

القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

Ethical leadership and its impact on enhancing the organizational citizenship behavior

بويكر عباسي

مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية

جامعة الوادي - الجزائر

Boubakeur-abbassi@univ-eloued.dz

تاريخ النشر: 2022/03/31

فتحي لعموري*

مخبر ادارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة

جامعة الوادي-الجزائر

Lamouri-fethi@univ-eloued.dz

تاريخ القبول: 2022/03/19

تاريخ الإستلام: 2022/02/03

ملخص:

هدفت الدراسة إلى فحص أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء وشبه الطبيين بالمؤسسات الصحية العمومية بدائرة المغير، ولتحقيق ذلك تم تطوير نموذج يتكون من متغير مستقل يتمثل في القيادة الأخلاقية، ومتغير تابع يتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، ولقد تم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ تعدادها 63 طبيباً وشبه طبيباً.

وبعد جمع المعلومات وتحليل النتائج تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة. الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، سلوك المواطنة التنظيمية، المؤسسات الصحية العمومية. تصنيف JEL: M 54 ;D23.

Abstract:

The purpose of this paper is to examine the effect of ethical leadership on organizational citizenship behavior (OCB) among doctors and nurses in public health institutions in El-Meghaier district, to achieve this, a model was developed consisting of an independent variable represented in ethical leadership, and a dependent variable represented in organizational citizenship behaviour. A questionnaire was designed for the purpose of collecting data from the study sample, which numbered 63 doctors and nurses.

The results indicated that there is a statistically significant effect of ethical leadership on the organizational citizenship behavior (OCB), and there is a statistically significant differences in the responses of the sample members towards the level of ethical leadership due to the career level, while There are no statistically significant differences towards the level of ethical due to the variables of gender, age and years of experience.

Keywords: Ethical leadership; Organizational citizenship behavior; public health institutions.

Jel Classification Codes :M 53 ;D23.

* المؤلف المراسل.

على مدار الخمسة عشر عاما الماضية، أصبحت أخلاقيات القيادة مجالا بحثيا سريع التطور في السلوك التنظيمي وساهمت بشكل كبير في فهمنا لسوء السلوك في سياقات العمل (Egorov , Kalshoven, Verdorfer, & peus, 2020, p. 707). حيث وضعت فضائح الاحتيال الأخيرة سلوك القائد الأخلاقي على رأس قائمة أولويات المنظمات، حيث تحطم المشاكل الأخلاقية ثقة وسمعة كل من القادة والمنظمات (Kalshoven, Hartog, & De Hoogh, 2011, p. 52)، واستنادا إلى نتائج استطلاعات الرأي التي أجرتها Gallup، تبين أن الفساد الإداري يعتبر أحد المشاكل الرئيسية في 108 دول حول العالم، وأن وجود قيادة أخلاقية يعتبر أحد العوامل الأساسية لمحاربة الفساد الإداري بأنواعه (العولقي، 2018، صفحة 132)، ومن المتوقع أن يكون للقيادة الأخلاقية تأثيرات إيجابية على مواقف وسلوكيات الموظفين وفي نهاية المطاف حتى على الأداء التنظيمي ككل (Kalshoven, Hartog, & De Hoogh, 2011, p. 52).

كما يعتبر مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر ونالت قسطا كبيرا من اهتمام الكتاب والمفكرين وذلك لأهميتها ودورها في الرقي بالمنظمات والأفراد، ويرى (العبدولي، 2020، صفحة 200) أن سلوك المواطنة التنظيمية أو عدمها هو أحد العوامل الرئيسية في تشكيل اتجاهات الموظف وبلورة سلوكه نحو منظمته التي يعمل بها، وأن هذه الفلسفة تمتلك مبادئ ومرتكزات عامة من أهمها القيادة الإدارية المؤثرة والقادرة على تغيير وتعديل معتقدات وسلوك العاملين تجاه المواطنة التنظيمية، ويضيف (المصري، 2012، صفحة 3) أن القائد الفاعل عادة ما ينتهج سلوكيات متنوعة لأشباع حاجات العاملين، ليبدلو ما بوسعهم لتخطي الحدود الدنيا لمتطلبات الأعمال، وذلك بتقديمه الدعم والحفز لمن يعمل معهم وتعزيز الدافعية والثقة لديهم مما يدفعهم الى العمل بجهد أكبر واطهار درجات عليا من سلوك المواطنة التنظيمية.

1.1. إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق، وبعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة تبين أن هذا الموضوع لم ينل القسط الكافي من الاهتمام في البيئة الجزائرية بصفة خاصة، حيث مازالت جهود الباحثين متواضعة في هذا الجانب، حتى أنه على حد علم الباحث لا توجد أي دراسة تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي فهناك فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى المساهمة في غلقها، وبالتالي يمكن ترجمة إشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي التالي:
هل يوجد أثر للقيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟

ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية هي كما يلي:

- ❖ ما هو واقع القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ❖ ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ❖ هل توجد علاقة تأثير بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ❖ هل يوجد تباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟.

2.1. فرضيات الدراسة: تتمثل فرضيات البحث بما يأتي:

- ❖ الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع دال احصائيا للقيادة الأخلاقية حسب تصورات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- ❖ الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع دال احصائيا من سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ❖ الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ❖ الفرضية الرابعة: هناك تباين دال احصائيا بين تصورات العاملين للقيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

3.1. أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من خلال الاعتبارات التالية:

- ❖ يتناول البحث بالتفصيل مفهومين مهمين في الأدب الإداري وهما القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.
 - ❖ من خلال هذا البحث نأمل إضافة معرفية في مجال السلوك التنظيمي.
 - ❖ أهمية متغيرات الدراسة، فالقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لهما دور كبير في نجاح المنظمات المعاصرة.
- 4.1. أهداف البحث:

