

## دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية الدور الوسيط لسلوك المواطنة 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 الحوصلي

باحث إدارة أعمال

أ.د. عبد الخالق هادي طواف

أستاذ إدارة الأعمال جامعة سبأ

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٦ يوليو ٢٠٢٥م

### الملخص

الدارسة، كما أظهرت مستوى عالٍ من سلوكيات المواطنة التنظيمية. أما نتائج اختبار الفرضيات أظهرت ان التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية كان دالا احصائيا، كما أوضحت الى وجود ارتفاع في قيمة تأثير القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية مع وجود متغير وسيط والتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، وكانت الوساطة جزئية هذا يدل على وجود دور للقيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطنة 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

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في تحسين الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطنة 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 (٥٠٠) مفردة، تم اخذها من مجتمع الدارسة، واستجاب منها (٣٣٥) وبما نسبته ٦٨٪، واداة الدراسة الاستبانة، وظهرت 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

خلال تمكين المشاركة الإيجابية في صنع القرارات ورفاهية الموظفين وتطوير بيئات العمل، ويطلق عليها جودة الحياة الوظيفية أو جودة حياة العمل، أو رفاهية العمال. وفي مشهد الاعمال 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 الدارسة إلى تناول نظرية المواطنة من خلال دراسة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الحياة العملية فسلوكيات المواطنة هي السلوكيات الاختيارية أو التقديرية للموظفين والتي لا تشكل جزء من وظائفهم ووصفهم الوظيفي ومهمة العمل المنصوص عليها، " لذلك تفضل المنظمات الموظفين الذين يتجاوزن المتطلبات التعاقدية والوظيفية المعمول بها، ويتصرفون لصالح تحفيز البيئة النفسية والاجتماعية في العمل" (santos,et,al ٢٠٢٣) بناء على ما تم ذكره فقد تم اختيار (SFHRP) ميداناً للبحث، لتسليط 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 المواطنة أن يكون جسراً يربط بينهما، من خلال تحليل البيانات لقياس اثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية. وتأثير مستوى سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير

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 العديد من المشكلات لكن من أبرز المشكلات تلك المتعلقة بالقيادة وبالأخص الجانب الأخلاقي منها، حيث أن لها انعكاسات سلبية، على البيئة الخارجية متمثلة في سوء إدارة الموارد، مما يؤدي إلى فقدان الثقة لدى المانحين، 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 تجنب 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 والمواقف الفعالة داخل المنظمات، كما أنها لا تكفي للتأثير على المواقف والسلوكيات التنظيمية، " إذا لم يرافقها اهتمام من ارباب العمل بجودة حياة العمل لسد الفجوة بين السياسة والممارسة من حيث السلوك الأخلاقي في العمل

"(Reilly,2012,6)، وبالرغم من التنوع النظري المتزايد في أدبيات القيادة الأخلاقية في السنوات الأخيرة والذي يعكس وعياً متزايداً بأهمية القيادة الأخلاقية، إلا أن مجمل 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 المواطنة أو جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع، ولكن أي منها لم يركز على دور سلوك المواطنة التنظيمية كوسيط بينهما، حيث يعتبر أكثر أهمية ومؤثراً وبشكل إيجابي — بالرغم أنه سلوك طوعي وليس إلزامياً — ويسهم في تحقيق أهداف المنظمات "و أن دراسة سلوك المواطنة التنظيمية يعد مجالاً دراسياً مهماً للمنظمات، من أجل فهم روح و سلوك وعقلية الموظفين الذين يديرون المنظمات " (GÜVEN, 64) (٢٠١٨)) وسعت الدراسة في البحث والتقصي في معرفة هل لسلوك المواطنة التنظيمية دور في تحسين جودة الحياة الوظيفية لما له من أهمية في منظمات الأعمال اليوم، لتحسين بيئة العمل، و تعزيز الأداء التنظيمي، وخلال الاطلاع على نتائج وتوصيات دراسة سابقة بعنوان " دور القيادة الخادمة في تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين (SFHRP) ( جعفر ، رباب للعام ٢٠٢٣ ) " والتي أوصت بإجراء مزيد من الدراسات الماثلة كي تسهم في تقديم مزيد من الحلول والتطوير التنظيمي والاهتمام بالعاملين وبيئة العمل. فقد جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسة السابقة. يمكن ترجمة الفجوة البحثية لعدد التساؤلات منها تساؤل رئيس: ما دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطنة

التنظيمية؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية

ما أبعاد القيادة الأخلاقية اللازمة في تحسين جودة الحياة الوظيفية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP)؟ ما مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP)؟ هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP)؟

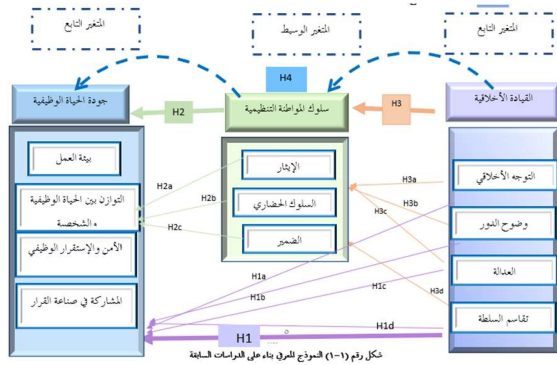
#### \* أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية: -  
تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية اللازمة في تحسين جودة الحياة الوظيفية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية في (SFHRP).  
معرفة مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية في (SFHRP).  
معرفة العلاقة الارتباطية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية في (SFHRP).

