

دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية في (مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية) (SFHRP)



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

عبد الكريم دحان صالح علي الحوصلاني

باحث إدارة أعمال

أ.د. عبد الخالق هادي طواف

أستاذ إدارة الأعمال جامعة سبا

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٦ يوليو ٢٠٢٥ م

الدراسة، كما أظهرت مستوى عالٍ من سلوكيات المواطن التنظيمية . اما نتائج اختبار الفرضيات أظهرت ان التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية كان دالاً احصائياً، كما أوضحت الى وجود ارتفاع في قيمة تأثير القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية مع وجود متغير وسيط والتمثل في سلوك المواطن التنظيمية، وكانت الوساطة جزئية هذا يدل على وجود دور للقيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطن التنظيمية كمتغير وسيط ، و كان للدراسة توصيات من ابرزها : أن هناك حاجة إلى تعزيز ممارسة التوازن بين العمل والحياة من خلال سياسات المنظمة وضمان التطبيق بطريقة تدعم الموظفين

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في تحسين الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطن التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية ، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بناء على طبيعة الدراسة وأهدافها للإجابة على تساؤلات الدراسة اختبار الفرضيات، واستخدمت عينة عشوائية طبقية غير نسبية حجمها (٥٠) مفردة ، تم اخذها من مجتمع الدراسة ، واستجواب منها (٣٣٥) وبما نسبته ٦٨٪ ، واداة الدراسة الاستبيانة ، واظهرت نتائج الدراسة: وجود مستوى متوسط من ممارسات القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في مجتمع قيد

quality of life was statistically significant. It also indicated an increase in the value of the impact of ethical leadership on improving job quality of life with the presence of a mediating variable, represented by organizational citizenship behavior. The mediation was partial, indicating the role of ethical leadership in improving the quality of work life through organizational citizenship behavior as a mediating variable. The study has made several recommendations, the most notable being: the need to enhance the practice of work-life balance through organizational policies and ensure implementation in a way that supports employees in practicing work-life balance through stress management initiatives, time management, flexible schedules, remote work, expanding insurance coverage, and re-evaluating recognition mechanisms to better motivate individual performance.

**Keywords:** Ethical Leadership, Job Quality, Citizenship Behavior.

#### \* المقدمة

فرضت التحديات الأخيرة في بيئة الأعمال الحديثة اهتماماً بظاهرة جديدة وقديمة — تعتبر مفتاح نجاح أي منظمة في بيئة متغيرة باستمرار — هي العلاقة بين الفرد والمنظمة من

لممارسة التوازن بين الحياة الشخصية والعمل من خلال مبادرات إدارة الإجهاد، إدارة الوقت و الجداول المرنة، والعمل عن بعد ، وتوسيع نطاق التأمينات، وكذلك إعادة النظر في آليات التقدير لتحفيز الأداء الفردي بشكل أفضل.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، جودة الوظيفة، سلوك المواطن.

### Abstract

The study aimed to determine the role of ethical leadership in improving job satisfaction through organizational citizenship behavior in the School Feeding and Humanitarian Relief Project. The study has used a descriptive-analytical approach based on the nature and objectives of the study to answer the research questions and test the hypotheses. It has used A non-proportional stratified random sample of 500 individuals. It was taken from the study community, and 335 responded, which is 68%. The study tool was the questionnaire, and the study results showed: a moderate level of ethical leadership practices and quality of work life in the study community. It also demonstrated a high level of organizational citizenship behavior. The results of the hypothesis test showed that the direct impact of ethical leadership on improving job

وسيط في العلاقة بينهما، واستعراض الادبيات السابقة لمحاولة تقديم رؤى جديدة حول كيفية تحسين بيئة العمل وتوطيد العلاقة بين الموظفين والمنظمة.

#### \* تحديد المشكلة وتساؤلاتها

تواجه المنظمات الإنسانية العديدة من المشكلات لكن من أبرز المشكلات تلك المتعلقة بالقيادة وبالأشخاص الجانب الأخلاقي منها، حيث أن لها انعكاسات سلبية، على البيئة الخارجية متمثلة في سوء إدارة الموارد، مما يؤدي إلى فقدان الثقة لدى الماخرين، كما يؤثر على بيئة العمل الداخلية، متمثلة ضعف التواصل الداخلي ، وانخفاض الروح المعنوية بين الموظفين، "فالبيئة التي تعزز فيها جودة الحياة الوظيفية هي أداة أفضل للقوى العاملة تساهم في تقليل معدلات الغياب والتغيب، وتزيد من الولاء والانتماء للمنظمة بناء على تفسير بيئة العمل " Hermantown, et,al, 2022 . بالإضافة إلى ذلك، فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية يعزز من الصحة النفسية والجسدية للموظفين، مما يقلل من التوتر والضغط النفسي. كل هذه العوامل تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومستدامة. ولقد حرصت المنظمات على التجنّب من الفضائح الأخلاقية ، وعملت على إنشاء مدونات أخلاقية تهدف إلى عكس قيمها التي يجب أن تؤثر ثقافات المنظمات الأخلاقية على حياة العمل من حيث السلوكيات والموافق الفعلية داخل المنظمات ، كما أنها لا تكفي للتأثير على الموافق والسلوكيات التنظيمية ، "إذا لم يرافقها اهتمام من ارباب العمل بجودة حياة العمل لسد الفجوة بين السياسة والممارسة من حيث السلوك الأخلاقي في العمل

خلال تمكين المشاركة الإيجابية في صنع القرارات ورفاهية الموظفين وتطوير بيئة العمل، ويطلق عليها جودة الحياة الوظيفية أو جودة حياة العمل، أو رفاهية العمل. وفي مشهد الأعمال اليوم، تدرك كل المؤسسات الخاصة والعامة ، الربحية وغير الربحية— وبشكل متزايد دور القيادة الأخلاقية الحاسم في تشكيل النجاح التنظيمي ، حيث "تعتبر أمراً بالغ الأهمية لأنها تؤثر على ممارسات عمل الموظفين حيث ترتبط ارتباطاً إيجابياً وهاماً بالعديد من جوانب فعالية القيادة ، بما في ذلك السلامة النفسية للموظفين ، وسلوك العمل المضاد للإنتاجية ، وتحقيق الدافعية والكفاءة بين العمال " (Niang, 2023, 2) و تسعى الدراسة إلى تناول نظرية المواطننة من خلال دراسة العلاقة بين سلوكيات المواطننة التنظيمية وجودة الحياة العملية فسلوكيات المواطننة هي السلوكيات الاختيارية أو التقديرية للموظفين والتي لا تشكل جزء من وظائفهم ووصفهم الوظيفي ومهمة العمل المنصوص عليها ، " لذلك تفضل المنظمات الموظفين الذين يتجاوزون المتطلبات التعاقدية والوظيفية المعمول بها ، ويتصرون لصالح تحفيز البيئة النفسية والاجتماعية في العمل" ( santos, et,al ٢٠٢٣ ) ما تم ذكره فقد تم اختيار (SFHRP) ميداناً للبحث، لتسلط الضوء على أهمية المنظمات غير الربحية ودورها في المجتمع لذلك فإن الدراسة تُعد محاولة لاستكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وكيف يمكن لسلوك المواطننة أن يكون جسراً يربط بينهما، من خلال تحليل البيانات لقياس اثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية. وتأثير مستوى سلوك المواطننة التنظيمية كمتغير

التنظيمية؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية

ما أبعاد القيادة الأخلاقية الالازمة في تحسين جودة الحياة الوظيفية وأثرها في سلوك المواطنـة التنظيمية في مشروع التغذـية المدرسـية والإـغاثـة الإنسـانية (SFHRP)؟ ما مـدى مـمارـسة الـقيـادة الأخـلـاقـية في تـحسـين جـودـة الـحـيـاة الوـظـيـفـيـة وأـثـرـها في سـلـوكـ الـمواـطنـةـ التـنظـيمـيـةـ فيـ مشـروـعـ التـغـذـيـةـ المـدرـسـيـةـ والإـغـاثـةـ الإنسـانـيـةـ (SFHRP)؟ هل تـوـجـدـ عـلـاقـةـ اـرـتـبـاطـيـةـ بـيـنـ الـقـيـادةـ الـأـخـلـاقـيـةـ وـجـودـةـ الـحـيـاةـ الوـظـيـفـيـةـ منـ خـالـلـ سـلـوكـ الـمواـطنـةـ التـنظـيمـيـةـ فيـ مشـروـعـ التـغـذـيـةـ المـدرـسـيـةـ والإـغـاثـةـ الإنسـانـيـةـ (SFHRP)؟

#### \* أهداف الدراسة

سـعـتـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ لـتـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ الـآـتـيـةـ:ـ

ـ تحـدـيدـ أـبعـادـ الـقـيـادةـ الـأـخـلـاقـيـةـ الـالـازـمـةـ فيـ تـحـسـينـ جـودـةـ الـحـيـاةـ الوـظـيـفـيـةـ وأـثـرـهاـ فيـ سـلـوكـ الـمواـطنـةـ التـنظـيمـيـةـ فيـ (SFHRP).

ـ مـعـرـفـةـ مـدـىـ مـارـاسـةـ الـقـيـادةـ الـأـخـلـاقـيـةـ فيـ تـحـسـينـ جـودـةـ الـحـيـاةـ الوـظـيـفـيـةـ وأـثـرـهاـ فيـ سـلـوكـ الـمواـطنـةـ التـنظـيمـيـةـ فيـ (SFHRP).

ـ مـعـرـفـةـ الـعـلـاقـةـ الـاـرـتـبـاطـيـةـ بـيـنـ الـقـيـادةـ الـأـخـلـاقـيـةـ وـجـودـةـ الـحـيـاةـ الوـظـيـفـيـةـ وـجـودـةـ الـحـيـاةـ الوـظـيـفـيـةـ وـسـلـوكـ الـمواـطنـةـ التـنظـيمـيـةـ فيـ (SFHRP).