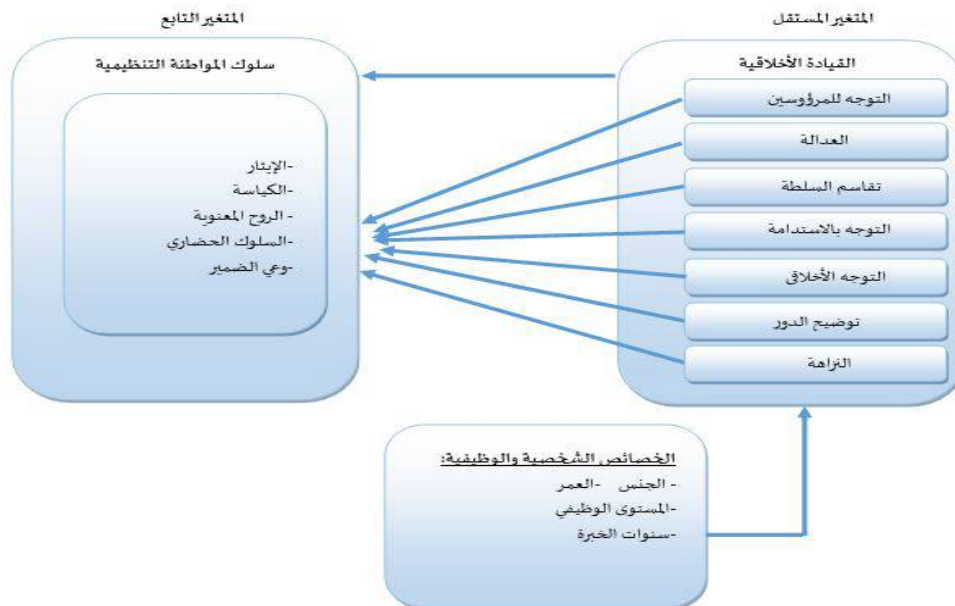
- ❖ الكشف عن مدى توفر سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى مسؤولي المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عمالها.
- ❖ الكشف عن مدى توفر سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ اختبار امكانية وجود فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

5.1. منهج الدراسة:

تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي بالاستعانة بالمسح المكتبي من خلال الإطلاع على بعض المراجع ذات الصلة بالموضوع، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

6.1. نموذج الدراسة:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

2. الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

1.2. مفهوم القيادة الأخلاقية:

أثارت الفصائح الأخلاقية الأخيرة في مجال الأعمال أسئلة مهمة حول دور القيادة في تشكيل السلوك الأخلاقي، فمعظم الموظفين ينظرون في محيط العمل للأشخاص المهمين للحصول على التوجيه الأخلاقي، يجب أن يكون القادة مصدرًا مركزيًا لمثل هذا التوجيه. (Brown, 2005, p. 117)

1.2.2. تعريف القيادة الأخلاقية:

❖ **تعريف (Brown et al 2005):** إظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك للمتابعين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار (Brown, 2005, p. 120)

❖ **تعريف (Kalsoven and Boon 2012):** القائد الأخلاقي شخص يتسم بالثبات والاهتمام والنزاهة ويشعر بالمسؤولية عن كل عمل يقوم به. (Pertwi, Mukhtar, & Supriyati, 2019, p. 579)

❖ **تعريف (Mayer and Gavin 2005):** هي قدرة تحمل القادة مسؤولية التصرف بصورة أخلاقية (عبد الغني، 2017، صفحة 39).

❖ **تعريف (Resick et al, 2006):** هي قيادة الآخرين بأسلوب يحترم مفهومهم وكرامتهم من خلال السلطة الاجتماعية لهؤلاء القادة (أبو الراغب، 2019، صفحة 28)

ويصف (Brown and Treviño 2006) القادة الأخلاقيين بشكل عام على أنهم صادقون ومراعون وعادلون، وأنهم على استعداد لتقاسم السلطة وتوضيح ما هو متوقع من الموظفين فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي (Egorov, Kalshoven, Verdorfer, & peus, 2020, p. 707)

بناءً على ما سبق ذكره يمكننا القول بأن القيادة الأخلاقية هي قدرة التأثير في الآخرين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة مع استعمال سلوكيات أخلاقية وتشجيع الأتباع على التحلي بهذه المعايير والسلوكيات الأخلاقية وتعزيزها لديهم.

2.2.2. أهمية القيادة الأخلاقية:

يرجع الاهتمام الكبير بالقيادة الأخلاقية في مؤسسات الأعمال المختلفة إلى عدة عوامل منها: (فطاني، 2020، صفحة 11)

- ❖ أصبحت المؤسسات الخاصة والعامة أقل أخلاقية في القرن الواحد والعشرين في تصرفاتها وصفقاتها.
 - ❖ تركيز المؤسسات على الربحية دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية المادية والمعنوية.
 - ❖ صعوبة التمييز بين السلوك الأخلاقي الجيد والسيئ في هذه المؤسسات في ظل وجود القرار ذي المردود المادي.
 - ❖ ازدياد انتشار جرائم الفساد الإداري "الاختلاس، الرشوة، استغلال النفوذ" في المؤسسات نتيجة البعد عن أخلاقيات الإدارة.
- كما يضيف (لطرش، 2018، صفحة 21):
- ❖ تؤثر سلباً في توجه ونية العمال لمغادرة المؤسسة، لكون العلاقة بين القادة الأخلاقيين والموظفين تخلق بيئة عمل ممتعة مما يؤدي إلى التزام أعلى ويقلل من معدل الدوران؛
 - ❖ تؤثر على أداء العمال من خلال العلاقات الجيدة مع الرؤوسيين، مما يتيح لهم الحصول على دعم بشكل متزايد، تغذية عكسية، الموارد، والفرص للنمو؛

- ❖ 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.:
- ❖ يمكن للقيادة الأخلاقية حسب نظرية التعلم الاجتماعي من خلق مناخ أخلاقي يتميز بقواعد العمل الأخلاقي والتصورات المشتركة وهذا من خلال الدور النموذجي حيث يميل الموظفون إلى محاكاة هذه النماذج. ويتعلم الموظفون السلوكيات المرغوبة من خلال مراقبة كيفية تصرف القائد.