#### \* أصالة الدراسة

ما يميز الدراسة عن غيرها: -  
تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة تحديد دور القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) وسلوك المواطنة التنظيمية (المتغير الوسيط) في تعزيز جودة الحياة الوظيفية (المتغير التابع) وهذا

### \* متغيرات الدراسة والنموذج المعرفي



### \* فرضيات الدراسة

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

#### أولاً الفرضية الرئيسية الأولى (H1)

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

#### ثانياً الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

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

#### ثالثاً الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)

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

المهدف لم يسبق أن تطرقت 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 - الى تناول المتغير الوسيط او التفاعلي او معا (العملية الشرطية) فإن ذلك اسهام علمي اصيل في الدراسة. تناولت الدراسة أبعاد مستمدة من الدراسات السابقة وبما يتوافق مع بيئة عمل المنظمة قيد الدراسة، كذلك بالنظر إلى المتغيرات التي تم بحثها حيث إنها مواضيع لازالت بحاجة إلى المزيد من الدراسات بناءً على أهمية تلك المعلومات دمج أبعاد القيادة الأخلاقية مع جودة الحياة الوظيفية: تبرز الدراسة من خلال استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية والدور الوسيط للمواطنة التنظيمية ضمن نموذج متكامل. هذا الدمج يُعدّ جديداً نظراً لأنه يجمع بين العوامل الأخلاقية مع سلوكيات العاملين وتأثيرهما المباشر وغير المباشر على تجارب العاملين داخل بيئة العمل. استخدام تقنيات تحليل متقدمة (SEM) عن طريق استخدام برنامج (AMOS) وكذا برنامج المربعات الجزئية الصغرى (Partial Least Squares) SMART 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 عميقة لارتباطها الوثيق بالدين والمتعدد أو بالقيم والعادات والتقاليد المتوارثة. وقد ذكر علي ( ، 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 والتزاهة . وقد عرفتها، Niang (٢٠٢٣ ، 6) بأنها القيام بالعمل الصحيح في الوقت المناسب للغرض الصحيح. وتشير إلى القادة الذين يتحلون بالثقة والصدق والتزاهة، ويعملون على زيادة اتساقهم وقابليتهم للتنبؤ والمصادقية. والاتساق مرادف للتزاهة؛ لأنه 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 مرؤوسيهما والآخرين في أثناء مزاولة عملها داخل المنظمة وخارجها وهي نوع من أنواع القيادة تركز على القيم والمبادئ الأخلاقية في توجيه السلوك واتخاذ القرارات بهدف تعزيز الثقة والاحترام بين القائد وأعضاء الفريق، والتشجيع على بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

ب- القيادة الأخلاقية ونظرية التعلم الاجتماعي (باندورا ١٩٨٦): هي نظرية تشرح كيف يدمج الافراد المعايير والسلوكيات الاجتماعية من خلال عمليات متنوعة " وأنها لا تأتي من القوى الداخلية، بل يتم تعلمها أيضاً من خلال عمليات خارجية مثل التعلم بالملاحظة والتعلم بالنيابة والتعزيز، وتشير إلى أن البشر يدمجون المواقف المعيارية من خلال عملية النمذجة، مثل ملاحظة الآخرين ثم تقليد سلوكياتهم، ومن المهم أن ينظر الأتباع إلى القادة كأفراد موثوقين وحذابين، حتى يتمكن القادة من التأثير على أتباعهم " Sikorsky (٢٠١٨ ، ص ١٠، ١١) .

##### ج- أبعاد القيادة الأخلاقية

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

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

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

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

٤- العدالة: عرفهاZhang, et al, (2023) بأنها: " 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 بأنها: المعاملة المنصفة للأفراد داخل المنظمة، وتعني تطبيق سياسات ولوائح المشروع بشفافية وموضوعية دون تمييز، مع ضمان المساواة في توزيع المهام والمكافآت.

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

أ- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: "يشير إلى الموقف السلوكي الطوعي والحقيقي والحماسي للموظفين دون الحاجة إلى أوامر صريحة أو سيطرة من المنظمة، والتصرفات الطوعية التي لا تحركها حوافز خارجية ولديها القدرة على تعزيز الأداء. (Sari,et, al, ٢٠٢٤, 84) ويمكن تعريفها لغرض الدراسة بأنها : أعمال طوعية وخارجه عن الواجبات الرسمية ، تعتمد على التعاون والمشاركة بين العاملين ، تسهم في تحسين أداء المنظمة وتعزز من رضا العاملين ، و يقوم بها العاملون داخل المنظمة وخارجها.