#### \* أصلـةـ الـدـرـاسـةـ

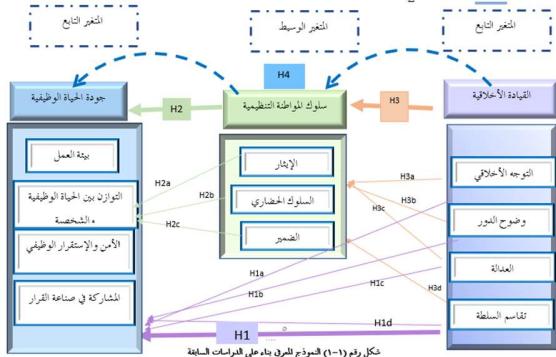
ـ ماـ يـمـيزـ الـدـرـاسـةـ عـنـ غـيرـهـاـ:ـ

ـ تـكـفـيـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ إـلـىـ مـحاـولـةـ تـحـدـيدـ دورـ الـقـيـادةـ الـأـخـلـاقـيـةـ (ـالمـتـغـيرـ الـمـسـتـقلـ)ـ وـسـلـوكـ الـمواـطنـةـ التـنظـيمـيـةـ (ـالمـتـغـيرـ الـوـسـيـطـ)ـ فيـ تعـزـيزـ جـودـةـ الـحـيـاةـ الوـظـيـفـيـةـ (ـالمـتـغـيرـ التـابـعـ)ـ وـهـذـاـ

"Reilly, 2012, 6)" في أدبيات القيادة الأخلاقية في السنوات الأخيرة والذي يعكس وعيًا متزايد بأهمية القيادة الأخلاقية ، إلا أن جمل الدراسات تناولت مؤسسات حكومية أو منظمات ربحية ، ولم يتم التطرق إلى المنظمات الإنسانية إلا النادر منها ، أو أنها تناولت جانب القيادة كمتغير مستقل وتناولت سلوك المواطنـةـ أو جودة الـحـيـاةـ الوـظـيـفـيـةـ كـمتـغـيرـ تـابـعـ ، ولكن أي منها لم يركـ على دور سـلـوكـ الـمواـطنـةـ التـنظـيمـيـةـ كـوسـيـطـ بيـنـهـماـ،ـ حيثـ يـعـتـبرـ أـكـثـرـ أـهـمـيـةـ وـمـؤـثـرـاـ وـبـشـكـلـ إـيجـابـيـ —ـ بـالـرـغـمـ أـنـ سـلـوكـ طـوعـيـ وـلـيـسـ إـلـزـامـيـ —ـ وـيـسـهـمـ فيـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـ الـمـنـظـمـاتـ "ـ وـ أـنـ درـاسـةـ سـلـوكـ الـمواـطنـةـ التـنظـيمـيـةـ يـعـدـ مـجاـلاـ درـاسـياـ مـهـماـ للـمـنـظـمـاتـ ،ـ منـ اـجـلـ فـهـمـ رـوـحـ وـسـلـوكـ وـعـقـلـيـةـ الـمـوـظـفـينـ الـذـيـنـ يـدـيـرـونـ الـمـنـظـمـاتـ "ـ (GÜVEN, 64, 2018)

ـ وـسـعـتـ الـدـرـاسـةـ فـيـ الـبـحـثـ وـالتـقـصـيـ فـيـ مـعـرـفـةـ هـلـ سـلـوكـ الـمواـطنـةـ التـنظـيمـيـةـ دـورـ فـيـ تـحـسـينـ جـودـةـ الـحـيـاةـ الوـظـيـفـيـةـ لـمـاـ لـهـ مـنـ أـهـمـيـةـ فـيـ مـنـظـمـاتـ الـأـعـمـالـ الـيـوـمـ ،ـ لـتـحـسـينـ بـيـةـ الـعـمـلـ ،ـ وـ تعـزـيزـ الـأـدـاءـ التـنظـيميـ ،ـ وـخـالـلـ الـاطـلـاعـ عـلـىـ نـتـائـجـ وـتـوـصـيـاتـ درـاسـةـ سـابـقـةـ بـعـنـوانـ "ـ دـورـ الـقـيـادةـ الـخـادـمـةـ فـيـ تعـزـيزـ الـرـوـحـ الـمـعـنـوـيـةـ لـدـىـ الـعـامـلـيـنـ (SFHRP)ـ (ـ جـعـفـرـ ،ـ رـبـابـ لـلـعـامـ 2023ـ)ـ وـالـيـ أـوـصـتـ بـإـجـراـءـ مـزـيدـ مـنـ الـدـرـاسـاتـ الـمـاـثـلـةـ كـيـ تـسـهـمـ فـيـ تـقـدـيمـ مـزـيدـ مـنـ الـحـلـولـ وـالـتـطـوـيرـ التـنظـيميـ وـالـاهـتـمـامـ بـالـعـامـلـيـنـ وـبـيـةـ الـعـمـلـ.ـ فـقـدـ جـاءـتـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ اـسـتـكمـالـاـ لـلـدـرـاسـةـ السـابـقـةـ.ـ يـمـكـنـ تـرـجـمـةـ الـفـجـوةـ الـبـحـثـيـةـ لـعـدـيدـ الـتـسـاؤـلـاتـ مـنـهـاـ تـسـاؤـلـ رـئـيـسـ:ـ ماـ دـورـ الـقـيـادةـ الـأـخـلـاقـيـةـ فـيـ تـحـسـينـ جـودـةـ الـحـيـاةـ الوـظـيـفـيـةـ مـنـ خـالـلـ سـلـوكـ الـمواـطنـةـ

## \* متغيرات الدراسة والنموذج المعرفي



## \* فرضيات الدراسة

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

### أولاً الفرضية الرئيسية الأولى (H1)

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية في (SFHRP)، وينتشر منها فرضيات فرعية .

### ثانياً الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لسلوك الموظفة التنظيمية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية في (SFHRP)، وينتشر منها فرضيات فرعية .

### ثالثاً الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك الموظفة التنظيمية في (SFHRP)، وينتشر منها فرضيات فرعية .

المدارف لم يسبق أن تطرق إليه الدراسات التي تم الاطلاع عليها إلا القليل من الدراسات الأجنبية. وحسب رأي (هيز، ٢٠١٨) أنه عندما يوسع الباحث دراسته للتجاوز حدود المتغير المستقل والتابع - إلى تناول المتغير الوسيط أو التفاعلي أو معاً (العملية الشرطية) فإن ذلك اسهام علمي أصيل في الدراسة. تناولت الدراسة أبعاد مستمدبة من الدراسات السابقة وما يتوافق مع بيئة عمل المنظمة قيد الدراسة، كذلك بالنظر إلى المتغيرات التي تم بحثها حيث إنها مواضيع لازلت بحاجة إلى المزيد من الدراسات بناءً على أهمية تلك المعلومات دمج أبعاد القيادة الأخلاقية مع جودة الحياة الوظيفية: تبرز الدراسة من خلال استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية والدور الوسيط للموظفة التنظيمية ضمن نموذج متكامل. هذا الدمج يعد جديداً نظراً لأنّه يجمع بين العوامل الأخلاقية مع سلوكيات العاملين وتأثيرهما المباشر وغير المباشر على تجارب العاملين داخل بيئة العمل. استخدام تقنيات تحليل متقدمة (SEM) عن طريق استخدام برنامج (AMOS) وكذلك برنامج المربعات الجزئية (Partial Least Squares) SMART الصغرى في عملية التحليل الإحصائي

#### رابعاً الفرضية الرئيسية الرابعة (H4)

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطن التنظيمية في (SFHRP) .

##### \* الإطار النظري

###### ١- المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)

أ- مفهوم القيادة الأخلاقية: في الواقع أن مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم التي لها جذور؛ عميقه لارتباطها الوثيق بالدين والمعتقد أو بالقيم والعادات والتقاليد المتوارثة. وقد ذكر على ( ، ٢٠٢٤ ، ٤٧٣ ) أن هناك مفهومين للقيادة الأخلاقية ، هما جانب المدير الأخلاقي ، والذي يشير إلى جهد القائد للتأثير على السلوكيات الأخلاقية لأتباعه ، وجانب تعريف الشخص الأخلاقي على أنه سمات القادة مثل الصدق والترابة . وقد عرفتها، Niang ( ٢٠٢٣ ، ٦ ) بأنها القيام بالعمل الصحيح في الوقت المناسب للغرض الصحيح. وتشير إلى القادة الذين يتحلون بالثقة والصدق والترابة، ويعملون على زيادة اتساقهم وقابليتهم للتنبؤ والمصداقية. والاتساق مرادف للترابة؛ لأنها يستلزم القيام بما يقوله المرء، ومتابعته بطريقة تجعل المرء عندما يقول شيئاً ما يفعله بالإضافة إلى متابعته. ويمكن تعريفها بغرض الدراسة: بأنها السلوكيات التي تتبعها قيادة المنظمة في تعاملها مع مرؤوسيها والآخرين في أثناء مزاولة عملها داخل المنظمة وخارجها وهي نوع من أنواع القيادة ترتكز على القيم والمبادئ الأخلاقية في توجيه السلوك واتخاذ القرارات بهدف تعزيز الثقة والاحترام بين القائد وأعضاء الفريق، والتشجيع على بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

بـ- القيادة الأخلاقية ونظرية التعلم الاجتماعي (باندورا ١٩٨٦): هي نظرية تشرح كيف يدمج الأفراد المعاير والسلوكيات الاجتماعية من خلال عمليات متعددة " وأنها لا تأتي من القوى الداخلية، بل يتم تعلمها أيضاً من خلال عمليات خارجية مثل التعلم باللحظة والتعلم بالبيئة والتعزيز، وتشير إلى أن البشر يدمجون المواقف المعايرة من خلال عملية النمذجة، مثل ملاحظة الآخرين ثم تقليد سلوكاتهم، ومن المهم أن ينظر الأتباع إلى القادة كأفراد موثوقين ومحظيين، حتى يتمكن القادة من التأثير على أتباعهم Sikorsky. " ( ٢٠١٨ ، ص ١٠، ١١ ) .

##### جـ- أبعاد القيادة الأخلاقية

أـ- التوجه الأخلاقي: يعرف بأنه: القدرة على تفسير الاختلافات في الأحكام الأخلاقية وارتباطه بكيفية تفكير القادة في القضايا الأخلاقية، واتخاذ القرارات الأخلاقية، ة Fleischmann,et,al 2019,216 لغرض الدراسة: بأنه قدرة القائد الذي يعمل في إطار معين على اتخاذ قرارات تنسمجم مع القيم الأخلاقية، وحثّ موظفيه، وتشجيعهم على اتباع مبادئ وسلوك العمل الصحيحة.

ـ٢- تقاسم السلطة: يعرف بأنه: السماح للأتباع بأن يكون لهم رأي في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم واهتماماتهم. (لموري وعباسي – ٢٠٢٢ ، ٢٢٨). ويمكن تعريفه لغرض الدراسة: بأنه إشراك العاملين في صنع القرارات المهمة وتقويض بعض المسؤوليات بما يحقق مصلحة المنظمة.