2.2. 3. أبعاد القيادة الأخلاقية:

بمراجعة الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية يتبين لنا أنها تناولت لقيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال من خلال مجموعة متنوعة من الأبعاد ، ولعل أشهرهاهته الدراسات في هذا المجال نجد دراسة (Brown et.al.,2005)والتي ارتكزت على ثلاثة أبعاد هي:(الإنصاف، توضيح الدور، مشاركة السلطة) وقد اعتمدت عليها الكثير من الدراسات اللاحقة. وكذلك نجد دراسة (Kariannekalshoven, De Hoogh and Den Hartog , 2011) ، والتي استخدمت سبعة أبعاد هي:(العدل، مشاركة السلطة، توضيح الدور، الاهتمام بتحقيق الاستدامة، التوجيه الأخلاقي، التوجه نحو المرؤوسين، النزاهة)، وفي هذه الدراسة سنعتمد على الأبعاد المبينة في دراسة (Kariannekalshoven, De Hoogh and Den Hartog , 2011)، وفيما يلي تفصيل لهاته الأبعاد حسب ما تم تعريفها في هذه الدراسة (Kalshoven, Hartog, & De Hoogh, 2011, p. 54):

- ❖ الانصاف (Fairness): عدم ممارسة المحاباة، التعامل مع الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية، اتخاذ خيارات عادلة.
- ❖ مشاركة السلطة (Power sharing): السماح للأتباع بأن يكون لهم رأي في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم واهتماماتهم.
- ❖ توضيح الدور (Role clarification): توضيح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء.
- ❖ التوجه بالأفراد (People orientation): رعاية واحترام ودعم التابعين.
- ❖ النزاهة (Integrity): تناسق الأقوال والأفعال، الوفاء بالوعود.
- ❖ التوجه الأخلاقي (Ethical guidance): التواصل حول الأخلاقيات، وشرح القواعد الأخلاقية، وتعزيز السلوك الأخلاقي ومكافأته.
- ❖ الاهتمام بالاستدامة (Concern for sustainability): وهو الاهتمام بالقضايا البيئية وجعل المؤسسة صديقة للبيئة من خلال تحفيز إعادة التدوير والاهتمام بما يلي توقعات أصحاب المصلحة.

2.2. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من موضوعات السلوك التنظيمي التي نالت الكثير من اهتمامات باحثي الادارة مؤخرًا ويرجع ذلك لأهميتها في تحسين علاقات العمل وبالتالي أثرها في تحسين أداء المورد البشري والمنظمة بشكل عام.

2.2. 1. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

- من أجل دلالة واضحة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن الرجوع إلى العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:
- ❖ تعريف (Organe 1988): السلوك الفردي التطوعي، غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، وهذا في المجمل يعزز الأداء الفعال للمنظمة. (Organ, 1997, p. 86)، واستند Organe في هذا المفهوم على الفروق السابقة التي تم إجراؤها بين السلوك القائم على الدور والسلوك الإضافي وهاته الأبحاث التي قام به كل

من Barnard (1938) و Katz (1964)، حيث قام الأخير بالتمييز بين الأدوار الرسمية للموظف والسلوك التلقائي الذي لا يقع ضمن هذه الأدوار الرسمية (Geus, Tummers, Ingrams, & Pandey, 2020, p. 259).

❖ **تعريف (Patti et al 2004):** السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس أو الفرد القيام به ولكنه مهم لأداء الوظيفة وفعالية المنظمة (Patti et al, 2004, p. 216)

❖ **تعريف (Konovsky 1994):** سلوك الموظف الذي يتجاوز نطاق نداء الواجب وبالتالي فهو تقديري ولا يتم مكافأته في سياق هيكل المكافآت الرسمي للمنظمة (konovsky et al, 1994, p. 656)

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن سلوك المواطنة التنظيمية: هي تلك الجهود التطوعية النابعة من دوافع ذاتية للفرد التي يقوم بها داخل المنظمة دون أي الزام، والتي تتعدى حدود الوظيفة الرسمية وتتجاوز الوصف الوظيفي لها.

كما يجدر التنويه إلى أنه تم استخدام مصطلحات أخرى لاحقاً كمرادفات لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، مثل "العفوية التنظيمية" (organizational spontaneity) و "سلوك الدور الإضافي" (Geus, Tummers, "extra-role behavior") (Ingrams, & Pandey, 2020, p. 259)

وقد أعطى ويليامز وأندرسون (1991) تصوراً ثنائي الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية يتألف من سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (Organizational citizenship behavior directed toward individuals - OCBI) وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (Organizational citizenship behavior directed toward the organization - OCBO).

فالأفراد الذين لديهم سلوك مواطنة تنظيمية موجه نحو الأفراد، على سبيل المثال، يجدون الوقت للاستماع إلى الزملاء أو المشرفين، ومساعدة زملائهم أو المشرفين عندما يحتاجون إلى المساعدة، والاهتمام الشخصي برفاهيتهم، بينما يتمتع الأفراد الذين لديهم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بمعدلات حضور عالية، ويتجنبون أخذ فترات راحة عمل غير مستحقة، ويلتزمون بالقواعد غير الرسمية ويحمون الممتلكات التنظيمية (Shareef & Atan, 2019, p. 586)

2.2.2. خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تنحصر هذه الخصائص في النقاط الآتية: (نجم و كريم، 2018، صفحة 315)

❖ **الطوعية:** هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد أي أنه ليس مفروضاً في نظام توظيف الوظائف.

❖ **الاختيارية:** هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

❖ **التجرد من الرسمية:** خاصية فيها الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.

❖ **النفعية:** سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء أكانوا أفراداً أم منظمات منظمات.

2.2.3. أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

أشار المغربي (2007) إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بأنها تتمثل في النتائج الإيجابية من العلاقات الداخلية إلى الناتج الكلي والأهداف الكلية، فهي تنظم العلاقات التبادلية بين الأفراد وتحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها وتسهم في

تطوير الأداء وتحسينه وتعزيز كفاءة المنظمة، وهذا يزيد من حجم المخرجات وتحقيق النجاح والتميز، لما لسلوك المواطنة التنظيمية من مرونة، والخروج عن الدور الروتيني مما يحفز الإبداع، بالإضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية:

- ❖ يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات، وزيادة الاستقرار في أداء المنظمة.
- ❖ يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية مما يرفع الروح المعنوية للعاملين.
- ❖ وفر المرونة اللازمة للعمل ويحافظ على التوازن الداخلي للمنظمة.
- ❖ يساعد على وجود بيئة تنظيمية مثالية داخل المؤسسة، ويحسن العلاقة والارتباط بين العاملين والإداريين.
- ❖ يساهم في تعزيز استقرار الأداء التنظيمي، وذلك من خلال توزيع الأعباء والمهام والواجبات الوظيفية على العاملين حسب مقدراتهم ومستوياتهم (الفقهاء، 2020، صفحة 27).