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

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

ب- نظرية التعاون: تركز على أهمية العمل الجماعي في تحقيق أهداف الجماعة وتؤكد أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يسعون جميعاً نحو أهداف مشتركة، وتشدد على أن نجاح كل فرد يسهم في مساعدة الآخرين نحو النجاح، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الجماعية. (محمد، ٢٠٢٤، ٥٦)

ج- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: -

١- الايثار: وأحد الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، والتمثل في قيام الموظف طوعاً بمساعدة أعضاء المنظمة في مهام العمل، سواء كان ذلك برفع كفاءتهم أو مساعدتهم في مواجهة عب عمل زائد، أو تغييراً، وتوجيه الموظفين الجدد حتى دون طلب (Agarwal,et,al2024,225) ويعرف لغرض الدراسة: يشير إلى استعداد الموظف الطوعي لمساعدة الآخرين والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

٢- السلوك الحضاري (صدق المواطنة، أو الفضيلة المدنية): يمثل المشاركة البناءة والمسؤولية 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. (القحطاني، ٢٠١٤ - ٥١). ويعرف لغرض الدراسة بأنه جميع التصرفات والأفعال التي تُظهر احترام الفرد للآخرين في بيئة العمل، المشاركة الفعالة في سياسات وفعاليات المنظمة، ويظهر فيه مستوى عالٍ من الوعي والرقى 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, ٢٠٢٤, Haiyan, et, al). ويمكن تعريفه وفقاً لغرض الدراسة بأنه: سلوك يمارسه العامل في المنظمة طوعية 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 المتكاملة 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

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

#### \* أبعاد جودة الحياة الوظيفية

١- بيئة العمل: عرفها (الغامدي، ٢٠٢١، ٧٦) بأنها توفير العوامل البيئية المرضية والأمنة. يمكن العمل بما يدعم رضا العاملين، والاهتمام بشكل مستمر بالظروف المادية للعمل من إضاءة وتهوية وتوفير 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 تأثيراً 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 الحالية للفرد" (Kharismasyah, 2024) 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 الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي



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 مغرية.

٤- المشاركة في اتخاذ القرار: عرفها ( KUMAR,et.al, ٢٠٢٣, ٢٧٣ — 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 لسر 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 أداة الدراسة، أو

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

#### \* الدراسات العربية

دراسة علي، سعدون (٢٠٢٤) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة الأخلاقية بأبعادها ودورها في الانغماس الوظيفي لدى العاملين في وزارة الإسكان بوصفها متغيراً تابعاً، استعمل البحث المنهج الوصفي التحليلي، خلص البحث إلى أن القيادة الأخلاقية لها علاقة وتأثير إيجابي على الانغماس الوظيفي، إذ تحققت الفرضيتان الرئيسيتان للبحث دراسة كليب، 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، ووجود 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 بالتمائل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين الشمالية، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري 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 المواطنة التنظيمية لدى العاملين كانت مرتفعة وعلى جميع مجالاتها

دراسة ملياني، شيماء (٢٠٢٤) هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة سلوك المواطنة 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 مديري الخدمات لعمال التربية ومؤسسة Sarl sprint articles de sport يقدمان مستوى متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية ، أما ما يخص العلاقة فقد توصلت الدراسة إلى انه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده بجودة الحياة الوظيفية

لعموري، وعباسي ٢٠٢٢م هدفت الدراسة إلى فحص أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة 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 دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة إضافة لوجود فروق نحو مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيري 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

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، اهم النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين مستوى التدريب وتحقيق ظروف العمل الصحية، وجود علاقة دالة إحصائية بين مستوى العلاقة مع الدراسة الحالية: كانت أوجه التشابه في الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي في المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية بعيد ( 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 الأكاديمية بمختلف جوانب سلوك المواطنة التنظيمية والحاجة إلى فهم العلاقات بين صفات القيادة وسلوكيات الموظفين، وفقاً للنتائج ترتبط بعض سمات سلوك المواطنة التنظيمية بشكل إيجابي إدراك سلوك القيادة الأصل.

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

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 الإجمالية 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 إنتاجية 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

إنتاجية 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.

تبحث 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 للإنتاجية في القطاع العام مالي، أظهرت النتائج أنه كما افترضنا، فإن انخراط العمل توسط 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

and Decreases Deontological and Utilitarian Moral Decisions, Article, December

يستكشف البحث الحالي دور القوة في اتخاذ القرار الأخلاقي، أجريت دراستين عن طريق تفكك العمليات لقياس الاحكام الأخلاقية، وكانت النتائج وضوح التأثيرات المعقدة 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. مجمل الدراسات أولت أهمية كبرى بجودة الحياة الوظيفية فهي ليست مجرد رفاهية فحسب، بل هي أساس للإنتاجية والنجاح. من خلال خلق بيئة عمل صحية وملهمة وتشجيع التوازن بين العمل والحياة الشخصية وتعزيز 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 لتخفيف النبذ الضار وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين المنبذين من خلال الهوية الذاتية للموظف، اهم النتائج: أن المستويات العالية من القيادة الأخلاقية انتقلت بشكل فعال إلى النبذ الضار وعززت سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين المنبذين من خلال تلبية احتياجات الموظفين المنبذين 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 المواطنة 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 المواطنة التنظيمية. يتوسط الالتزام التنظيمي تماماً العلاقة بين جودة حياة العمل والقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

