاخلاقية	توافر السلوك	ممارسة السلوك	تعزير السلوك

## الملاحق

			الأخلاقي	الإخلاقي	الإخلاقي
القيادة الأخلاقية	Corrélation de Pearson	1	,740**	,820**	,655**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45
توافر السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson	,740**	1	,474**	,168
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,269
	N	45	45	45	45
ممارسة السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson	,820**	,474**	1	,313*
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,036
	N	45	45	45	45
تعزيز السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson	,655**	,168	,313*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,269	,036	
	N	45	45	45	45
<b>** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).</b>					
<b>* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).</b>					

Corrélations							
		سلوك المواطنة التنظيمية	الايثار	القياسة	الروح الرياضية	وعي الضمير	السلوك الحضاري
سلوك	Corrélation de Pearson	1	,849**	,747**	,824**	,837**	,864**

الملاحق

المواطنة	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
التنظيمية	N	45	45	45	45	45	45
الايثار	Corrélation de Pearson	,849**	1	,535**	,592**	,675**	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
القياسة	Corrélation de Pearson	,747**	,535**	1	,505**	,428**	,537**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,003	,000
	N	45	45	45	45	45	45
الروح الرياضية	Corrélation de Pearson	,824**	,592**	,505**	1	,698**	,646**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
وعي الضمير	Corrélation de Pearson	,837**	,675**	,428**	,698**	1	,708**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45
السلوك الحضاري	Corrélation de Pearson	,864**	,676**	,537**	,646**	,708**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45
<b>** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).</b>							

Corrélations				
		الكلية	بعد_ القيادة	بعد_ المواطنة
الكلية	Corrélation de Pearson	1	,820**	,927**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	45	45	45
بعد_ القيادة	Corrélation de Pearson	,820**	1	,546**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	45	45	45
بعد_ المواطنة	Corrélation de Pearson	,927**	,546**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	45	45	45
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

الملحق رقم 4 : معاملات ثبات محاور الدراسة

معامل ثبات المحور الثاني القيادة الأخلاقية

Statistiques de fiabilité

Cronbach's Alpha	N of Items
,798	16

## الملاحق

معامل ثبات المحور الثالث سلوك المواطنة التنظيمية

### Statistiques de fiabilité

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	20

معامل الثبات الكلي

### Statistiques de fiabilité

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	36

الملحق رقم 05 : عرض البيانات الشخصية

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	40	88,9	88,9	88,9
	انثى	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

الملاحق

<b>Valid</b>	أقل من 30 سنة	6	13,3	13,3	13,3
	من 30 سنة إلى أقل من 30 سنة	27	60,0	60,0	73,3
	من 40 الى أقل من 50 سنة	10	22,2	22,2	95,6
	50 سنة فما فوق	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	أعزب (عزباء)	14	31,1	31,1	31,1
	متزوج(ة)	26	57,8	57,8	88,9
	مطلق(ة)	3	6,7	6,7	95,6
	أرمل(ة)	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	ثانوي أو أقل	22	48,9	48,9	48,9

## الملاحق

	تكوين مهني	9	20,0	20,0	68,9
	جامعي	14	31,1	31,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

سنوات الأقدمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	أقل من 5 سنوات	12	26,7	26,7	26,7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	40,0	40,0	66,7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	17,8	17,8	84,4
	15 سنة فأكثر	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم 6 : عرض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة

المحور الثاني: القيادة الأخلاقية

Statistiques descriptives

	N		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing				
يرفض رئيسي المباشر الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع للمنظمة	45	0	1	5	3,4444	1,11916

الملاحق

يلتزم رئيسي المباشر بوعوده مع مرؤوسيه	45	0	1	5	2,9556	1,10691
يعطي رئيسي المباشر أسبقية عالية للقيم الأخلاقية	45	0	1	5	3,2222	1,02
يسمح رئيسي المباشر للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم وارانهم بحرية ويحترمها	45	0	1	5	3,4667	1,14018
يضع رئيسي المباشر قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته	45	0	1	5	3	1,187
يضع رئيسي المباشر قضايا العدالة عند توزيع المكافآت	45	0	1	5	2,8444	0,79646
يطبق رئيسي المباشر النظام والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها	45	0	1	5	2,5111	1,1798
يتعلم العاملون القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد	45	0	1	4	2,6667	1
يتجنب رئيسي المباشر أذى الآخرين ، ويحترم حقوقهم	45	0	1	5	3,1111	1,30074
يتقبل رئيسي المباشر النقد بصدق وبدون تدمير	45	0	1	5	3	1,08711
يستطيع رئيسي المباشر التصرف	45	0	1	5	3,2889	1,21771

الملاحق

بحكمة عند حدوث الازمات						
يقوم رئيسي المباشر بمراقبة العاملين ومعاقبة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية	45	0	1	5	3,6222	1,07215
يعتبر رئيسي المباشر نموذج قوي للتصرف الأخلاقي	45	0	1	5	3,3333	1,08711
توفر المؤسسة نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي	45	0	1	5	3,2222	1,14592
تقيم المؤسسة ندوات ولقاءات تحت العاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي	45	0	1	5	2,6889	1,20269
يعزز رئيسي المباشر الجوانب الايجابية في المروسين	45	0	1	5	3,1778	1,21148

المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques descriptives

	N		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing				
أساعد زملائي في تأدية مهامهم عند الحاجة	45	0	1,00	5,00	3,4222	1,11781
أتحمل مسؤولية إضافية في العمل من	45	0	1,00	5,00	3,5111	1,05792