2.2. 5. أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

على الرغم من عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين حول ماهية الأبعاد الأساسية للمحتوى الحقيقي لمفهوم المواطنة التنظيمية إلا أن هناك اتجاهين يستخدمان بشكل متكرر في الفكر الإداري، فقد أشار (Bolton, 1997) أن الاتجاه الأول يقسم مفهوم المواطنة إلى بعدين رئيسيين هما (البعد الفردي) والذي يعني مساعدة الموظفين الآخرين وبشكل اختياري، أما البعد الثاني فهو (البعد المنظمي)، والذي يعني سلوك المساعدة الموجهة نحو المنظمة، أما الاتجاه الثاني يتمثل بنموذج (Organ, 1988) الذي يقوم على أساس تقسيم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية (الكعبي، 2013، صفحة 274)

وفي هذه الدراسة سنعمد على الأبعاد المبينة في دراسة (Organ, 1988)، والموضحة كما يلي:

- ❖ **النزاهة:** هو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل، لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل ومساعدة العاملين الجدد على التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، ومساعدة من تراكم تعليمهم الأعمال بسبب الغياب. (بن سالم، 2021، صفحة 131).
- ❖ **الكياسة:** وهي تعكس مدى محاولة الشخص منع حدوث المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم، ويمكن تعريف الكياسة على أنها سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتميرير المعلومات وتسهي لإجراءات عمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين بصورة رسمية أو غير رسمية (العبيد وآخرون، 2021، صفحة 342).
- ❖ **الروح الرياضية:** تتمثل في قدرة الفرد على تجاوز المشاكل الصغيرة والمتاعب التي تعترضه دون تدمير أو رفض أو ادخار الطاقة لإنجاز العمل، وتحمل أوضاع العمل السيئة، أي تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في مكان العمل نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة، هاته المضايقات التي لا تخلو منها أي وظيفة، وذلك دون أي امتعاض أو شكوى. (الربيعاوي والدراجي، 2016، صفحة 13)
- ❖ **السلوك الحضاري:** هي المشاركة المسؤولة والبناءة في العملية السياسية للمنظمة، وهي لا تقتصر فقط بالتعبير على الآراء وإنما تمتد إلى قراءة البريد الإلكتروني وحضور الاجتماعات ومواكبة القضايا المتعلقة بالمنظمة (الحسيني، 2019، صفحة 191).

❖ وعي الضمير: يمثل هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، كما يتضمن حرص الموظف على تعظيم استثمار وقت العمل ومدى حرصه على الالتزام بقيود وقوانين العمل، ويشير هذا المكون أيضاً إلى حالة ذاتية موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد واجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود الرقيب (polat, 2009, p. 1593)

3.2. الدراسات السابقة:

❖ دراسة (صبيتي، 2021) بعنوان: دور أنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من جامعات قسنطينة، ورقلة، تلمسان.

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الادارية، ومعرفة مدى دعمها لسلوك المواطنة في الجامعات عينة الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (378) موظف، وقد أظهرت الدراسة سيادة نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة الأخلاقية، مع وجود ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود تأثير لنمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة الأخلاقية وكذا نمط القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الفرد، بينما هناك تباين في تأثير أنماط القيادة الإدارية بصفة عامة على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة. وأثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه أنماط القيادة الإدارية، تعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (الجنس، سنوات الخدمة)، كما أوضحت الدراسة أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء موظفي الجامعات الجزائرية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى التعررات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي).

❖ دراسة (الصالح، 2018) بعنوان: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، والتعرف على واقع ممارسة القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها (الإنصاف، توضيح الدور، تقاسم السلطة، النزاهة، التوجه الأخلاقي، التوجه نحو الناس) ومستوى الرضا الوظيفي بأبعاده (رضا الموظفين عن الإمكانيات والأدوات، الرضا عن الأجر، الرضا عن الرؤساء)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة مكونة من (398) موظفاً.

بعد تحليل النتائج توصلت الدراسة الى أن واقع القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها، كما أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الكهرباء والماء دولة الكويت، وأن أبعاد القيادة الأخلاقية التي لها دلالة معنوية وتأثير على الرضا الوظيفي هي الإنصاف وتقاسم السلطة والتوجه نحو الناس، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والعمر، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المستوى التعليمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة توعية القادة بزيادة ممارسة القيادة الأخلاقية مما لها من دور في تحقيق العديد من الأهداف ومنها تنمية الرضا الوظيفي لدى العاملين.

❖ دراسة (Yang & Wei, 2017) بعنوان: تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل- الصين.

الغرض من الدراسة هو توضيح العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظف، وتحديد الآليات التي تؤثر من خلالها القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظف، والدور الوسيط للنبذ في مكان العمل، عينة الدراسة تكونت من 223 من أعضاء فريق الإدارة الوسطى تم اختيارهم بالتعاون مع رؤوسهم المباشرين في العديد من الشركات الصينية، تشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظف، ويتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظف، علاوة على ذلك، فإن تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظف بشكل مباشر وغير مباشر (من خلال الالتزام التنظيمي) يتم تعديله من خلال النبذ في مكان العمل.

❖ دراسة (Shareef & Atan, 2019) بعنوان: تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية للأكاديميين ونية ترك العمل: الدور الوسيط للدافع الداخلي- كردستان العراق.

الغرض من الدراسة هو التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية للأتباع ونية ترك العمل ودراسة الدور الوسيط للدافع الداخلي، استخدمت الدراسة عينة قوامها 351 ثنائية مشرف - تابع في ثلاث جامعات حكومية كبيرة في إقليم كردستان العراق. تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، من خلال تحليلات الانحدار المتعددة لاختبار فرضيات البحث. أشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل إيجابي بسلوك المواطنة التنظيمية وترتبط سلباً بنوايا التغيير، كما أظهرت النتائج أيضاً أن الدافع الداخلي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية ونوايا ترك العمل، وقد أوصت الدراسة القادة بتطوير أسلوب قيادة أخلاقي من خلال تمكين الموظفين وإثراء المهمة، واحترام كرامة وطبيعة رؤوسهم والتأكيد على الأخلاق في مكان العمل، كما يجب إعطاء الموظفين الفرص للمساهمة في عمليات صنع القرار لتشجيعهم على إظهار مواطنهم التنظيمية وتقليل نيتهم لترك العمل.