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

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

#### \* أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها بشكل واضح ودقيق، وفي بناء أداة 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 النموذج البنائي للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة (Structural Equation Modeling) (SEM)

#### \* مجتمع الدراسة

هو المجموعة الكاملة من الافراد أو العناصر التي يسعى الباحث دراستها، ولتحديد مجتمع البحث يجب: تحديد الهدف، والمعايير، وجمع البيانات (سيكاران، ٢٠٠٦، ٣٧٧). ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بـ (SFHRP) الذين يشغلون المناصب المختلفة — والبالغ عددهم (٢٠٨٩)

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

#### \* أداة الدراسة

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

#### \* الدراسة الميدانية (الاستطلاعية)

العينة الاستطلاعية تُستخدم عادةً في الدراسة لتقييم مدى موثوقية الأداة أو الاستبانة قبل تطبيقها على العينة الأساسية. هذا يعني أنها تمثل مرحلة اختبار تُساعد على تحديد أي نقاط ضعف أو تحسينات مطلوبة في الأدوات البحثية. الجدول أدنا توضيح لقيم معامل ألفا كرونباخ واحداً من المؤشرات الأساسية لتقييم الاتساق الداخلي تم ارسال الاستبانة إلى عينة استطلاعية مكونة من (٣١) مفردة للتأكد من ثبات وصدق وسلامة المقياس، 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 الهدف الذي أعدت من أجله.

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 تنتمي إليه، وبناء على تلك الملاحظات والتوجيهات التي تفضل بها المحكمون تم إجراء بعض التعديلات من حذف، وإضافة وإعادة صياغة في ضوء المقترحات المقدمة وتوجيهات المشرف.

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

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

المؤشرات	قيم المطابقة المثالية	قيم المطابقة المقبولة	قيمة مؤشرات القياس
مربع كاي المعباري (CMIN/df)	<2	<5	2.255/140
مؤشر حسن المطابقة تو جودة المطابقة (GFI)	>0.90	0 to 1	0.905
مؤشر المطابقة للملازمة المعدل (AGFI)	>0.80	0 to 1	0.871
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	>0.90	0 to 1	0.957
مؤشر المطابقة المترايد (IFI)	>0.95	0 to 1	0.957
مؤشر تويكر ولويس (TLI)	>0.95	0 to 1	0.947
مؤشر الملازمة الطبيعي (NFI)	>0.95	0 to 1	0.926
مؤشر الجذر التربيعي متوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	≤0.05	0.05 to 0.08	0.061

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

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 العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير الوسيط سلوك المواطنة

المؤشرات	قيم المطابقة المثالية	قيم المطابقة المقبولة	قيمة مؤشرات القياس
مربع كاي المعباري (CMIN/df)	<2	<5	2.111
مؤشر حسن المطابقة تو جودة المطابقة (GFI)	>0.90	0 to 1	0.940
مؤشر المطابقة للملازمة المعدل (AGFI)	>0.80	0 to 1	0.910
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	>0.90	0 to 1	0.958
مؤشر المطابقة المترايد (IFI)	>0.95	0 to 1	0.958
مؤشر تويكر ولويس (TLI)	>0.95	0 to 1	0.945
مؤشر الملازمة الطبيعي (NFI)	>0.95	0 to 1	0.923
مؤشر الجذر التربيعي متوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	≤0.05	0.05 to 0.08	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 العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية

المؤشرات	قيم المطابقة المثالية	قيم المطابقة المقبولة	قيمة مؤشرات القياس
مربع كاي المعباري (CMIN/df)	<2	<5	2.632
مؤشر حسن المطابقة تو جودة المطابقة (GFI)	>0.90	0 to 1	0.904
مؤشر المطابقة للملازمة المعدل (AGFI)	>0.80	0 to 1	0.869
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	>0.90	0 to 1	0.942
مؤشر المطابقة المترايد (IFI)	>0.95	0 to 1	0.942
مؤشر تويكر ولويس (TLI)	>0.95	0 to 1	0.930
مؤشر الملازمة الطبيعي (NFI)	>0.95	0 to 1	0.910
مؤشر الجذر التربيعي متوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	≤0.05	0.05 to 0.08	0.070

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

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

10

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

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

#### المواطنة التنظيمية

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف	الأهمية	الدلالة	t	df	مستوى
1	الإشارة	الثالث	4.15	0.560	79	مرتفع	37.530	334	*.000
2	السلوك	الثاني	4.27	0.563	82	مرتفع	41.390	334	*.000
3	الضمير	الأول	4.37	0.570	84	مرتفع	44.051	334	*.000
	سلوك المواطنة التنظيمية		4.26	0.490	82	مرتفع	47.252	334	*.000

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

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفع، فقد كان المتوسط الحسابي لها (4.٢٦) وهو أكثر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (٠.٤٩٠) ونسبة (٨٢٪)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع، وكذلك بالنسبة لجميع أبعادها التي تتراوح بين (٨٤٪) و (٧٩٪) وكانت جميع الأبعاد مرتفعة وجميعها حصلت على متوسط حسابي ارفع من المتوسط الافتراضي ودالة إحصائياً وتراوح الانحراف المعياري للأبعاد بين (٠.٥٦٠)، و (٠.٥٧٠) وهذا يشير الى ان هناك اتفاق لعينة الدراسة على هذه الاجابات.