ـ٣- وضوح الدور: يعرفه قيراط ( ٢٠٢٣.٥٤ ) " بأنه: شرح القائد للأفراد والعاملين ما يتوقعه منهم في مؤسسته

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

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

بـ- نظرية التعاون: ترکر على أهمية العمل الجماعي في تحقيق أهداف الجماعة وتأكد أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يسعون جميعاً نحو أهداف مشتركة، وتشدد على أن بناح كل فرد يسهم في مساعدة الآخرين نحو النجاح، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الجماعية. (محمد، ٢٠٢٤)

(०७)

### جـ- أبعاد سلوك المواطنـة التنظيمية: -

الايات: واحد الأبعاد الأساسية لسلوك المواطن التنظيمية،  
والتمثل في قيام الموظف طوعاً بمساعدة أعضاء المنظمة في مهام  
العمل، سواءً كان ذلك برفع كفاءتهم أو مساعدتهم في مواجهة  
عقب عمل زائد، أو تغيباً، وتوجيه الموظفين الجدد حتى دون  
طلب (Agarwal, et,al 2024,225) ويعرف لغرض  
الدراسة: يشير إلى استعداد الموظف الطوعي لمساعدة الآخرين  
والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

أو منظمته ، وما يجب عليهم أن يقدموه ، والمسؤوليات الواقعه على عاتقهم ، ويعطيهم المعلومات التي يحتاجونها ، لتقديم أفضل ما لديهم " ويمكن تعريفه لغرض الدراسة بأنه : قدرة القائد على شرح المهام والمسؤوليات بوضوح لضمان تعريف عامليهما بالأداء المتوقع منهم وتوفير التعليمات اللازمه لتحقيق أهداف العمل .

العدالة: عرفها all, Zhang, et al (p3280) ٤ - العدالة: بأهلاً: "إحدى خصائص القيادة الأخلاقية ، إذ يهتم القادة الاخلاقيون بقضايا الإنصاف والعدالة و في سياق العمل تشير إلى مبدأ المساواة والإنصاف في المعاملة بين الأفراد داخل المنظمة . ويمكن تعريف العدالة لغرض الدراسة بأهلاً: المعاملة المصنفة للأفراد داخل المنظمة، وتعني تطبيق سياسات ولوائح المشروع بشفافية و موضوعية دون تمييز ، مع ضمان المساواة في توقيع المهام والكافآت.

## ٢- سلوك المواطنة التنظيمية: (OCB أو Citizenship Behavior)

أ- مفهوم سلوك المواطن التنظيمية: "يشير إلى الموقف السلوكي الطوعي وال حقيقي والحماسي للموظفين دون الحاجة إلى أوامر صريحة أو سيطرة من المنظمة، والتصرفات الطوعية التي لا تحرر كها حوافر خارجية ولديها القدرة على تعزيز الأداء. (Sari; et al, ٢٠٢٤، ٨٤) ويمكن تعريفها لغرض الدراسة بأنها : أعمال طوعية وخارجية عن الواجبات الرسمية ، تعتمد على التعاون والمشاركة بين العاملين ، تسهم في تحسين أداء المنظمة وتعزز من رضا العاملين ، و يقوم بها العاملون داخل المنظمة وخارجها.

والرفاهية في بيئه عملهم، استناداً إلى مجموعة محددة من المؤشرات التي تشمل العوامل المادية والنفسية والاجتماعية التي تؤثر تبعك بالسلب والإيجاب على الحياة العملية والحياة الشخصية للفرد.

#### \* أبعاد جودة الحياة الوظيفية

١- بيئه العمل: عرفها (الغامدي، ٢٠٢١، ٧٦) بأنها توفير العوامل البيئية المرضية والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين، والاهتمام بشكل مستمر بالظروف المادية للعمل من إضاءة وقوية وتغير أدوات ومستلزمات العمل. ويمكن تعريفها لغرض الدراسة بأنها الظروف والجو العام الذي يعمل فيه الموظفون داخل المنظمة وتتضمن جميع العوامل المادية والنفسية والاجتماعية، والتي تملك تأثير على أداء الموظفين وتعتبر عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة.

٢- مفهوم التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يُعرف التوازن بين العمل والحياة بأنه: "التصور الفردي بأن أنشطة العمل وغير العمل متوافقة وتعزز النمو وفقاً لأولويات الحياة Kharismasyah,2024 (للفرد" ) Handoyo&p14 ويُعرف لغرض الدراسة بأنها القدرة على مدى التوفيق بين متطلبات العمل والحياة الشخصية ، و القدرة على توزيع الوقت والجهد بشكل مناسب بين التزامات العمل والاحتياجات الشخصية والعائلية.

٣- الامن والاستقرار الوظيفي: يعرفه (كليب، شهاب، ٢٠٢٤، ٢٧٤) بأنه مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها الموظفون مثل الأمان من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمان من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي

٢- السلوك الحضاري (صدق المواطن، أو الفضيلة المدنية): يمثل المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، والمحافظة على التغيير، وقراءة مذكرات المنظمة، وإعلاناتها، وتأدية العمل بالصورة التي تحافظ على سمعتها. (القططاني، ٢٠١٤ - ٥١). ويعرف لغرض الدراسة بأنه جميع التصرفات والأفعال التي تُظهر احترام الفرد الآخرين في بيئه العمل، المشاركة الفعالة في سياسات وفعاليات المنظمة، وُيُظهر فيه مستوى عالي من الوعي والرقي في التعامل.

٣- الضمير: يعرف بأنه: سمة شخصية يتم تحديدها من خلال السلوك الذي يتجاوز الحد الأدنى من المستويات المتوقعة، مثل إدارة الوقت وتجاوز التوقعات الأساسية وهو إحدى السمات الخمس الكبرى للشخصية. (P,434, Haiyan,et,al ٢٠٢٤). ويمكن تعريفه وفقاً لغرض الدراسة بأنه: سلوك يمارسه العامل في المنظمة طواعية خارج عن المستوى الرسمي، ويعكس الالتزام بالواجبات المهنية والسلوكية، مع تجاوز المتطلبات الرسمية للعمل.

٣- المتغير التابع : جودة الحياة الوظيفية: عرفها جاد الرب (٣١٤ ) بأنها : مجموعة من العمليات التكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي يؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها . ويمكن تعريفها لغرض الدراسة: على أنها المستوى الذي يشعر فيه الموظفون بالرضا

في المنهجية، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وكذا في مقارنة النتائج وما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة.

#### \* الدراسات العربية

دراسة علي، سعدون (٢٠٢٤) هدفت الدراسة إلى تسلیط الضوء على القيادة الأخلاقية بأبعادها ودورها في الانغماس الوظيفي لدى العاملين في وزارة الإسكان بوصفه متغيراً تابعاً، استعمل البحث المنهج الوصفي التحليلي، خلص البحث إلى أن القيادة الأخلاقية لها علاقة وتأثير إيجابي على الانغماس الوظيفي، إذ تحققت الفرضيات الرئيسيتان للبحث دراسة كلبي، شهاب (٢٠٢٤) هدفت الدراسة إلى قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية بمستوى سعادة الموظفين في شركة النفط بساحل حضرموت ، توصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من جودة الحياة الوظيفية ، سعادة الموظفين في الشركة كان متوسطاً ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية متوسطة لجودة الحياة الوظيفية في تحقيق سعادة موظفي الشركة دراسة محمد، ياسر ، محمود (٢٠٢٤) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى المديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم وعلاقتها بالتماثل التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين الشمالية ، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديرى التربية للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة وعلى جميع مجالاتها ماعدا القيادة التحويلية جاء بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج أن مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين كانت مرتفعة وعلى جميع مجالاتها

يؤدي إلى الاستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية، وتوثيق الولاء. ويعرف لغرض الدراسة: بأنه شعور الموظف بالاستقرار في وظيفته مع توافر الضمانات والمنافع لبقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة وعدم التفكير في تغييرها أو تركها حتى لو قدمت له عروض مادية اجتماعية مغربية.

٤- المشاركة في اتخاذ القرار: عرفها (KUMAR,et.al ٢٧٣، ٢٠٢٣—٢٧٤) هي عملية تتضمن إشراك الأفراد أو الفرق في اتخاذ قرارات مهمة تؤثر على العمل أو المنظمة. يمكن أن تشمل هذه العملية مجموعة متنوعة من الأنشطة، على سبيل المثال: مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وإشراك الفرق في تطوير سياسات العمل والإجراءات. ويمكن تعريفها لغرض الدراسة: أنها العملية التي يتم فيها إشراك الأفراد ذوي الصلة في مناقشة وتحليل القرارات الهامة قبل اتخاذها، وذلك بهدف الوصول إلى أفضل الحلول وتحقيق التوافق الجماعي. حيث تسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة

#### \* الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عديد الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية، وتنوعت بين الكتب ، والدوريات العلمية المحكمة ، والرسائل والاطروحات العلمية ، للاستفادة العلمية لسير غور الموضوعات قيد الدراسة ، وتم اختيار الدراسات الملائمة لهذه الدراسة وذلك من خلال اشتراك الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات على الأقل أو بعد من الأبعاد ، وذلك من أجل ربط هذه الدراسة مع تلك الدراسة السابقة ومدى الاستفادة منها في الإجراء وتصميم أدلة الدراسة، أو

ضعيفاً، هناك أثر للقيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية المستدامة في الشركة اليمنية للغاز الطبيعي.

دراسة الغامدي، سحر (٢٠٢١) هدفت إلى دراسة أثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية، أهم النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى التدريب وتحقيق ظروف العمل الصحية، وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى العلاقة مع الدراسة الحالية: كانت أوجه التشابه في الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي في التغير التابع جودة الحياة الوظيفية وبعد (بيئة العمل).

#### \* الدراسات الأجنبية

Agarwal, et, al (2024) Evaluating the Impact of Authentic Leadership Behavior on Ocb (Organisational Citizenship Behavior) Performance: A Study of Higher Education Institutions.

الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في كيفية ارتباط تصورات سلوك القيادة الأصلية في البيئات الأكademie مختلف جوانب سلوك المواطننة التنظيمية وال الحاجة إلى فهم العلاقات بين صفات القيادة وسلوكيات الموظفين، وفقاً للنتائج ترتبط بعض سمات سلوك المواطننة التنظيمية بشكل إيجابي إدراك سلوك القيادة الأصيل.

Handoyo & Kharismasyah (2024) Role of Leadership Style, Work Life Balance on Organizational Citizenship Behavior: Mediated by Perceived Organizational Support

دراسة ملياني، شيماء (٢٠٢٤) هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة سلوك المواطننة التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية في المنظمات لدى عينة من موظفي مؤسسة مديرية الخدمات الاجتماعية لعمال التربية بالمسيلة ومؤسسة Sarl sprint articles de sport باستخدام أداة الاستبيان ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن مؤسسة Sarl sprint مدربى الخدمات لعمال التربية ومؤسسة Sarl sprint articles de sport يقدمان مستوى متوسط لسلوك المواطننة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية ، أما ما يخص العلاقة فقد توصلت الدراسة إلى انه يوجد ارتباط ذو دالة إحصائية لسلوك المواطننة التنظيمية وأبعاده بجودة الحياة الوظيفية لعموري، وعباسي ٢٠٢٢م هدفت الدراسة إلى فحص أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطننة التنظيمية لدى الأطباء وشبه الطبيين بالمؤسسات الصحية العمومية بدائر المتغير المنهج الوصفي، والمسح المكتبي، الأطباء وشبه الطبيين في القطاع الصحي العام بدائرة المتغير وبينت النتائج وجود أثر ذو دالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطننة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة إضافة لوجود فروق نحو مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

دراسة قيراط، محمد (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف أثر القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية المستدامة في الشركة اليمنية للغاز الطبيعي المسال، هم النتائج: مستوى إدراك القيادة الأخلاقية في الشركة اليمنية للغاز الطبيعي كان

إنتحاجية العاملين في الوظائف المؤقتة. وتشير النتائج إلى أنه يجب على المنظمات التركيز على إنشاء قوة عاملة منخرطة وملتزمة مع تعزيز السلوكيات الإيجابية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية

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

تباحث الدراسة في تأثير سلوك المواطنة التنظيمية والدور المعتدل الذي يلعبه الأشخاص وأنماط القيادة نمط (القيادة التحويلية، التبادلية، التعاملية) — تظهر النتائج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي وهام على الرفاهية في العمل ، ولم تكن العلاقة بين أنماط القيادة والرفاهية ذو دلالة إحصائية

Niang (٢٠٢٣) The Influence of Ethical Leadership on Employees' Behavior in the Public Sector, Case of Mali.