❖ دراسة (Aloustani S et al, 2020) بعنوان: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية من منظور الممرضين: دراسة ارتباطية وصفية- إيران.

استهدفت الدراسة التعرف على القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي وتبيان علاقتهما بسلوك المواطنة التنظيمية من منظور الممرضين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار 250 ممرضاً في 12 مستشفى جامعياً في طهران، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان القيادة الأخلاقية المكون من الأبعاد الأبعاد (الصدق والنزاهة، وضع الأنشطة في إطار أخلاقي، تعزيز الموظفين، التعبير عن الرأي) بعد تحليل البيانات أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية لدى المديرين وبين كل من سلوك المواطنة التنظيمية والمناخ الأخلاقي، كما كان هناك ارتباط كبير بين المناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية للممرضين، وأظهر تحليل الانحدار أن القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي لهما أثر على سلوك المواطنة التنظيمية ويؤكد العلاقة بين المتغيرات، وقد أوصت الدراسة بأن تطبيق أسلوب القيادة الأخلاقية وخلق الظروف اللازمة لمناخ أخلاقي مناسب في المستشفيات يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الموظفين، وأنه يمكن لمديري التمريض استخدام هذه المفاهيم لتعزيز رضا الممرضين وتحسين أدائهم.

❖ دراسة (العولقي، 2018) بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية-الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط:

دراسة الحالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية

هدف البحث الى تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في مستشفيات محافظة إب اليمنية، عينة الدراسة تمثلت في 341 موظفا، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات، بعد المعالجة الإحصائية بينت النتائج وجود قصور شديد في تبني المدراء لسلوكات القيادة الأخلاقية، بالإضافة الى ضعف في درجة ممارسة العاملين للسلوكات التطوعية في المستشفيات محل الدراسة، كما بينت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بها، ووجود تأثير معنوي غير مباشر بين القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. بناء على النتائج المتوصل اليها أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها تنمية القدرات المعرفية والمهارات لدى القيادات والعاملين بأبعاد القيادة الأخلاقية وأهميتها وفوائدها، والعدالة في التعامل مع جميع العاملين (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)، وكذلك توضيح الدور (توضيح دور كل موظف واختصاصاته ومسؤولياته).

4.2. موقع الدراسة الحالية:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو محاولة دراسة واقع القيادة الأخلاقية ومعرفة أثرها على سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع الصحي وذلك في البيئة الجزائرية والتي على حسب علم الباحث لا توجد دراسة جمعت هذين المتغيرين فيها، وذلك من خلال محاولة معرفة مدى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للأطباء وشبه الطبيين من خلال تبني نمط قيادة يتسم بالسلوكيات الأخلاقية، وخاصة في ظل جائحة كورونا التي تتطلب من الطاقم الطبي وشبه الطبي بذل المزيد من الجهود التي في كثير من الأحيان تتسم بالطابع التطوعي والناבעة من دوافع انسانية.

3. الطريقة والأدوات:

1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الأطباء وشبه الطبيين العاملين في القطاع الصحي العام بدائرة المغير، حيث يتكون هذا الأخير من مؤسستين صحييتين وهما: المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغير، والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمغير حيث بلغ عدد الأطباء في المؤسستين 62 طبيبا، بينما يعمل بالمؤسستين 323 شبه طبيبا.

2.3. أداة جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات من خلال الاعتماد على استمارة احتوت على أسئلة لموضوع الدراسة بكل أبعاده، حيث تم توزيع الاستمارات على 80 من الأطباء وشبه الطبيين، وبلغ عدد الاستمارات المستردة 63 استمارة كلها صالحة للتحليل، أي بنسبة استرجاع بلغت 78.75% وهي نسبة مقبولة ويعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، واشتملت أداة الدراسة على جزئين:

-الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية التي تعتبر ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص المجتمع والوقوف على مدى تأثيره في نتائج الدراسة.

-الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي يتكون منها الاستبيان، حيث تضمنت الدراسة تسعة وثلاثين (39) عبارة مقسمة على محورين، المحور الأول يمثل المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) تم قياسها وفق مقياس (kalshoven et al,2011) ويحتوي على ثمانية وثلاثون (38) عبارة مقسمة على سبعة أبعاد، أما المحور الثاني فيمثل المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتم قياسها بمقياس (Podsakoff 1990) ويحتوي على خمسة عشر (15) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد.

4.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم القيام بتحليل البيانات الأولية للدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتم استعمال الأساليب التالية:

- ❖ معامل كرومباخ ألفا لقياس مدى ثبات أداة الدراسة؛
- ❖ التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية من أجل تحليلها؛
- ❖ المتوسطات الحسابية لمعرفة ارتفاع وانخفاض استجابة أفراد العينة نحو كل عبارة؛
- ❖ الانحرافات المعيارية للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة نحو كل عبارة؛
- ❖ حساب معامل الالتواء ومعامل التفلطح من أجل اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي؛
- ❖ اختبار (One-sample T test) لمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات؛
- ❖ اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية؛
- ❖ الانحدار من أجل معرفة مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير التابع، مع توضيح مستوى الدلالة.

4. تحليل النتائج:

1.4. عرض نتائج الصدق والثبات: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تشير هذه الطريقة إلى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات المقياس، والجدول التالي بين ذلك:

جدول 1: صدق وثبات أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	
0.982	0.965	38	القيادة الأخلاقية
0.796	0.634	15	سلوك المواطنة التنظيمية
0.977	0.956	53	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالقيادة الأخلاقية هي (0.965) وهي قيمة مرتفعة، أما معامل الثبات للمحور الثاني المتعلق بالاستغراق الوظيفي فقد كانت قيمته (0.634) وهي قيمة مرتفعة كذلك أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد جاء تقيمه تقدر بـ (0.956) وهذا ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة، ويمكن تطبيقها بثقة، بينما تم الاكتفاء باختبار صدق المحك لأداة الدراسة وهو الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا الذي يجب أن يفوق (0.70) وهي القيمة المعيارية المعتمدة في المراجع الإحصائية، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (01) يتضح أن صدق أداة الدراسة محقق.