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

#### الوظيفية

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف	الأهمية	الدلالة	t	df	مستوى
1	بيئة العمل	الأول	3.82	0.651	71	مرتفع	23.16	33	*.000
2	التوازن بين الحياة الوظيفية	الثاني	3.60	0.697	65	مرتفع	15.76	33	*.000
3	الأمن والاستقرار	الرابع	3.44	0.921	61	مرتفع	8.769	33	*.000
4	المشاركة في صنع القرار	الثالث	3.60	0.752	65	مرتفع	14.54	33	*.000
	الحياة الوظيفية		3.62	0.649	65	مرتفع	17.37	33	*.000

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

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن مستوى الحياة الوظيفية كان مرتفع، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.٦٢) وهو أكثر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (٠.٦٤٩) ونسبة (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 (٠.٦٥١)، و (٠.٩٢١) وهذا يشير الى ان هناك اتفاق لعينة الدراسة على هذه الاجابات.

#### \* اختبار الفرضيات

النموذج البنائي لتغيرات الدراسة: -

يوضح النموذج البنائي التالي العلاقات البنائية لتغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل القيادة الاخلاقية والمتغير الوسيط يمثل سلوك المواطنة التنظيمية والمتغير التابع جودة الحياة الوظيفية.



شكل رقم (٢) نموذج البنائي لتغيرات الدراسة



## \* اختبار فرضيات الدراسة

### \* لفرضية الأولى

يوجد دور ذا دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي - وضوح الدور - العدالة - تقاسم السلطة) في جودة الحياة الوظيفية عند مستوى معنوية (0.05).

ولاختبار الفرضية تم باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البنائي وكانت النتائج كالآتي:

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

#### الحياة الوظيفية

المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية	معامل النموذج				مؤشرات مطابقة النموذج			
	المعيارية	المعيارية	الحسوبة	مستوى	الارتباط	التحديد	Q2	معامل حجم
B1	0.103	0.018	5.752	0.000	0.009	0.64	0.009	GOF
B2	0.020	0.018	1.081	0.280	0.000001	0.64	0.327	0.69
B3	0.418	0.018	23.186	0.000	0.206	0.64	0.067	0.83
B4	0.292	0.019	15.709	0.000	0.067	0.64		

(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 الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (٠.٨٣) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥). وهو ما تؤكد معاملات التحليل البنائي لأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (التوجه الأخلاقي - وضوح الدور - العدالة - تقاسم السلطة) وجودة الحياة الوظيفية والتي بلغت (٠.١٠٣)، (٠.٠٢٠)، (٠.٤١٨)، (٠.٢٩٢) على التوالي، حيث نجد أن جميعها تؤثر معنوياً في جودة الحياة الوظيفية باستثناء بعد وضوح الدور. أما من حيث

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 لمعامل 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 (0.05).

ولاختبار الفرضية تم باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البنائي وكانت النتائج كالآتي:

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

المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية	معامل النموذج				مؤشرات مطابقة النموذج			
	المعيارية	المعيارية	الحسوبة	مستوى	الارتباط	التحديد	Q2	معامل حجم
B1	0.180	0.026	6.991	0.000	0.013	0.64	0.091	GOF
B2	0.059	0.027	2.175	0.030	0.001	0.64	0.21	0.45
B3	0.315	0.023	13.523	0.000	0.049	0.64	0.061	0.83
B4	-0.051	0.027	1.880	0.061	0.001	0.64		

(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

التابع سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا ما أوضحه معامل الارتباط ليرسون حيث بلغت قيمته (٠.٤٥) 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) وسلوك المواطنة التنظيمية والتي بلغت (٠.١٨٠، ٠.٠٥٩، ٠.٣١٥، ٠.٠٥١) على التوالي، حيث نجد أن جميعها تؤثر معنوياً في سلوك المواطنة التنظيمية باستثناء بعد تقاسم السلطة. أما من حيث ترتيب التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة على سلوك المواطنة 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 لمعالم النموذج.