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير محدد، على سلوك الموظفين والسلامة النفسية وسلوك العمل المضاد للإنتحاجية في القطاع العام مالي، أظهرت النتائج أنه كما افترضنا، فإن انخراط العمل توسيط تأثيرات القيادة الأخلاقية وفعالية القيادة على نية دوران الموظفين.

Zhang, et, al, (2023) Impact of Co-Worker Ostracism on Organizational Citizenship Behavior Through Employee Self-Identity: The

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير أسلوب القيادة كمتغير محدد والتوازن بين العمل والحياة على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير محدد والدور الوسيط للدعم التنظيمي المتصور، وتشير النتائج: يمكن لأسلوب القيادة أن يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن التوازن بين العمل والحياة يمكن أن يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية.

Haiyan, et,al(2024)Conflict management styles and organizational citizenship behavior towards a proactive conflict resolution program. قامت هذه الدراسة بتقييم العلاقة بين أنماط إدارة الصراع لدى القادة التربويين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين غير المدرسين في جامعة كوتشي النتيجة الاحتمالية إلى أن أسلوب إدارة الصراع لدى القادة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بدرجة متوسطة مما يشير إلى علاقة معتدلة .

Kumar,et ,al (٢٠٢٣)The role of organizational citizenship behavior as an intervening variable in the relationship between employee engagement and gig workers' productivity in India

الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في تأثير مشاركة الموظفين على إنتحاجية العاملين في الوظائف المؤقتة من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط محدد، أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة الموظفين لها تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية وأن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير على

## and Decreases Deontological and Utilitarian Moral Decisions, Article, December

يستكشف البحث الحالي دور القوة في اتخاذ القرار الأخلاقي، أجريت دراستين عن طريق تفكك العمليات لتقدير الأحكام الأخلاقية، وكانت النتائج وضوح التأثيرات المعقّدة للقوة على صنع القرار الأخلاقي.

## Sikorsky (2018) ETHICAL LEADERSHIP: WHAT IS IT AND WHY DOES IT MATTER.

يستكشف البحث تأثير القيادة الأخلاقية كمحدد مستقل، على سلوك الوظائف لدى كل فرد على مستوى. تشير الدراسة إلى أن آداب القيادة تؤثر بشكل مختلف، إلى حد ما بشكل إيجابي أو سلبي، من خلال العمل، يرتبط التأثير بشكل إيجابي بالضمير الأخلاقي، والرضا عن العمل، والدافع والسلوكيات.

### \* التعليق على الدراسات السابقة

اتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

الاهتمام المتزايد بموضع القيادة الأخلاقية ودورها في تنمية منظمات الأعمال حيث تعد أساساً للأعمال الناجحة. جمل الدراسات أولت أهمية كبيرة بجودة الحياة الوظيفية فهي ليست مجرد رفاهية فحسب، بل هي أساس للإنجاح. من خلال خلق بيئة عمل صحية وملهمة وتشجيع التوازن بين العمل والحياة الشخصية وتعزز الثقة والتواصل الفعال وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية وتعزيز التنمية

## Moderating Role of Ethical Leadership.

هدفت إلى الاستفادة من تدخل القيادة الأخلاقية

كبعد محدد في النبذ العلاقة لخفيف النبذ الضار وتعزيز سلوك المواطننة التنظيمية للموظفين المبذولين من خلال المهوية الذاتية للموظف، أهم النتائج: أن المستويات العالية من القيادة الأخلاقية انتقلت بشكل فعال إلى النبذ الضار وعززت سلوك المواطننة التنظيمية للموظفين المبذولين من خلال تلبية احتياجات الموظفين المبذولين ستكون إيجابية عند المستويات العالية من القيادة الأخلاقية، سلبية عند المستويات المنخفضة.

## Hermantown, et.al (2022)" Mediation Effects of Organizational Commitment between Organization Citizenship Behavior, Transformational Leadership, and Quality of Work Life .

هدف هذه الدراسة إلى دراسة التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي بين مشاكل سلوك المواطننة التنظيمية كمتغير محدد والقيادة التحويلية كمتغير محدد وجودة حياة العمل كمتغير محدد، جميع المتغيرات مثل القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وجودة حياة العمل كان لها تأثير إيجابي وهام على سلوك المواطننة التنظيمية. يتوسط الالتزام التنظيمي تماماً العلاقة بين جودة حياة العمل والقيادة التحويلية على سلوك المواطننة التنظيمية.

## Fleischmann, et, al, (2019), Paradoxical Effects of Power on Moral Thinking: Why Power Both Increases

عنصر، وبغض النظر عن الوظيفة والمنصب في الاعتبار في هذه الدراسة من أجل الحصول على الصور العامة حول عناصر المشكلة البحثية.

#### \* أدلة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيانة كأدلة لجمع البيانات الأولية حيث له العديد من المزايا تجعله الأكثر فعالية واستخداماً لدى الكثير من الباحثين، كونه يتيح الوصول إلى أكبر شريحة من المبحوثين في وقت قصير وبسهولة، وكذا لسهولة تصميمه وتكلفته المنخفضة مقارنة ببقية الطرق، وكذا لتحقيق الموضوعية عند إبداء آراء المبحوثين.

#### \* الدراسة المبدئية (الاستطلاعية)

العينة الاستطلاعية تُستخدم عادةً في الدراسة لتقدير مدى موثوقية الأداة أو الاستبيانة قبل تطبيقها على العينة الأساسية. هنا يعني أنها تمثل مرحلة اختبار تساعد على تحديد أي نقاط ضعف أو تحسينات مطلوبة في الأدوات البحثية. الجدول أدناه توضيح لقيم معامل ألفا كرونباخ واحداً من المؤشرات الأساسية لتقسيم الاتساق الداخلي تم ارسال الاستبيانة إلى عينة استطلاعية مكونة من (٣١) مفردة للتأكد من ثبات وصدق وسلامة المقاييس، وبعد عشرة أيام تمت إعادة ارسال الرابط لنفس العينة.

#### \* صدق الأداة

يشير إلى مدى قدرة الاستبيان على قياس ما تم تصميمه لقياسه، أي مدى دقة الأداة في تحقيق المدف الذي أعدت من أجله.

المهنية؛ حيث يمكن للمؤسسات تحقيق جودة الحياة في بيئة العمل والاستفادة من الإنتاجية والإبداع والتفوق. لدراسات التي تناولت سلوك المواطن التنظيمية تناولتها كمتغير تابع وأظهرت هذه الدراسات ممارسة العاملين في مجتمعات الدراسة إلى سلوك المواطن التنظيمية.

#### \* أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضها بشكل واضح ودقيق، وفي بناء أدلة الدراسة وتقسيم محاورها، والمساهمة في إثراء الإطار النظري للدراسة، وكذا الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة التي قد تخدم الدراسة.

#### \* منهجية الدراسة وإجراءاتها

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد في التعرف على واقع الظاهرة المستهدفة بالبحث وكونه أكثر المناهج استخداماً، وتم جمع البيانات المناسبة، والتعبير عنها بشكل رقمي قابل للقياس، وبالتالي توفير إمكانية تحليل هذه البيانات والوصول إلى النتائج. وتم استخدام النماذج البنائية للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة (Structural Equation Modeling)(SEM).

#### \* مجتمع الدراسة

هو المجموعة الكاملة من الأفراد أو العناصر التي يسعى الباحث دراستها، ولتحديد مجتمع البحث يجب: تحديد المدف، والمعايير، وجمع البيانات (سيكاران، ٢٠٠٦، ٣٧٧). ويكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بـ (SFHRP) الذين يشغلون المناصب المختلفة — وباللغة عدهم (٢٠٨٩).

يظهر الجدول أن مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير المستقل تقع ضمن مؤشرات قيم المطابقة المقبولة لكافة المؤشرات وتعتبر مؤشرات المطابقة مثالية.

جدول: (٥) مؤشرات اختبار معايير جودة المطابقة للنموذج المعرفي للتحليل العاملی التوكیدی لأبعاد المتغير الوسيط سلوك المواطنة

المؤشرات	قيمة مطابقة المقبولة	قيمة مطابقة المثالية	قيمة مؤشرات المقياس
مرتب كاكي المعياري (CMIN/df)	<2	<5	2.111
مؤشر حسن المطابقة تو جودة المطابقة (GFI)	>0.90	>0.90	0.940
مؤشر المطابقة الملاسة المعدل (AGFI)	>0.80	>0.90	0.910
مؤشر المطابقة المقلد (CFI)	>0.90	>0.90	0.958
مؤشر المطابقة المترابط (IFI)	>0.95	>0.95	0.958
مؤشر توبيك ولويس (TLI)	>0.95	>0.95	0.945
مؤشر الملاسة الطبيعى (NFI)	>0.95	>0.95	0.923
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقرب (RMSEA)	<0.05	<0.05	0.058
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقرب (RMSEA)	<0.05	<0.05	0.058

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS  
يظهر الجدول أن مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير الوسيط تقع ضمن مؤشرات قيم المطابقة المثالية لكافة المؤشرات.

جدول: (٦) مؤشرات اختبار معايير جودة المطابقة للنموذج المعرفي للتحليل العاملی التوكیدی لأبعاد المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية

المؤشرات	قيمة مطابقة المقبولة	قيمة مطابقة المثالية	قيمة مؤشرات المقياس
مرتب كاكي المعياري (CMIN/df)	<2	<5	2.632
مؤشر حسن المطابقة تو جودة المطابقة (GFI)	>0.90	>0.90	0.904
مؤشر المطابقة الملاسة المعدل (AGFI)	>0.80	>0.90	0.869
مؤشر المطابقة المقلد (CFI)	>0.90	>0.90	0.942
مؤشر المطابقة المترابط (IFI)	>0.95	>0.95	0.942
مؤشر توبيك ولويس (TLI)	>0.95	>0.95	0.930
مؤشر الملاسة الطبيعى (NFI)	>0.95	>0.95	0.910
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقرب (RMSEA)	<0.05	<0.05	0.070

٣- الصدق التمايزی لمقياس الدراسة: باستخدام معيار (HTMT)

تم استخدام معيار (HTMT) معيار Heterotrait–Monotrait أو HTMT، أو (SEM)، هو مقياس يستخدم في النمذجة الميكيلية (Ratio)، لتقييم الصلاحية التمييزية بين المتغيرات الكامنة.

١- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والمعرفة في مجال إدارة الأعمال للاستفادة من خبراتهم الطويلة، وقد أبدوا مشكورين — آراء قيمة في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت له ووضوح صياغة العبارات ومناسبتها لكل محور تنتهي إليه، وبناء على تلك الملاحظات والتوجيهات التي تفضل بها المحكمون تم إجراء بعض التعديلات من حذف، وإضافة وإعادة صياغة في ضوء المقترنات المقدمة وتوجيهات المشرف.

٢- لصدق البنائي (Construct Validity): يشير إلى مدى قدرة الأداة البحثية على قياس المفهوم الذي وضعت لقياسه. بم يتم التتحقق من الصدق البنائي من خلال تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام تقنيات مثل التحليل العاملی. أظهرت مؤشرات اختبار معايير جودة المطابقة للنموذج المعرفي للتحليل العاملی التوكیدی لكل متغير كالتالي -

جدول (٣) مؤشرات اختبار معايير جودة المطابقة للنموذج المعرفي للتحليل العاملی التوكیدی لأبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية

المؤشرات	قيمة مطابقة المقبولة	قيمة مطابقة المثالية	قيمة مؤشرات المقياس
مرتب كاكي المعياري (CMIN/df)	<2	<5	2,255/140
مؤشر حسن المطابقة تو جودة المطابقة (GFI)	>0.90	>0.90	0.905
مؤشر المطابقة الملاسة المعدل (AGFI)	>0.80	>0.90	0.871
مؤشر المطابقة المقلد (CFI)	>0.90	>0.90	0.957
مؤشر المطابقة المترابط (IFI)	>0.95	>0.95	0.957
مؤشر توبيك ولويس (TLI)	>0.95	>0.95	0.947
مؤشر الملاسة الطبيعى (NFI)	>0.95	>0.95	0.926
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقرب (RMSEA)	<0.05	<0.05	0.061

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

٤٩٠٪ فقط من إجمالي العينة (٣٣٥)، وهذا التفاوت الكبير

في التوزيع يعكس طبيعة العمل في مجال الإغاثة الإنسانية

## \* التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها

## للتعرف على مستوى القيادة الأخلاقية في مشروع

## **اللتغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية العاملة في الجمهورية اليمنية**

## One Sample فقد تم استخدام اختبار T لعينة واحدة

والمجدول (٧) يوضح ذلك:

جدول (٩) نتائج اختبار  $T$  لعينة واحدة لمعرفة مستوى القيادة

الأخلاقية

(المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS V.25، ٢٠٢٥).

يتضح من الجدول رقم (٩) أن مستوى القيادة

<sup>٣٠٦٢</sup> الأخلاقية كان مرتفع، فقد كان المتوسط الحسابي لها

وهو أكثر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف

معايير (٣٧١٠)، وبنسبة (٦٦٪)، وهذا يدل على أن عينة

لدراسة ترى أن مستوى القيادة الأخلاقية مرتفع، وكذلك

بالنسبة لجميع أبعادها التي تراوح بين (٧٠٪) و(٦٠٪)

وكانت جميع الأبعاد مرتفعة وجميعها حصلت على متوسط

حسابي أرفع من المتوسط الافتراضي ودالة إحصائياً وتراوح

الانحراف المعياري للأبعاد بين (0.725)، و(0.928) وهذا

يُشير إلى أن هناك اتفاق لعينة الدراسة على أن هناك مستوى

جيـد من تطبيق الـيادة الأخـلاـقـية ، ولـكـه يـحـتـاج تـحسـين في

جدول (٧) يوضح الشكل الاتي الصدق التمايزى لمقياس الدراسة

المصدر: بالاعتماد على البرنامج الاحصائي smart pls يتضح من خلال جدول (٧) أن قيمة معيار HTMT لأبعاد الدراسة (التوجه الأخلاقي - وضوح الدور - العدالة - تقاسم السلطة - الايثار - السلوك الحضاري- الضمير- بيئة العمل - التوزان بين الحياة الوظيفية والشخصية- المشاركة في صناعة القرار) لم تتجاوز (0.90) وأغلبها أقل من (0.80)، وبالتالي فإن مقياس الدراسة يحقق معيار الصدق التمايزى بدرجة عالية على مستوى ابعاد الدراسة.

- \* عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج
- أولاً- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: خصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وتحليل البيانات

(٨) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

نسبة	النكرار	نوات المغير
80,6	270	ذكر
19,4	65	أنثى
%100	335	الاجمالى

(المصدر: بالاعتماد على، برنامج SPSS V.25، ٢٠٢٥م.)

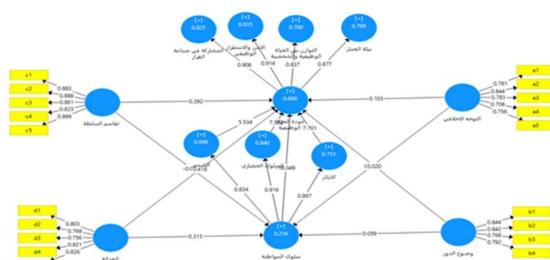
أظهرت النتائج أن العينة تتألف بشكل رئيسي من الذكور بنسبة ٨٠.٦٪ مقارنة بالإناث اللواتي يشكلن

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن مستوى الحياة الوظيفية كان مرتفع، فقد كان المتوسط الحسابي لها (٣.٦٢) وهو أكثر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبآخراف معياري(٠٠٦٤٩) وبنسبة (٦٥٪)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن مستوى الحياة الوظيفية مرتفع، وكذلك بالنسبة لجميع أبعادها التي تتراوح بين (٧١٪) و(٦١٪) وكانت جميع الأبعاد مرتفعة وجميعها حصلت على متوسط حسابي ارفع من المتوسط الافتراضي ودالة إحصائياً وتراوح الانحراف المعياري للأبعاد بين (٠٠٦٥١)، و(٠٠٩٢١) وهذا يشير إلى أن هناك اتفاق لعينة الدراسة على هذه الاجابات.

#### \* اختبار الفرضيات

- النموذج البائي لمتغيرات الدراسة:

يوضح النموذج البائي التالي العلاقات البائية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل القيادة الاحلاقية والمتغير الوسيط يمثل سلوك المواطنة التنظيمية والمتغير التابع جودة الحياة الوظيفية.



شكل رقم (٢) نموذج البائي لمتغيرات الدراسة

جوانب القصور لتحقيق دور أكبر على جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطن التنظيمية.

#### جدول (١٠) نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة مستوى سلوك

##### المواطنة التنظيمية

مستوى	df	t	الدلالة	الأهمية	الاخراف	المتوسط	المجال	الرقم
*	334	37.530	مرتفع	79	0.560	4.15	الإشار	١
*	334	41.390	مرتفع	82	0.563	4.27	السلوك	٢
*	334	44.051	مرتفع	84	0.570	4.37	الأول	٣
*	334	47.252	مرتفع	82	0.490	4.26	سلوك المواطن التنظيمية	

(المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS V.25)

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن مستوى سلوك المواطن التنظيمية كان مرتفع، فقد كان المتوسط الحسابي لها (٤.٢٦) وهو أكثر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبآخراف معياري(٠٠٤٩٠) وبنسبة (٨٢٪)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن مستوى سلوك المواطن التنظيمية مرتفع، وكذلك بالنسبة لجميع أبعادها التي تتراوح بين (٧٩٪) و(٨٤٪) وكانت جميع الأبعاد مرتفعة وجميعها حصلت على متوسط حسابي ارفع من المتوسط الافتراضي ودالة إحصائية وترواح الانحراف المعياري للأبعاد بين (٠٠٥٦٠)، و(٠٠٥٧٠)، وهذا يشير إلى أن هناك اتفاق لعينة الدراسة على هذه الاجابات.

#### جدول (١٠) نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة مستوى الحياة

##### الوظيفية

مستوى	df	t	الدلالة	الأهمية	الاخراف	المتوسط	المجال	الرقة
*	33	23.16	مرتفع	71	0.651	3.82	بيئة العمل	١
*	33	15.76	مرتفع	65	0.697	3.60	الانوارن بين الحياة الوظيفية	٢
*	33	8.769	مرتفع	61	0.921	3.44	الأمن والاستقرار	٣
*	33	14.54	مرتفع	65	0.752	3.60	المشاركة في صنع القرار	٤
*	33	17.37	مرتفع	65	0.649	3.62	الحياة الوظيفية	

(المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS V.25)

## \* اختبار فرضيات الدراسة

### \* لفرضية الأولى

ترتيب التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة على جودة الحياة الوظيفية، نجد أن بعد العدالة يأتي في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية بعد تقاسم السلطة، ثم بعد التوجه الأخلاقي في المرتبة الثالثة، وأخيراً بعد وضوح الدور في المرتبة الأخيرة. وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) باستثناء بعد وضوح الدور، وهو ما أوضحه اختبار T لمعالم النموذج. وعليه تقبل الفرضية التي تنص على (يوجد أثر مباشر ذا دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في جودة الحياة الوظيفية) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

### \* الفرضية الثانية

يوجد دور مباشر ذا دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي - وضوح الدور - العدالة - تقاسم السلطة) في سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

ولاختبار الفرضية تم باستخدام اسلوب تحليل الانحدار البنائي وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٣): نتائج نموذج الانحدار البنائي للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية

		النوع الوسيط / سلوك المواطنة التنظيمية			المعابر			التأثير			معامل النموذج			النوع التابع / جودة الحياة الوظيفية			
		مؤشرات مطابقة النموذج	معامل حجم	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	المعابر	مستوى المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل المعاشرة	معامل المعاشرة	معامل المعاشرة
GOF		Q2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.64	0.009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.000	5.752	0.018	0.103	B1	التجاه الأخلاقي
	0.000001	0.327	0.69	0.83	0.45	-	-	-	-	-	-	0.280	1.081	0.018	0.020	B2	وضوح الدور
	0.001	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.000	23.186	0.018	0.418	B3	العدالة
	0.049	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.000	15.709	0.019	0.292	B4	تقاسم السلطة
	0.001	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

يوجد دور ذا دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية (التوجه الأخلاقي - وضوح الدور - العدالة - تقاسم السلطة) في جودة الحياة الوظيفية عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