الملاحق

أجل مساعدة زملائي						
أساعد زملائي عند غيابهم عن العمل طواعية	45	0	1,00	5,00	3,1111	1,24722
أتعاون مع رئيسي المباشر لأداء الأعمال على أحسن وجه	45	0	1,00	5,00	3,6667	1,10782
أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم	45	0	1,00	5,00	3,3778	1,15383
أحترم خصوصية زملائي الآخرين	45	0	1,00	5,00	3,8444	1,16688
أحترم المنظمة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل افتخار عنها مع الآخرين	45	0	1,00	5,00	3,2222	1,12591
أساعد زملائي في حل الصراعات وسوء الفهم للحفاظ على بيئة عمل مناسبة	45	0	1,00	5,00	3,3333	1,31426
أتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تدمير	45	0	1,00	5,00	3,2444	1,13128
أتسامح مع زملائي دائما عند نشوء صراعات بيننا	45	0	1,00	5,00	3,2889	1,27247
أقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في المؤسسة	45	0	1,00	5,00	3,7333	1,03133
لا أجد حرج في	45	0	1,00	5,00	3,7778	1,12591

الملاحق

الإعذار إن أخطأت						
أحرص على الالتزام بأوقات العمل	45	0	1,00	5,00	3,5111	1,27247
أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية	45	0	1,00	5,00	4,0000	,79772
أتقيد بالوقت المقرر للراحة ولا أستغل وقت زائد عن ذلك	45	0	1,00	5,00	3,7556	,98062
أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي	45	0	1,00	5,00	3,6889	1,18364
أتابع بانتظام التعليمات واللوائح الداخلية للمؤسسة	45	0	1,00	5,00	3,6889	,99595
أقدم بعض الاقتراحات للبناء لتطوير المؤسسة	45	0	1,00	5,00	3,2889	1,16037
أحث زملائي على العمل لصالح المؤسسة بدل تضييع الوقت	45	0	1,00	5,00	3,5333	1,14018
أعمل على اظهار صورة جيدة عن المؤسسة التي أنتمي إليها	45	0	1,00	5,00	3,8000	1,12006

الملاحق

الملحق رقم 07 : إختبار التوزيع الطبيعي

معاملي الالتواء والتفرطح

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Tawafor	momarasat	Taaziz
N		45	45	45
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,1556	2,9156	3,2089
	Std. Deviation	,65943	,85012	,77219
Most Extreme Differences	Absolute	,188	,117	,184
	Positive	,085	,081	,091
	Negative	-,188	-,117	-,184
Kolmogorov-Smirnov Z		1,262	,787	1,236
Asymp. Sig. (2-tailed)		,083	,565	,094
a. Test distribution is Normal.				
b. Calculated from data.				

الملحق رقم 08 : إختبار التعددية الخطية

معامل تضخم التباين و التباين المسموح للمتغيرات المستقلة

Variables introduites/supprimées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode

## الملاحق

<b>1</b>	تعزيز السلوك الأخلاقي توافر السلوك الأخلاقي ممارسة السلوك الأخلاقي	.	Entrée
<b>a. Variable dépendante : القيادة الأخلاقية</b>			
<b>b. Toutes variables requises saisies.</b>			

Coefficients <sup>a</sup>			
Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
<b>1</b>	توافر السلوك الأخلاقي	,775	1,290
	ممارسة السلوك الأخلاقي	,719	1,390
	تعزيز السلوك الأخلاقي	,902	1,109
<b>a. Variable dépendante : القيادة الأخلاقية</b>			

Diagnostics de colinéarité <sup>a</sup>							
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance			
				(Constante)	توافر السلوك الأخلاقي	ممارسة السلوك الأخلاقي	تعزيز السلوك الأخلاقي
<b>1</b>	1	3,898	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,049	8,965	,04	,02	,58	,39

## الملاحق

	3	,036	10,358	,11	,31	,33	,36
	4	,017	15,079	,84	,66	,09	,24
<b>a. Variable dépendante : القيادة الأخلاقية</b>							

الملحق رقم 09 : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Variables introduites/supprimées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
<b>1</b>	تعزيز السلوك الاخلاقي توافر السلوك الأخلاقي ممارسة السلوك الاخلاقي <small>b</small>	.	Entrée
<b>a. Variable dépendante : سلوك المواطنة التنظيمية</b>			
<b>b. Toutes variables requises saisies.</b>			

الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
<b>1</b>	,609 <sup>a</sup>	,371	,325	,55995	,371	8,077	3	41	,000
<b>a. Valeurs prédites : (constantes), تعزيز السلوك الاخلاقي, توافر السلوك الاخلاقي ممارسة, السلوك الاخلاقي</b>									

ANOVA<sup>a</sup>

## الملاحق

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,598	3	2,533	8,077	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	12,855	41	,314		
	Total	20,453	44			
<b>a. Variable dépendante : سلوك المواطنة التنظيمية</b>						
<b>b. Valeurs prédites : (constantes), تعزيز السلوك الاخلاقي , توافر السلوك , ممارسة السلوك الأخلاقي , الاخلاقي</b>						

## الفرضيات الفرعية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,285	,504		2,551	,015
	توافر السلوك الاخلاقي	,531	,145	,513	3,648	,001
	ممارسة السلوك الاخلاقي	,092	,117	,115	,787	,436
	تعزيز السلوك الأخلاقي	,097	,115	,110	,844	,403
<b>a. Variable dépendante : سلوك المواطنة التنظيمية</b>						