#### \* الفرضية الثالثة

يوجد أثر مباشر ذا دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية (الايثار - السلوك الحضاري - الضمير) في جودة الحياة الوظيفية عند مستوى معنوية (0.05). ولاختبار الفرضية تم باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البنائي وكانت النتائج كالآتي:

جدول (١٤): نتائج نموذج الانحدار البنائي لسلوك المواطنة التنظيمية

#### وجودة الحياة الوظيفية

معامل النموذج المعيارية	الخطأ المعياري	المحصنة	مستوى	Q2	معامل	GOF
B1	7.701	0.843	9.139	0.000	0.066	0.64
B2	7.532	0.811	9.292	0.000	0.066	0.64
B3	5.534	0.591	9.361	0.000	0.067	0.64

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

يتضح من الجدول (١٤) وجود تأثير لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية وهو ما تأكده معاملات التحليل البنائي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في (الإيثار - 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 الإيثار في المرتبة الثالثة (٧.٧٠١). جميع الأبعاد أظهرت دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وهو ما أوضحه اختبار T لمعالم النموذج. وعليه تقبل التي تنص على "يوجد أثر مباشر ذا دلالة إحصائية لسلوك المواطنة 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 -

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

الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية

الفرضيات	معامل	مقياس	حجم	قيمة	T-	P-Value	النتيجة
القيادة الأخلاقية - < سلوك المواطنة	0.192	0.351	0.238	0.438	8.993	0.000	تفسير متوسط
القيادة الأخلاقية - < جودة الحياة	0.638	0.482	1.125	0.711	33.117	0.000	تفسير كبير
سلوك المواطنة التنظيمية - < جودة			0.063	0.166	4.398	0.000	تفسير صغير
التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية × التأثير المباشر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية + التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية						× 0.438 + 0.166 = 0.711 0.784	تفسير عالي

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

بناء على جدول رقم (٤١٥) السابق يمكن تفسير نتائج الفرضيات كما يلي: -

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

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بان هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بعد (القيادة الأخلاقية) وبعد (جودة الحياة الوظيفية) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.711) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يعني أن زيادة القيادة الأخلاقية مرتبطة مباشرة بزيادة جودة الحياة الوظيفية ، ومعامل (R2) بنسبة (٠.٦٣٨) يعني ان التباين في (القيادة الأخلاقية) يفسره التغير في (جودة الحياة الوظيفية) ومقياس القدرة التنبؤية  $Q^2 = 0.482$  تعني ان النموذج لديه قدرة لديه قدرة عالية على توقع التحولات في جودة الحياة الوظيفية استناداً إلى القيادة الأخلاقية، و حجم الأثر  $f^2$

$1.125 =$  (( هذه القيمة تعتبر كبيرة جداً وفقاً لمعايير التأثير، مما يشير إلى أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد عامل مؤثر، بل هي أحد المحددات الأساسية في تحسين جودة الحياة الوظيفية. ومن متابعة قيم  $T\text{-Value} = 33.117$  هذه القيمة العالية تشير إلى دلالة إحصائية قوية جداً، مما يؤكد موثوقية العلاقة أما قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  يشير إلى أن التأثير معنوي للغاية

وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بعد (القيادة الأخلاقية) وبعد (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.438)، عند مستوى معنوية (٠.٠٥) تعكس هذه القيمة علاقة إيجابية متوسطة، مما يعني أن ارتفاع مستوى القيادة الأخلاقية مرتبط بارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية. ومعامل (R2) بنسبة (٠.١٩٢) ان التباين في (القيادة الأخلاقية) يفسره التغير في (سلوك المواطنة التنظيمية) ومقياس القدرة التنبؤية  $Q^2 = 0$ . إذ يمكن تقدير سلوك المواطنة التنظيمية بشكل معقول عند اعتماد القيادة الأخلاقية و حجم الأثر  $f^2 = 0.238$  (( هذه القيمة تصنف كأثر متوسط وفقاً لمعايير التأثير، وتملك القيادة تأثير على سلوك المواطنة . ومن متابعة قيم  $T\text{-Value} = 8.993$  هذه القيمة العالية تشير إلى دلالة إحصائية قوية جداً، مما يؤكد موثوقية العلاقة أما قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  يشير إلى أن التأثير معنوي للغاية لذلك فإن معامل التأثير الكلي للقيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية مع وجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بلغ قيمة (٠.٧٨٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ومن هنا يمكن

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

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

١- المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية): أظهرت النتائج ان المتوسط الكلي لمتغير القيادة الاخلاقية (المتغير المستقل (3.62) ، وبنسبة تحقق مرتفعة (72%)، مما يدل على أن هناك مستوى جيد من تطبيق القيادة الأخلاقية، ولكنه ليس ممتازاً، ويمكن اعتبار هذا المستوى جيداً , وهدف من أهداف الدراسة تمت معرفته مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية ودور ها في سلوك المواطنة التنظيمية في (SFHRP). كما تمت الإجابة على تساؤل من تساؤلات الدراسة وهو ما مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية في مشروع التغذية المدرسية والإغاثة الإنسانية (SFHRP)؟ وقد جاءت نتائج التحليل الاحصائي لمتغير القيادة الأخلاقية قريبة من نتائج دراسة قيراط (٢٠٢٢) ودراسة سعدون (٢٠٢٤) القريبتين من نتائج الدراسة كما تؤكد دراسة Huang (٢٠٢٢) أن إدراك الممرضات لممارسات القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي في الثقة بالإدارة، واختلفت مع دراسة العولقي (٢٠١٨) في نتائج الدراسة التي بينت ضعف في ممارسة القيادة الأخلاقية في مستشفيات محافظة إرب