2.4. التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

لاختبار خضوع نموذج الدراسة للتوزيع الطبيعي قام الباحثان بحساب معاملي الالتواء والتفرطح، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

جدول 2: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

معامل التفرطح		معامل الالتواء		المتغير	معامل التفرطح		معامل الالتواء		المتغير
الخطأ المعياري	القيم الاحصائية	الخطأ المعياري	القيم الاحصائية		الخطأ المعياري	القيم الاحصائية	الخطأ المعياري	القيم الاحصائية	
0,595	0.508	0.302	-0.694	الإيثار	0,595	-1.247	0.302	-0.238	التوجه للمرؤوسين
0,595	-1.030	0.302	-0.431	الكمياءة	0,595	0.530	0.302	-0.417	العدالة
0,595	-0.183	0.302	0.532	الروح المعنوية	0,595	-1.286	0.302	-0.013	تقاسم السلطة
0,595	1.256	0.302	-0.898	وعي الضمير	0,595	-0.701	0.302	-0.370	الاهتمام بالاستدامة
0,595	-0.379	0.302	0.091	السلوك الحضاري	0,595	1.131	0.302	-1.172	التوجه الاخلاقي
0,595	0.329	0.302	0.503	المواطنة التنظيمية	0,595	0,220	0.302	-0,956	توضيح الدور
					0,595	-0.738	0.302	-0,625	النزاهة
					0,595	-0.643	0.302	-0,488	القيادة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث نجد قيم معامل الالتواء Skewness محصورة بين (0.013) و (1.172) وقيم معامل التفرطح Kurtosis محصورة بين (0.183) و (1.256)، وهذان يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة.

4.4. تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

4.4.1. الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

جدول 3: خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	32	50.8%
	إناث	31	49.2%
	المجموع	63	100%
العمر	أقل من 30 سنة	24	38.1%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	26	41.3%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة.	10	15.9%
	من 50 سنة فأكثر	3	4.8%
	المجموع	63	100%
المستوى الوظيفي	طبيب مختص	7	11.1%
	طبيب عام	17	27%
	شبه طبي	39	61.9%
	المجموع	63	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	34.9%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	26	42.9%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	9.5%
	15 سنة فأكثر	8	12.7%
	المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول السابق نلاحظ تقريبا كبيرا في عدد الذكور والإناث في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ عدد الذكور 32 عاملا بنسبة (50.8%)، بينما بلغ عدد الإناث 31 عاملة بنسبة (48.2%)، وقد يفسر هذا بطبيعة العمل في المؤسسات الصحية التي تتطلب عاملين من الجنسين، أما توزيع المبحوثين من حيث العمر فنلاحظ أنه (38.1%) من المبحوثين ينتمون للفئة العمرية (أقل من 5 سنوات)، بينما نجد أنه (41.3%) من المبحوثين ينتمون للفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ، في حين أن (15.9%) من المبحوثين ينتمون للفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) ، ونجد أن نسبة (4.8%) من المبحوثين ينتمون للفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) ، وقد تفسر هذه النسب بالتجديد في الطواقم الطبية وشبه الطبية في المؤسسات الصحية نتيجة التوظيف المستمر في هذا القطاع الذي لم يتأثر بإجراءات تجميد التوظيف في القطاعات الأخرى، أما بالنسبة للمستوى الوظيفي فنلاحظ أن الأغلبية من الموظفين تنتمي للشبه طبيين بنسبة (61.9%)، بينما تقل النسبة عند الأطباء العامون والأخصائيين بنسبة (27%) و (11.1%) على التوالي، وقد يفسر هذا التباين بالتوظيف المستمر لشبه الطبيين وانتشار معاهد التكوين شبه الطبي العمومية والخاصة، أما بخصوص سنوات الخبرة فنجد أكبر نسبة في الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (42.9%) تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (34.9%)، ثم فئة (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (12.7%)، وأخيرا فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (9.5%).

2.4.4. اختبار فرضيات الدراسة:

❖ اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع دال احصائيا للقيادة الأخلاقية حسب تصورات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول 4: اجابات عينة الدراسة تجاه بعد القيادة الأخلاقية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
التوجه للمرؤوسين	2.6757	0.92233	متوسطة	07
العدالة	3.4127	0.80981	مرتفعة	01
تقاسم السلطة	2.9259	0.85759	متوسطة	06
الاهتمام بالاستدامة	2.9418	0.72966	متوسطة	05
التوجه الاخلاقي	3.3923	0.79414	متوسطة	02
توضيح الدور	3.2730	1.20100	متوسطة	03
النزاهة	3.1786	0.91037	متوسطة	04
القيادة الأخلاقية	3.1161	0.70397	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

من الجدول رقم 04 نلاحظ أن محور القيادة الأخلاقية حقق متوسطا حسابيا قدره (3.116) وانحراف معياري قدره (0.703) مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة على هذا المحور من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت جميع الأبعاد بمستوى متوسط ماعدا بعد العدالة الذي نال درجة مرتفعة من الموافقة، وعليه يتم رفض الفرضية الأولى والتي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع دال احصائيا للقيادة الأخلاقية حسب تصورات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يتفق مع دراسة مع دراسة (العولقي، 2018) التي أظهرت قصور في تبني المديرين لنمط القيادة الأخلاقية.

القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

❖ اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع دال احصائيا منسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول 5: اجابات عينة الدراسة تجاه بعد سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
الإيثار	4.1376	0.63255	مرتفعة	01
القياسية	2.7989	1.02047	متوسطة	05
الروح المعنوية	2.9048	1.00791	متوسطة	04
السلوك الحضاري	3.9894	0.65300	مرتفعة	02
ووعي الضمير	3.3598	0.77668	متوسطة	03
سلوك المواطنة التنظيمية	3.7757	0.38545	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

من الجدول رقم 05 نلاحظ أن محور سلوك المواطنة التنظيمية حقق متوسطا حسابيا قدره (3.775) وانحراف معياري قدره (0.385) مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة على هذا المحور من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت أبعاد الإيثار والسلوك الحضاري بمستويات مرتفعة، بينما جاءت أبعاد القياسية والروح المعنوية ووعي الضمير بمستوى متوسطا وعليه يمكن قبول الفرضية الثانية والتينص على أنه يوجد مستوى مرتفع دال احصائيا منسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يتفق مع دراسة (الصبيتي، 2020) التي أظهرت درجات مرتفعة لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، ويختلف مع دراسة (العولقي، 2018) التي أظهرت قصورا في تبني سلوكات المواطنة التنظيمية.

❖ اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على أنه توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول 6: تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R SQUARE	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
سلوك المواطنة التنظيمية	القيادة الأخلاقية	0.520	0.271	22.658	0.285	4.760	0.001
	الثابت				2.888	15.105	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

تشير النتائج من الجدول السابق الى وجود ارتباط ذو دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة وسلوكات المواطنة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط (0.520) عند مستوى دلالة (0.01)، كما بلغت قيمة (F=22.658) وهي معنوية مستوى دلالة (0.01)، كما يشير معامل التحديد الى أن نموذج القيادة الأخلاقية يفسر (27.1%) من التغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأشارت النتائج الى أن قيمة T جاءت معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ما يشير الى وجود أثر معنوي للقيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو ما يتفق مع دراسة (Yang and Wei, 2017) ودراسة (Sgareef and Atan, 2019)، ودراسة (Alastouni, 2020)، ودراسة (العولقي، 2018).

❖ اختبار الفرضية الرابعة: والتتنص على أنه هناك تباين دال احصائيا بين تصورات العاملين للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T - Test) من أجل فروق القيادة الأخلاقية بين الذكور والإناث، بينما تم استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق تجاه القيادة الأخلاقية مع المتغيرات الأخرى (العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، ومن خلال دراسة اختبار الفرضية يمكن عرض النتائج المتوصل إليها كما يلي:

جدول 7: نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية حسب متغير الجنس

المجال	المجموعة	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
الجنس	ذكر	3.1234	0.007	0.935
	أنثى	3.1087		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

بالنسبة لمتغير الجنس نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) أن قيمة (T=0.007) ومستوى الدلالة المحسوبة تقدر ب (0,935) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

جدول 8: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب بقية المتغيرات.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
السن	بين المجموعات	1.098	3	0.366	0.729	0.539
	داخل المجموعات	29.628	59	0.502		
	المجموع	30.725	62			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	3.149	2	1.574	3.425	0.039
	داخل المجموعات	27.577	60	0.460		
	المجموع	30.725	62			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	.448	3	0.149	0.291	0.832
	داخل المجموعات	30.277	59	0.513		
	المجموع	30.725	62			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن اختبار تحليل التباين الأحادي يظهر وجود فروق معنوية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي وذلك لصالح الأطباء المختصين حيث كانت قيمة (F=3.425) وبمستوى دلالة (0.039)، أما بالنسبة لبقية المتغيرات الشخصية والوظيفية فتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات (السن، سنوات الخبرة)، حيث جاءت نتائجها كما يلي:

❖ متغير السن: قيمة (F=0.729) مستوى الدلالة المحسوبة تقدر ب (0.539) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.005).

❖ متغير سنوات الخبرة: قيمة (F=0.291) مستوى الدلالة المحسوبة تقدر ب (0.832) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.005) وهو ما يختلف مع دراسة (الصالح، 2018) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والعمر.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الرابعة جزئياً والتي مفادها: هناك تباين دال احصائياً بين تصورات العاملين للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

5. خاتمة:

قدمت الدراسة الحالية نموذجاً لاختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية وذلك بالتطبيق على الأطباء وشبه الطبيين العاملين في المؤسسات الصحية العمومية في دائرة المغير، وفيما يلي نقدم أهم نتائج هذه الدراسة وكذا توصياتها وأفاقها.

1.5. نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات تم التوصل الى العديد من النتائج يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- ✓ وجود مستوى متوسطاً للقيادة الأخلاقية لدى عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط هذا المحور (3.116)، وجاء بعد العدالة في المرتبة الأولى، بينما بعد التوجه نحو المرؤوسين في المرتبة الأخيرة، وربما يفسر هذا الإدراك المتوسط لسلوكات القيادة الأخلاقية بضعف بعض الجوانب لدى القادة، خاصة ما يتعلق بالتوجه نحو المرؤوسين، تقاسم السلطة والاهتمام الاستدامة.
- ✓ وجود مستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغ متوسط هذا المحور (3.775)، وجاء بعد الايثار في المرتبة الأولى، بينما بعد الكياسة في المرتبة الأخيرة، وربما تفسر هذه النتائج بالمجهودات التطوعية المبذولة من الطاقم الطبي وشبه الطبي، وخاصة في ظل جائحة كورونا التي تتطلب بذل المزيد من الجهود التطوعية.
- ✓ بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.520)، وهي ذات دلالة احصائية، وهو ما يبين أنه كلما كان مستوى القيادة الأخلاقية مرتفعاً بالمؤسسة كلما دفع بالأطباء وشبه الطبيين الى القيام بأعمال ذات طبيعة تطوعية، وهو ما يتفق مع ودراسة (Alastouni, 2020)، ودراسة (العولقي، 2018) التي أظهرت وجود ارتباط دال احصائياً بين القيادة الأخلاقية وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ وأشارت كذلك النتائج الى أن معامل التحديد بلغ قيمة (0.271)، وهو ما يعني أن (27.1%) من التغيير في سلوك المواطنة التنظيمية مفسر بالتغير في القيادة الأخلاقية، بينما ترجع النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.
- ✓ كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة، كلما دفع ذلك الأطباء وشبه الطبيين للقيام بأعمال لا تدخل ضمن واجباتهم المهنية ولا يتلقون نظيرها أي مقابل مادي، وهو ما يتفق مع دراسة (Yang and Wei, 2017) ودراسة (Sgareef and Atan, 2019)، ودراسة (Alastouni, 2020)، ودراسة (العولقي، 2018).
- ✓ وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة، وهو ما اختلفت فيه الدراسة مع دراسة (الصالح، 2018) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والعمر.