ولاختبار الفرضية تم باستخدام اسلوب تحليل الانحدار البنائي وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٢): نتائج نموذج الانحدار البنائي للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

		مؤشرات مطابقة النموذج			معامل			معامل الارتباط			التأثير			معامل المعاشرة			
GOF		Q2	معامل حجم	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	المعابر	مستوى المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل المعاشرة	معامل المعاشرة	معامل المعاشرة
0.64	0.009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.000	5.752	0.018	0.103	B1	التجاه الأخلاقي
	0.000001	0.327	0.69	0.83	0.45	-	-	-	-	-	-	0.280	1.081	0.018	0.020	B2	وضوح الدور
	0.001	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.000	23.186	0.018	0.418	B3	العدالة
	0.049	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.000	15.709	0.019	0.292	B4	تقاسم السلطة
	0.001	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

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

يتضح من الجدول (١٢) وجود علاقة ارتباطية قوية

بين المتغيرات المستقلة أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي - وضوح الدور - العدالة - تقاسم السلطة) والمتغير التابع جودة الحياة الوظيفية. وهذا ما أوضحه معامل الارباط

لبيرسون حيث بلغت قيمته (٠.٨٣) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وهو ما تؤكد معاملات التحليل البنائي لأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (التوجه الأخلاقي - وضوح الدور - العدالة - تقاسم السلطة) وجودة الحياة الوظيفية والتي بلغت (٠.١٣٠، ٠.٠٢٠، ٠.٠٤١٨)،

٠.٠٢٩٢ على التوالي، حيث نجد أن جميعها تؤثر معنوياً في جودة الحياة الوظيفية باستثناء بعد وضوح الدور. أما من حيث

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

يتضح من الجدول (١٣) وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرات المستقلة أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي - وضوح الدور - العدالة - تقاسم السلطة) والمتغير

جدول (٤): نتائج نموذج الانحدار البنائي لسلوك المواطن التنظيمية

#### وجودة الحياة الوظيفية

مؤشرات مطابقة النموذج		المتغير الثالث / جودة الحياة الوظيفية					
GOF	معامل Q2	الاختبار	المعيار المحسوبة	معامل المعيار	معالم النموذج	البيان	القيمة
0.64	0.066	0.000	9.139	0.843	7.701	B1	الإثمار
	0.066	0.372	0.000	0.811	7.532	B2	السلوك الحضاري
	0.067	0.000	9.361	0.591	5.534	B3	الضمير

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

يتضح من الجدول (٤) وجود تأثير لأبعاد سلوك المواطن التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية وهو ما تأكده معاملات التحليل البنائي لأبعاد سلوك المواطن التنظيمية المتمثلة في (الإثمار - السلوك الحضاري - الضمير) وجودة الحياة الوظيفية، والتي بلغت (٧.٧٠١، ٧.٥٣٢، ٥.٥٣٤) على التوالي، حيث نجد أن كلها تؤثر معنوياً في جودة الحياة الوظيفية.

أما من حيث ترتيب التأثير المباشر للمتغيرات الوسيطة على جودة الحياة الوظيفية، نجد أن بعد الضمير يأتي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير (٥.٥٣٤)، يليه في المرتبة الثانية بعد السلوك الحضاري (٧.٥٣٢)، ثم بعد الإثمار في المرتبة الثالثة (٧.٧٠١). جميع الأبعاد أظهرت دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥). ولاختبار T لمعلم النموذج. وعليه تقبل التي تنص على " يوجد أثر مباشر ذا دلالة إحصائية لسلوك المواطن التنظيمية (جودة الحياة الوظيفية)" عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

#### \* الفرضية الرابعة

يوجد دور (غير مباشر) ذا دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعاده (التوجه الأخلاقي - وضوح الدور -

التابع سلوك المواطن التنظيمية. وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (٤٥.٠٠) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وهو ما تؤكدده معاملات التحليل البنائي لأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (التوجه الأخلاقي - وضوح الدور - العدالة - تقاسم السلطة) وسلوك المواطن التنظيمية والتي بلغت (١٨٠.٠٠، ٣١٥.٠٠، ٥١.٠٠) على التوالي، حيث نجد أن جميعها تؤثر معنوياً في سلوك المواطن التنظيمية باستثناء بعد تقاسم السلطة. أما من حيث ترتيب التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة على سلوك المواطن التنظيمية، نجد أن بعد العدالة يأتي في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية بعد التوجه الأخلاقي، ثم بعد وضوح الدور في المرتبة الثالثة، وأخيراً بعد تقاسم السلطة في المرتبة الأخيرة. وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) باستثناء بعد تقاسم السلطة، وهو ما أوضحه اختبار T لمعلم النموذج.

#### \* الفرضية الثالثة

يوجد أثر مباشر ذا دلالة إحصائية لسلوك المواطن التنظيمية (الإثمار - السلوك الحضاري - الضمير) في جودة الحياة الوظيفية عند مستوى معنوية (٠.٠٥). ولاختبار الفرضية تم باستخدام اسلوب تحليل الانحدار البنائي وكانت النتائج كالتالي:

$T-Value = 33.117$  هذه القيمة العالية ومن متابعة قيم  $P-Value = 0.000$  يشير إلى أن التأثير معنوي للغاية تشير إلى دلالة إحصائية قوية جداً، مما يؤكّد موثوقية العلاقة أما قيمة  $P-Value = 0.000$  مما يشير إلى أن التأثير معنوي للغاية

وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بعد (القيادة الأخلاقية) وبعد (سلوك المواطننة التنظيمية) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.438)، عند مستوى معنوية (0.000) تعكس هذه القيمة علاقة إيجابية متوسطة، مما يعني أن ارتفاع مستوى القيادة الأخلاقية مرتبط بارتفاع مستوى سلوك المواطننة التنظيمية، ومعامل ( $R^2$ ) بنسبة (0.192) ان التباين في (القيادة الأخلاقية) يفسره التغيير في (سلوك المواطننة التنظيمية) ومقياس القدرة التنبؤية = (( $Q^2$ )) إذ يمكن تقدير سلوك المواطننة التنظيمية بشكل معقول عند اعتماد القيادة الأخلاقية و حجم الأثر = 0.238 (( $f^2$ )) هذه القيمة تصنف كأثر متوسط وفقاً لمعايير التأثير، وتملك القيادة تأثير على سلوك المواطننة . ومن متابعة قيم  $T-Value = 8.993$  هذه القيمة العالية تشير إلى دلالة إحصائية قوية جداً، مما يؤكّد موثوقية العلاقة أما قيمة  $P-Value = 0.000$  يشير إلى أن التأثير معنوي للغاية لذلك فإن معامل التأثير الكلي للقيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية مع وجود سلوك المواطننة التنظيمية كمتغير وسيط بلغ قيمة (0.0784) عند مستوى معنوية (0.005) ومن هنا يمكن

العدالة- تقاسم السلطة) في جودة الحياة الوظيفية بوجود سلوك المواطننة التنظيمية كمتغير وسيط عند مستوى معنوية (0.05). وتتفّرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية: جدول (١٥): نتائج فروذ الانحدار البنائي للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطننة التنظيمية

الافتراض	معامل	مقياس	حجم	قيمة	T-	P-Value	التجربة
القيادة الأخلاقية -> سلوك المواطننة	0.192	0.351	0.238	0.438	8.993	0.000	تقسّي متوسط
القيادة الأخلاقية -> جودة الحياة	0.638	0.482	0.711	0.711	33.117	0.000	تقسيم حجم
سلوك المواطننة التنظيمية -> جودة الحياة					4.398	0.000	تقسيم صغرى
(تأثير المعاشر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطننة التنظيمية × تأثير المعاشر سلوك المواطننة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية) + تأثير المعاشر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية							تأثير الكثيـر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطننة التنظيمية =

(المصدر: بالأعتماد على نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج smart pls (smart pls) بناء على جدول رقم (٤١٥) السابق يمكن تفسير نتائج الفرضيات كما يلي: -

الفرضية الرئيسية الرابعة H4: يوجد دور ذو دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطننة التنظيمية.

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية و معنوية بين بعد (القيادة الأخلاقية) وبعد (جودة الحياة الوظيفية) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.711) عند مستوى معنوية (0.005) مما يعني أن زيادة القيادة الأخلاقية مرتبطة مباشرة بزيادة جودة الحياة الوظيفية ، ومعامل ( $R^2$ ) بنسبة (0.638٪) يعني ان التباين في (القيادة الأخلاقية) يفسره التغيير في (جودة الحياة الوظيفية) ومقياس القدرة التنبؤية = 0.482 (( $Q^2$ )) تعني ان النموذج لديه قدرة لديه قدرة عالية على توقع التحولات في جودة الحياة الوظيفية استناداً إلى القيادة الأخلاقية، و حجم الأثر = 0.238 (( $f^2$ ))

(4.26)، وبنسبة 82%， مما يدل على أن سلوك المواطن التنظيمية يتمتع بمستوى عالي من التطبيق بين الموظفين، وأن معظم الموظفين يُظهرون سلوكيات طوعية تتجاوز متطلبات عملهم الأساسية، مما يعزز الأداء المؤسسي وبيئة العمل الإيجابية، وهذا يدل على أن الموظفين يساهمون بشكل كبير في تعزيز ثقافة إيجابية داخل المؤسسة، سواء من خلال التعاون أو الإثارة أو الالتزام بالقوانين والأنظمة ، كما أن يجب على قيادة المشروع إدراك هذا المستوى العال الذي يتمتع به العاملون الاستغلال الجيد وما فيه مصلحة جميع الأطراف، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن توضيح الآتي ، اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الحلواني ، محمد (٢٠٢٢م) بینت الدراسة مستوى سلوك المواطن التنظيمية قد تتحقق بدرجة كبيرة ، ومع دراسة السيد ، والفرجاني (٢٠٢٠م ) بأن مستوى العام لممارسة سلوكيات المواطن التنظيمية بالمنطقة محل الدراسة كانا بدرجة مرتفعة ، ومع دراسة لعموري (٢٠٢٢) التي أظهرت دراسته مستويات مرتفعة لممارسة سلوكيات المواطن التنظيمية لدى الأطباء وشبه الطبيين ، وأوضحت دراسة Zhang, et, al, (2023) أن المستويات العالية من ممارسات القيادة الأخلاقية انتقلت بشكل فعال إلى النبذ الضار وعززت من ممارسات سلوك المواطن التنظيمية المواطن التنظيمية للعينة ، واختلفت مع دراسة السادس، وزيد (٢٠٢٣) أظهرت الدراسة مستوى متوسط لمستوى ممارسة سلوك المواطن التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر

قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على انه : يوجد دور ذو دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطن التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية.