٢- المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) : كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الكلي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

(4.26)، وبنسبة 82%، مما يدل على أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمتع بمستوى عالٍ من التطبيق بين الموظفين، وأن معظم الموظفين يُظهرون سلوكيات طوعية تتجاوز متطلبات عملهم الأساسية، 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 الإيثار أو الالتزام بالقوانين والأنظمة ، كما أن يجب على قيادة المشروع إدراك هذا المستوى العال الذي يتمتع به العاملون الاستغلال الجيد ولما فيه مصلحة جميع الأطراف ،ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن توضيح الاقي ، اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الحلواني ، محمد (٢٠٢٢) بينت الدراسة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية قد تحقق بدرجة كبيرة ، ومع دراسة السيد ، والفرجاني (٢٠٢٠) بأن مستوى العام لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة كانا بدرجة مرتفعة ، ومع دراسة لعموري (٢٠٢٢) التي أظهرت دراسته مستويات مرتفعة لممارسة سلوكيات المواطنة 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 المواطنة التنظيمية المواطنة التنظيمية للعينة ، واختلفت مع دراسة الساييس ، وزيد (٢٠٢٣) أظهرت الدراسة مستوى متوسط لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر

٣- المتغير التابع: ( جودة الحياة الوظيفية): أن المتوسط الكلي لمتغير جودة الحياة الوظيفية (3.62) ونسبة 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 بيئة عمل جيدة إلى حد ما، وربما تفسر 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 واختلفت مع دراسة سيف (٢٠٢٣) والتي أكدت أن مستوى جودة الحياة الوظيفية بوزارة المالية كان منخفضاً

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

أشارت النتائج إلى أن متوسطات المتغيرات الثلاثة (القيادة الأخلاقية وسلوك المواطن التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية) تظهر اختلافاً واضحاً في مستويات التطبيق داخل المشروع، مما يعكس الديناميكيات المختلفة لهذه العناصر في بيئة العمل، حيث أن القيادة الأخلاقية حصلت على متوسط (٣.٦١)، وهو مستوى متوسط ولكنه ليس ممتازاً، ويظهر 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،

قد اتفقت مع دراسة Hermanto, et,al (2024) التي تشير نتائج التحليل الإحصائي 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 إحصائية 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 أسلوب تحليل الانحدار البنائي وكانت النتائج كالآتي: 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 لبيرسون حيث بلغت قيمته (٠.٨٣) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وبمقارنة هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة نجدها 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 أبرز نتائجها أن القيادة الأخلاقية تؤثر على رفاهية الموظفين بشكل معتد ، كما أكدت دراسة Onesti (٢٠٢٣) على أن من أبرز

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

#### \* مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد دور مباشر ذا دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي - 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 أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.45). وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

واتفقت النتائج مع دراسة العمري (2021) التي أوضحت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسماة القيادية في سلوك المواطن التنظيمية في هيئة الإحصاء. محافظة جدة ، واتفقت الدراسة مع دراسة (Huang, et, al (2021 التي أضافت الى ان القيادة الأخلاقية تعزز ثقة الممرضات في القيادة مما يؤدي إلى المزيد من سلوكيات المواطن التنظيمية ، وأظهرت أن القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي بسلوك المواطن التنظيمية ، في دراسة (Adawiyah, et, al (2021 ظهر سلوك المواطن التنظيمية كمتغير وسيط لشركات الخدمات ، وكشفت النتائج أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي وهام

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

٣- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد دور مباشر ذا دلالة إحصائية 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 كالآتي: وجود دور لأبعاد سلوك المواطن التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية وهو ما تأكدته معاملات التحليل البنائي لأبعاد سلوك المواطن التنظيمية المتمثلة في (الإيثار - السلوك الحضاري - الضمير) وجودة الحياة الوظيفية، والتي بلغت (0.701، 0.532، 0.534) على التوالي، حيث نجد أن كلها تؤثر معنوياً في جودة الحياة الوظيفية. عند النظر إلى تأثير الأبعاد على جودة الحياة الوظيفية يتضح تأثيرها الشامل والمتداخل 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 المواطن التنظيمية ( الإيثار ، السلوك الحضاري ، الضمير ) لها تأثير مباشر وإيجابي على جودة الحياة الوظيفية بما أن قيم التأثيرات معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يظهر الآثار المترتبة على تأثير سلوك المواطن التنظيمية على المستوى الفردي والتنظيمية وهو ما موافق لما أورده دراسة ملياني (2025) والتي أكدت وجود ارتباط قوي لسلوك المواطن التنظيمية بجودة الحياة التنظيمية من خلال المساهمة في تحسين بيئة العمل

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

#### \* مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

نصت الفرضية: على انه يوجد دور ذو دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، 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 المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.438)، تبين وجود علاقة معتدلة ومعامل تفسير  $R^2$  (٠.٦٣٨) يشير الى ان تباين سلوك المواطنة يفسر عبر القيادة الأخلاقية ومقياس قدرة تنبئية  $(Q^2 = 0.482)$ ، حجم الأثر  $f^2$  (٠.٢٣٨) تدل على أهمية عملية تتجاوز البعد الاحصائي وقيمة T ٨.٩٩٣، وذات دلالة إحصائية .