2.5. توصيات الدراسة: بناء على نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بالآتي:

- ✓ بما أن الدراسة بينت أن مستوى القيادة الأخلاقية لم يكن عاليا فوجب على الإدارة تبني نمط القيادة الأخلاقية، وتعزيز السلوكيات الأخلاقية لما لها من أثر في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن أغلب المؤسسات الصحية في حاجة لتعزيز هذا السلوك؛
 - ✓ تنمية القدرات المعرفية والمهارات الخاصة بأبعاد القيادة الأخلاقية لدى المدراء وموظفي المؤسسات الصحية، وتوضيح أهميتها وفوائدها، وذلك بتنظيم دورات تدريبية للكوادر الإدارية والطبية؛
 - ✓ وضع منظومة قيم ومبادئ أخلاقية للقيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية، وتعزيز أسس ومبادئ وممارسات القيادة الأخلاقية في هاته المؤسسات؛
 - ✓ الاهتمام بالأمور الشخصية للأطباء وشبه الطبيين، وتعزيز التوجه نحو الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال فتح قنوات اتصال شخصي معهم؛
 - ✓ تشجيع مناقشة القضايا الأخلاقية بين الموظفين وبينهم وبين الإدارة؛
 - ✓ إعطاء الفرصة للأطباء وشبه الطبيين في عملية صنع القرارات في المؤسسات الصحية لتشجيعهم على إظهار مواظنتهم.
 - ✓ التركيز على العدالة في التعامل مع جميع الموظفين في المؤسسات الصحية.
- 3.5. آفاق الدراسة:

- ✓ القيام بالمزيد من الدراسات حول القيادة الأخلاقية وذلك لندرتها في البيئة المحلية وكذلك لمحاولة التعريف بنمط القيادة الأخلاقية في المؤسسات الجزائرية، مع اقتراح إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات الصحية العامة والخاصة؛
- ✓ إعادة تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى كقطاع الإدارة العمومية الجزائرية؛
- ✓ القيام بدراسات حول دور القيادة الأخلاقية في التخفيف من ضغوط العمل للأطباء وشبه الطبيين، وخاصة في هذا الوضع الذي نشهد فيه تفشي جائحة كورونا وما خلفته من ضغوطات على موظفي المؤسسات الصحية.

6. قائمة المراجع:

1. أشرف محمد أحمد أبو الراغب. (2019). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية في البنك التجاري الاردني (أطروحة ماجستير). الأردن، كلية الأعمال: جامعة عمان.
2. العولقي، ع. (2018). أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية – الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة الحالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 131-187.
3. العيد وآخرون. (2021). دور المنظمات المتعلمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية "منظمات المجتمع المدني السوري أنموذجا". مجلة ربحان للنشر العلمي، 331-354، (11).
4. حمود الصالحي. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت "مذكرة ماجستير". الأردن: كلية الاقتصاد، جامعة آل البيت.
5. حميد سالم الكعبي. (2013). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأداء عينة من موظفي شركة الفوا الهندسية العامة. مجلة كلية الرادين الجامعة للعلوم، 32(13)، الصفحات 264-290.
6. حنان فطاني. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي: بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية (رسالة ماجستير). السعودية، كلية التربية: جامعة أم القرى.
7. سعدون الربيعاوي، و سلام الدراجي. (2016). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، (21).
8. شعاع شراري صياح الفقهاء. (2020). درجة توفر متطلبات البيئة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة من وجهة نظرهم والقادة الأكاديميين (أطروحة دكتوراه). الأردن: جامعة اليرموك.

9. عبد العزيز العبدولي. (2020). أثر القيادة الأخلاقية في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة ميدانية على القيادة العامة لشرطة الفجيرة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، الصفحات 197-220.
10. عبد اللطيف صيتي. (2021). دور أنماط القيادة الادارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). الجزائر: جامعة ورقلة.
11. علي خميس المصري. (2012). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن (أطروحة دكتوراه). الاردن، كلية الأعمال : جامعة عمان العربية.
12. عمرو عبد الغني. (2017). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (أطروحة دكتوراه). مصر، كلية التجارة: جامعة عين شمس.
13. فاروق بن سالم. (2021). العلاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية عند الأساتذة الجامعيين. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 11(2)، الصفحات 144-125.
14. كمال كاظم الحسيني. (2019). رأس المال الروحي: منظور معاصر لاستنهاض سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للملكية النفسية. *مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية*، 9(4)، الصفحات 184-205.
15. محمد لطرش. (2018). دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين (دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة). *مجلة البناء الاقتصادي*، 2، الصفحات 18-33.
16. نجيب عبد المجيد نجم، و خوله صدر الدين كريم. (2018). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8(2)، الصفحات 307-330.
17. Geus, C., Tummers, L., Ingrams, A., & Pandey, S. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(2), pp. 250-270.
18. Shareef, A., &Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), pp. 583-605.
19. Aloustani S et al. (2020). ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. *BMC Nursing*, 19(15), pp. 1-8.
20. Brown, M. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (97), pp. 117-134.
21. Egorov, m., Kalshoven, k., Verdorfer, A., &peus, c. (2020). It's a match: Moralization and the effects of moral foundations congruence on ethical and unethical leadership perception. *Journal of Business Ethics*, 167(4), pp. 707-723.
22. Kalshoven, k., Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), pp. 51-69.
23. konovsky et al. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *The Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 656-669.
24. Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior:HUMAN PERFORMANCE, 10(2), pp. 85-97.
25. Patti et al. (2004). Differences between managers and line employees in a quality management environment. 21(2), pp. 214-230.
26. Pertiwi, r., Mukhtar, m., &Supriyati, y. (2019). The Influence of Ethical Leadership, Integrity, Affective Commitment and Trust on (OCB) Of Teachers at State Senior High School at The City of Depokl. 1st International Conference on Innovation. 178, pp. 578-584. Atlantis Press.
27. polat, s. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, pp. 1591–1596.
28. Yang, q., & Wei, h. (2017). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: the moderating role of workplace ostracism. *Leadership &Organization*, 39(1), pp. 100-113.