#### \* مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة

- ١- المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية): اظهرت النتائج ان المتوسط الكلي لمتغير القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل (3.62)، وبنسبة تحقق مرتفعة (72%)، مما يدل على أن هناك مستوى جيد من تطبيق القيادة الأخلاقية، ولكنه ليس ممتازاً، ويمكن اعتبار هذا المستوى جيداً ، وهدف من أهدف الدراسة تمت معرفته مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية ودورها في سلوك المواطن التنظيمية في SFHRP). كما تمت الإجابة على تساؤل من تساولات الدراسة وهو ما مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية وأثرها في سلوك المواطن التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP)؟ وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي لمتغير القيادة الأخلاقية قريبة من نتائج دراسة قيراط (٢٠٢٢) ودراسة سعدون (٢٠٢٤) القريبتين من نتائج الدراسة كما تؤكد دراسة Huang (٢٠٢) أن إدراك الممرضات لممارسات القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي في الثقة بالإدارة، واحتلت مع دراسة العولقي (٢٠١٨) في نتائج الدراسة التي بينت ضعف في ممارسة القيادة الأخلاقية في مستشفيات محافظة إب
- ٢- المتغير الوسيط (سلوك المواطن التنظيمية) : كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الكلي لمتغير سلوك المواطن التنظيمية

قد اتفقت مع دراسة Hermanto, et.al (2024) التي تشير نتائج التحليل الاحصائي إلى أن زيادة ممارسات القيادة التحويلية لدى المعلمين يمكن أن يتم بشكل فعال من خلال زيادة ممارسات القيادة التحويلية، والبرامج الرامية إلى تحسين جودة الحياة العملية، من خلال سلوك المواطن التنظيمية ،

#### \* مناقشة نتائج الفرضيات

#### \* مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه: يوجد أثر ذا دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية في SFHRP (وتفرعت منها أربع فرضيات فرعية لأبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي – وضوح الدور- العدالة- تقاسم السلطة) عند مستوى معنوية (0.05). ولاختبار الفرضية تم باستخدام اسلوب تحليل الانحدار البني و كانت النتائج كالتالي: وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات المستقلة أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي – وضوح الدور – العدالة – تقاسم السلطة) والمتغير التابع جودة الحياة الوظيفية. وهذا ما أوضحه معامل الارتباط ليبرسون حيث بلغت قيمته (0.083) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.005). وبمقارنة هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة بجدتها تتفق مع بعض نتائج دراسات سابقة مثل دراسة عبدالغني (٢٠١٧) للتأثير الجوهري لأبعاد القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية بجميع أبعادها ، واتفقت مع دراسة Wacker (2017) , كانت من ابرز نتائجها ان القيادة الأخلاقية تؤثر على رفاهية الموظفين بشكل معتمد ، كما أكدت دراسة Onesti (٢٠٢٣) على أن من أبرز

٣- المتغير التابع: ( جودة الحياة الوظيفية ) : أن المتوسط الكلي لمتغير جودة الحياة الوظيفية (3.62) وبنسبة 65% ، هذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن مستوى الحياة الوظيفية تتمتع بمستوى مرضي من التطبيق، ولكنها ليست ممتازة، وهذا يدل على أن المشروع يقدم بيئه عمل حيدة إلى حد ما، وربما تفسير ذلك أن هناك قصور في جوانب من تطبيق جودة الحياة الوظيفية إذا ما تم مقارنتها ببقية المنظمات العاملة في نفس المجال . وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبدالغني (٢٠١٧) كما أكدت Tianlun Zhu,et.al (٢٠٢٣) أن رفاهية العمل تتوسط القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي و اختلفت مع دراسة سيف (٢٠٢٣) والتي أكدت أن مستوى جودة الحياة الوظيفية بوزارة المالية كان منخفضاً

#### \* متطلبات المتغيرات الثلاثة (القيادة الأخلاقية وسلوك المواطن التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية)

أشارت النتائج إلى أن متطلبات المتغيرات الثلاثة(القيادة الأخلاقية وسلوك المواطن التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية) تُظهر اختلافاً واضحاً في مستويات التطبيق داخل المشروع، مما يعكس الديناميكيات المختلفة لهذه العناصر في بيئه العمل، حيث أن القيادة الأخلاقية حصلت على متوسط (٣.٦١)، وهو مستوى متوسط ولكنه ليس ممتازاً، ويُظهر أن هناك قصوراً في بعض الأبعاد مثل الشفافية والعدالة وتحمل المسؤولية، وهو ما قد يؤثر سلباً على تعزيز جودة الحياة الوظيفية، ومن ناحية أخرى، فإن سلوك المواطن التنظيمية جاء بأعلى متوسط (٤.٢٦)، مما يعكس أن الموظفين يُظهرون سلوكيات طوعية إيجابية تتجاوز متطلبات عملهم الأساسية،

على أداء الموظفين من خلال سلوك المواطن التنظيمية بأبعادها الضمير والفضيلة المدنية ، والابثار .

٣- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد دور مباشر دلالة احصائية لسلوك المواطن التنظيمية (الإيثار - السلوك الحضاري - الضمير) في جودة الحياة الوظيفية عند مستوى معنوية (0.05). ولاختبار الفرضية تم باستخدام اسلوب تحليل الانحدار البنائي وكانت النتائج كالتالي: وجود دور للأبعاد سلوك المواطن التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية وهو ما تأكده معاملات التحليل البنائي للأبعاد سلوك المواطن التنظيمية المتمثلة في (الإيثار - السلوك الحضاري - الضمير) وجودة الحياة الوظيفية، والتي بلغت (٧.٧٠١، ٧.٥٣٢، ٧.٥٣٤) على التوالي، حيث نجد أن كلها تؤثر معنوياً في جودة الحياة الوظيفية. عند النظر إلى تأثير الأبعاد على جودة الحياة الوظيفية يتضح تأثيرها الشامل والمتدخل أي ان لكل بعد دور درجة في التأثير وتفسير ذلك أنه عندما تجتمع هذه الأبعاد تزداد مستويات الدعم والتناغم بين الأفراد مما يقلل الصراعات، وتزيد من الصحة النفسية.

تظهر النتائج السابقة أن جميع أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية (الإشار ، السلوك الحضاري ، ، الضمير ) لها تأثير مباشر وإيجابي على جودة الحياة الوظيفية بما أن قيم التأثيرات معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة .٠٠٥ وهذا يظهر الأثار المترتبة على تأثير سلوك المواطننة التنظيمية على المستوى الفردي والتنظيمية وهو ما مافق لما أوردته دراسة ملياني (٢٠٢٥) والتي أكدت وجود ارتباط قوي لسلوك المواطننة التنظيمية بجودة الحياة التنظيمية من خلال المساهمة في تحسين بيئة العمل

نتائجها أن اسلوب القيادة وابرزها الأخلاقي تبدو وكأنها أهم محرّكات الأداء الوظيفي والرفاهية في العمل وأن لها دور فعال وجاءت النتيجة مطابقة لنظرية التعلم الاجتماعي، التي تُركّز على أن السلوك يكتسب من خلال الملاحظة والتفاعل الاجتماعي، ويعتمد على النماذج التي يقتدي بها الأفراد.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية \*

يوحد دور مباشر ذا دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية (التوجه الاخلاقي - وضوح الدور - العدالة - تقاسم السلطة) في سلوك المواطن التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05). يتضح مما سبق وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرات المستقلة أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي - وضوح الدور - العدالة - تقاسم السلطة) والمتغير التابع سلوك المواطن التنظيمية. وهذا ما أوضحته معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.45) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.005).

وأتفقت النتائج مع دراسة العمري (٢٠٢١) التي أوضحت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسمات القيادية في سلوك المواطننة التنظيمية في هيئة الإرصاد بمحافظة حدة ، وأتفقた الدراسة مع دراسة Huang, et.al (2021) التي أضافت إلى ان القيادة الأخلاقية تعزز ثقة الممرضات في القيادة مما يؤدي إلى المزيد من سلوكيات المواطننة التنظيمية ، وأظهرت أن القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي بسلوك المواطننة التنظيمية ، في دراسة Adawiyah, et.al (2021) ظهر سلوك المواطننة التنظيمية كمتغير وسيط لشركات الخدمات ، و كشفت النتائج أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي وهام

## \* العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطن التنظيمية

وهنا يظهر أهمية القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في وجود سلوك المواطن التنظيمية. كما يتبيّن من خلال هذه النتيجة ان التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية كان دالاً احصائياً، ولكنه ارتفع التأثير مع وجود متغير وسيط والمتمثل في سلوك المواطن التنظيمية الى جانب أنه تم التوصل الى وجود ارتفاع في قيمة التأثير القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية مع وجود متغير وسيط والمتمثل في سلوك المواطن التنظيمية، وكانت الوساطة حزئية هنا يدل على وجود دور للقيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطن التنظيمية كمتغير تعيد التأكيد على القادة الذين يمارسون سلوكيات أخلاقية ليس فقط ملهمين ونمذج قدره بل هم في الأساس محرك أساسى لتحسين مستويات الجودة في بيئة العمل ، واتفقت مع دراسة (Jia,et,al 2022) والتي اشارت نتائجها ان القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل على سلوك العمل المبتكر للموظفين ، وان رفاهية العمل تتوسط بشكل إيجابي بين القيادة الأخلاقية ومشاركة العمل والسلوك المبتكر وقد اتفقت نتائج الفرضيات مع دراسة (Hermanto,et,al 2024) فرضياً ان القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية مرتبطة بجودة الحياة ، وان القيادة لها علاقة كبيرة بسلوك المواطن التنظيمية كما أوضحت ان جودة الحياة لها علاقة إيجابية كبيرة مع

، وكما اتفقت الدراسة ودراسة Abuowda (٢٠٢٤) والتي كشفت نتائج الدراسة عن تأثير كبير و مباشر لسلوك المواطن التنظيمية على كل من تكنولوجيا المعلومات والجودة المتصور لحياة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ، واحتللت الدراسة مع دراسة Handoyo (٢٠٢٤) والتي بيّنت أن تأثير بعد التوازن بين الحياة الشخصية والعمل على سلوك المواطن التنظيمية بشكل كبيرة كدور وسيط بين أساليب القيادة وسلوك المواطن

## \* مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

نصت الفرضية: على انه يوجد دور ذو دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطن التنظيمية عند مستوى معنوية (٥٠٠٥)، وتفرعت منها اربع فرضيات فرعية لأبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي ،وضوح الدور ، العدالة ) وبعد اجراء تحليل النموذج الهيكلي ، أظهرت نتائج الدراسة ما يلي : -  
ل وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بعد (القيادة الأخلاقية) وبعد (سلوك المواطن التنظيمية) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.438)، وبين وجود علاقة معتدلة ومعامل تفسير  $R^2$  (0.٦٣٨) يشير الى ان تباين سلوك المواطن يفسر عبر القيادة الأخلاقية ومقاييس قدرة تنبؤية ( $Q^2 = 0.482$ ) ، حجم الأثر  $f^2$  (0.٢٣٨) تدل على أهمية عملية تتجاوز بعد الاحصائي وقيمة  $T$  على ٨.٩٩٣ ، و ذات دلالة احصائية .