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

وهنا يظهر أهمية القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في وجود سلوك المواطنة التنظيمية. كما يتبين من خلال هذه النتيجة ان التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية كان دالا احصائيا، ولكنه ارتفع التأثير مع وجود متغير وسيط والمتمثل في سلوك المواطنة 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 المواطنة التنظيمية، وكانت الوساطة جزئية هذا يدل على وجود دور للقيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تعيد النتائج التأكيد على القادة الذين يمارسون سلوكيات أخلاقية ليس فقط ملهمين ونماذج قدره بل هم في الأساس محرك أساسي لتحسين مستويات الجودة في بيئات 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) والتي أوضحت نتائج فرضياتها أن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية مرتبطة بجودة الحياة، وان القيادة لها علاقة كبيرة بسلوك المواطنة التنظيمية، كما أوضحت ان جودة الحياة لها علاقة إيجابية كبيرة مع

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

#### \* الاستنتاجات

بناءً على التحليل الإحصائي 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 أفراد العينة أظهرت إدراك ومستوى عالٍ من سلوك المواطنة التنظيمية، ويمثل جوانب مشرقة للتفاعل الإنساني، وتحسين جودة العمل، كما يظهر أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً في هذا المستوى العال من خلال القائد القدوة. وكان هذا هدفاً من أهداف الدراسة لمعرفة 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 تؤكد معاملات التحليل البنائي لأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في وجود دور وتأثير لهذه الأبعاد في وجود الحياة الوظيفية، مع التفاوت في حجم التأثير، تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة طردية قوية بين التزام قيادة المشروع بالقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين. وفقاً للنظريات المفسرة

للقيادة الأخلاقية والتي تم التطرق لها في الجانب النظري فإن القادة الذين يتبنون ممارسات أخلاقية واضحة، مثل النزاهة والعدالة والشفافية، يساهمون في تعزيز بيئة عمل إيجابية تدفع الموظفين إلى تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل الإيثار والمبادرة والتعاون، وقد اجابت النتائج على تساؤل من تساؤلات الدراسة. وأثبت 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 بميثاق 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 وان يتسموا بالسلوك المبتكر، وأن يكون لديهم الطموح باستمرار على التأهيل العلمي والمعرفي ظل المتغيرات 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 ولما لها من أهمية أيضاً في تحسين الأداء، بإجراءات فعالة للمحركات الرئيسية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية سواء ما تناولته الدراسة أو ما لم تناوله، والتركيز بشكل كبير على



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 المرنة، والعمل عن بعد، وتوسيع نطاق التأمينات، وكذلك إعادة النظر في آليات التقدير لتحفيز الأداء الفردي بشكل أفضل.

#### \* المراجع

##### أولاً- المراجع العربية

القحطاني، عبدالسلام، بن شايح (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 ومعاونيهم بجامعة أسيوط" المجلة العلمية لجامعة أسيوط المجلد ( ٣٨ ) العدد

(١٢) ص ١٨٠-٢٨٥

السيد، سهام إبراهيم، والفرجاني، سلوى سالم (٢٠٢٠) " القيادة الأخلاقية ودورها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي ليبيا " مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المعد المالي للعلوم والتقنية— درنة— المجلد الحادي عشر، العدد الخامس، ٢٥٨-٢٨١

العمري، سلطان وطيه، حسن (٢٠٢١) دور السمات القيادية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية — دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للإرصاد وحماية البيئة بمحافظه جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المركز القومي للبحوث المجلد (٥) العدد (٣) ٢٠٢١م:١:٢٢

العولقي، 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 الهاشمية، المجلد الثالث، الإصدار الخامس والعشرين، ص ٥٣-٩٥.

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

تقويم واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين في جامعة  
تشرين دراسة ميدانية، مجلة جامعة تشرين العلوم  
الاقتصادية والقانونية المجلد (٤٤) العدد (٤) ص  
٤١١ — ٤٢٩

سعدون علي. (٢٠٢٤). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز  
الانغماس 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 عيطة (٢٠٢٢) " دور القيادة الاخلاقية في تحقيق  
التنمية المستدامة ( دراسة ميدانية على الشركة  
اليمنية للغاز الطبيعي المسال في محافظة شبوة —

اليمن )، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ،  
جامعة الريان .

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

لعموري، فتحي، و عباسي، بوبكر (٢٠٢٢) " القيادة  
الأخلاقية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية  
" مجلة اقتصاد المال والأعمال جامعة الشهيد حمه  
لخصر الوادي الجزائر المجلد (٧) العدد (١) ص  
٢٢٥-٢٤٢:

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

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

- 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., Domingil, 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, Pp. 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.