للقيادة الأخلاقية والتي تم التطرق لها في الجانب النظري فإن القادة الذين يتبعون ممارسات أخلاقية واضحة، مثل التراهنة والعدالة والشفافية، يساهمون في تعزيز بيئة عمل إيجابية تدفع الموظفين إلى تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل الإيثار والمبادرة والتعاون، وقد احابت النتائج على تساؤل من تسؤالات الدراسة. وأثبتت صحة الفرضية التي وضعت. أظهر تحليل النموذج الهيكلي هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية النتائج أن القيادة الأخلاقية تؤثر على جودة الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية بشكل ملحوظ.

#### \* التوصيات

تعزيز برامج التدريب القيادي الأخلاقي للعاملين إدراج مؤشرات أخلاقية في تقييم الأداء المؤسسي، مثل: الالتزام بمقاييس أخلاقي، ومدى تطبيق العامل للمبادئ والقواعد الأخلاقية والسياسات، الشفافية في التواصل مما تسهم في تحقيق سلوكيات وقيم تحسن من صورة المنظمة داخلياً وخارجياً على العاملين في المنظمة أن يواكبوا المعرفة الجديدة في تخصصاتهم وأن يتسموا بالسلوك المبتكر، وأن يكون لديهم الطموح باستمرار على التأهيل العلمي والمعرفي ظل التغيرات المتسارعة.

تؤكد نتائج الدراسة الأهمية المتزايدة التي تحظى بها جودة الحياة الوظيفية في جانب الاحتفاظ برأس المال البشري من خلال عديد الدراسات والأبحاث التي تم فحصها وعلى نطاق واسع ولها من أهمية أيضاً في تحسين الأداء، بإجراءات فعالة للمحركات الرئيسية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية سواء ما تناولته الدراسة او ما لم تتناوله، والتركيز بشكل كبير على

OCB ، وان جودة الحياة تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي.

#### \* الاستنتاجات

بناء على التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تستحق الدراسة والاهتمام من قيادة المشروع والمنظمة من أهمها ما يلي:

مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية بنسبة ٧٢٪ جيدة لكنها غير مثالية كما أظهرت نتائج الدراسة أن افراد العينة أظهرت إدراك ومستوى عالٍ من سلوك المواطنة التنظيمية، ويمثل جوانب مشرقة للفاعل الإنساني، وتحسين جودة العمل، كما يُظهر أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً في هذا المستوى العال من خلال القائد القدوة. وكان هذا هدفاً من اهداف الدراسة لعرفة مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية قد تحقق، كما أظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات المستقلة أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي – وضوح الدور – العدالة – تقاسم السلطة) والمتغير التابع جودة الحياة الوظيفية. وهذا ما أوضحه معامل الارتباط وما تؤكده معاملات التحليل البنائي لأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في وجود دور وتأثير لهذه الابعاد في وجودة الحياة الوظيفية، مع التفاوت في حجم التأثير <sup>٥</sup>، تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة طردية قوية بين التزام قيادة المشروع بالقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين. وفقاً للنظريات المفسرة

السيد، سهام إبراهيم، والفرجاني، سلوى سالم (٢٠٢٠) " "

القيادة الأخلاقية ودورها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصدق الضمان الاجتماعي لليبيا " مجلة البحث والدراسات الاقتصادية، المعد المالي للعلوم والتكنولوجيا - المجلد الحادي عشر، العدد الخامس، ٢٥٨ -

٢٨١

العمري، سلطان وطيبة، حسن (٢٠٢١) دور السمات

القيادية في تمية سلوك المواطنة التنظيمية — دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للإرصاد وحماية البيئة بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المركز القومي للبحوث المجلد (٥) العدد (٣) ٢٢

العلوي، عبدالله احمد (٢٠١٨) " دور القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية — الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة حالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلة العلمية لجامعة القصيم، المجلد (١٢) العدد (١) ص ١٣١ - ١٨٧

الغامدي، سحر محمد (٢٠٢١) " دور التدريب على جودة الحياة الوظيفية (دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي التجاري)" المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات المملكة الأردنية لهاشمية، المجلد الثالث، الإصدار الخامس والعشرين، ص ٥٣ - ٩٥.

توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للعاملين، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي.

تعزيز ممارسة التوازن بين العمل والحياة من خلال سياسات المنظمة وضمان التطبيق بطريقة تدعم الموظفين لممارسة التوازن بين الحياة الشخصية والعمل من خلال مبادرات إدارة الإجهاد، إدارة الوقت و الجداول المزنة، والعمل عن بعد، وتوسيع نطاق التأمينات، وكذلك إعادة النظر في آليات التقدير لتحفيز الأداء الفردي بشكل أفضل.

#### \* المراجع

##### أولاً- المراجع العربية

القطاطي، عبدالسلام، بن شايع (٢٠١٦) سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض.

جاد الرب، سيد، محمد (٢٠٠٩) موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة.

سيكاران، أوما (٢٠٠٦)، طرق البحث في الإدارة: مدخل المهارات البحثية (ترجمة: بسيوني، إسماعيل) الرياض، السعودية، دار المريخ.

الخلواني، حنان صلاح الدين، ومحمد، مروة مصطفى (٢٠٢٢) " دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونיהם بجامعة أسيوط" المجلة العلمية لجامعة أسيوط المجلد (٣٨) العدد (١٢) ص ١٨٠ - ٢٨٥

جامعة الريان .

كليب، محسن، وشهاب، عصماء (٢٠٢٤) أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق سعادة الموظفين دراسة ميدانية في شركة النفط اليمنية بساحل محافظة حضرموت، مجلة جامعة فران العلمية، المجلة الثالث، العدد الثاني ص ٢٦٥ - ٢٩٨

لعموري، فتحي، و عباسي، بو Becker (٢٠٢٢) "القيادة  
الأخلاقية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية  
" مجلة اقتصاد المال والأعمال جامعه الشهيد حمه  
لنصر الوادي الجزائر المجلد (٧) العدد (١) ص  
٠٢٤٢-٠٢٥

محمد، ياسر (٢٠٢٤) القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتماثل التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية لدى المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين الشمالية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل

ملياني، شيماء (٢٠٢٥) علاقة سلوك المواطن التنظيمية بجودة الحياة الوظيفية في المنظمات دراسة ميدانية. معهوسسيتى مدیریات الخدمات الاجتماعية لعمال التربية بالسیلة رسالة Sarl sprint articles de sport  
ماجستير ، جامعة بوضياف المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم قسم التيسير ، الجزائر.

تركمان، حنان، وفياض، لينا، وصافية، شعبان (٢٠٢٢)

تفوييم واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين في جامعة

العلوم تشرين دراسة ميدانية، مجلة جامعة تشرين

४२९—४१

سعدون علي. (٢٠٢٤). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الانغماض الوظيفي للعاملين/دراسة حالة (وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة). *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 16(51), 468-501.

سيف، فتحي محمد، (٢٠٢٣) "دور ممارسات إدارة الأداء الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية (دراسة ميدانية) على ديوان عام وزارة المالية في الجمهورية اليمنية رسالة ماجستير، مركز الإدارة العامة، جامعة صنعاء،

عبدالغني، عمرو محمد، (٢٠١٧) "دور القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل) أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس

قيراط، محمد عيضة(٢٠٢٢) "دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية المستدامة ( دراسة ميدانية على الشركة اليمنية للغاز الطبيعي، المسال في محافظة شبوة —

- Style, Work Life Balance on Organizational Citizenship Behavior: Mediated by Perceived Organizational Support. Asian Journal of Advanced Research and Reports .
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., Deng, R. (2021), Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being, Psychology Research and Behavior Management, 14, P·P· 655–664,  
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>.
- KUMARI, H·T·, Narasimha, A·R·, KAMAL, G·, VINOD, M·, (2023), The role of organizational citizenship behavior as an intervening variable in the relationship between employee engagement and gig workers' productivity in India, Organizational Psychology, 2023, Vol· 13, No· 4, pp· 183–198.
- Luz, M., Domingcil, C. U., Tungpalan, R. C., & Abun, D. (2024). Promoting organizational citizenship behavior through R, Baliartati B·O, Rafi3 A· Adawiyah, W, (2021), The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB), August , 2021, Malang, Indonesia, 10·4108/eai·3-8-2021·2315128.
- Agarwal, N, Gupta,N, Gupta,R (2024) Evaluating the Impact of Authentic Leadership Behavior on Ocb (Organisational Citizenship Behavior) Performance: A Study of Higher Education Institutions. Journal of Informatics Education and Research ISSN: 1526-4726 Vol 4 Issue 2 p224-238
- Fleischmann, A., Lammers, J., Conway, P., & Galinsky, A. D. (2019). Paradoxical effects of power on moral thinking: Why power both increases and decreases deontological and utilitarian moral decisions. Social Psychological and Personality Science, 10(1), 110-120.
- Handoyo, P., & Kharismasyah, A. Y. (2024). Role of Leadership

- Santos, R. S., Lousã, E. P., Sá, M. M., & Cordeiro, J. A. (2023). First, be a good citizen: Organizational citizenship behaviors, well-being at work and the moderating role of leadership styles. *Behavioral Sciences*, 13(10), 811.
- Sikorsky, M. (2018). Ethical leadership: What is it and why does it matter? (Master's thesis, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).
- Wacker, O. (2017). Linking ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Organizational Identification and Moral Uncertainty, Master's Thesis, Maastricht University, Faculty of Psychology and Neuroscience.
- Zhang, Z., Ni, G., Lin, H., Li, Z., & Zhou, Z. (2023). Linking empowering leadership to work-related well-being and project citizenship behavior in the construction context: a self-determination perspective. *International journal of managing projects in business*, 16(2), 232-257.
- ethical leadership: The education context. *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 3(1), 623-638.
- Niang, M. Jul, (2023), The Influence of Ethical Leadership on Employees' Behavior in the Public Sector, Case of Mali, Master's Thesis, FINAL INTERNATIONAL UNIVERSITY, INSTITUTE OF GRADUATE,
- Onesti, G. (2023). Exploring the Impact of Leadership Styles, Ethical Behavior, and Organizational Identification on Workers' Well-Being. *Administrative Sciences*, Vol. 13, No. 149, P.P. 1\_16, <https://doi.org/10.3390/admsci13060149>
- Sari, E.S., Lanin, D., Frinaldi, A. (2024), Bridging the gap: investigating the mediating role of organizational citizenship behavior in the relationship between job satisfaction, compensation, and work loyalty, *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Vol. 14, No. 1, pp. 82-97.