



**قياس التأثير المتناقض بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي
المؤيد للمنظمة : دور العوامل المعرفية والسياقية كآليات وسيطة متوازنة
”دراسة ميدانية “
”إعداد**

د.هناد عبد الفتاح محمد يوسف مقرض **د.أحمد سليمان السعيد سليمان**
مدرس إدارة الأعمال مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة، جامعة بورسعيد معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط
a7soliman13@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية
كلية التجارة- جامعة دمياط
المجلد السادس - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:
مقرض، هناد عبد الفتاح محمد يوسف؛ سليمان، أحمد سليمان السعيد. (٢٠٢٥). قياس التأثير المتناقض بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة: دور العوامل المعرفية والسياقية كآليات وسيطة متوازنة، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(٢) ٣، ٩١٥-٩٧٢.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg>

قياس التأثير المتناقض بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة : دور العوامل المعرفية والسياقية كآليات وسيطة متوازنة ”دراسة ميدانية“

د. هند عبد الفتاح محمد يوسف مقرض؛ د. أحمد سليمان السعيد سليمان

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة المعقدة بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (UPB - Unethical Pro-Organizational Behavior)، وذلك من خلال فحص الدور الوسيط للعوامل المعرفية والسياقية كمتغيرات وسيطة متوازنة، وقد تم إجراء الدراسة ميدانيًا في قطاع المصانع العاملة في مجال الأمن والسلامة والصحة المهنية بمحافظة بورسعيد، حيث تم الاعتماد على المنهج الكمي واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (379) من العاملين ضمن البيئة الصناعية، حيث أعتمد الباحثان في تصميم الاستبيان على مقياس متعدد الأبعاد يتماشى مع الإطار المفاهيمي المستخلص من مراجعة الأدبيات السابقة وأهداف البحث الحالي، وقد تم التحقق من صدق وثبات أدوات القياس باستخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية، شملت: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي، والثبات البنائي (Composite Reliability - CR) لقياس موثوقية البناء الكلي، بالإضافة إلى متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE) للتأكد من صلاحية البناء التفسيري للعوامل، وقد اعتمد البحث على منهجية النمذجة الهيكلية المعتمدة على التباين المشترك (Covariance-Based Structural Equation Modeling - CB-SEM) باستخدام برنامج (AMOS Graphic 24)، لبناء واختبار العلاقات بين المتغيرات البحثية، حيث توصلت النتائج لوجود وساطة جزئية، حيث تبين أن العوامل المعرفية والسياقية تفسر جزءًا دالًا إحصائيًا من العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد وسلوك UPB، مما يبرز أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية في تشكيل هذه العلاقة المعقدة، كما كشف التحليل السياقي أن الضغوط التنظيمية، مثل ضغط الأقران، تُضعف من تأثير الصوت الأخلاقي، حتى في ظل وجود قيادة تتحلى بالالتزام الأخلاقي؛ وقد اختتم البحث وأظهرت نتائج التحليل أن جميع معاملات المسار معنوية ولها علاقة قوية بين الأبعاد. وتم تفسير دلالاتها النظرية والتطبيقية، إلى جانب تقديم مجموعة من التوصيات العملية، واقتراح توجهات بحثية مستقبلية في ضوء حدود البحث الحالي، بهدف تعميق الفهم في هذا المجال البحثي الحيوي.

الكلمات الافتتاحية:

الصوت الأخلاقي للقائد- السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة – العوامل المعرفية – العوامل السياقية.

المقدمة:

يُعد القطاع الصناعي أحد الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية، لما له من تأثير مباشر على التوظيف، والنمو الإقليمي، والاستقرار الاقتصادي. كما يُعد هذا القطاع مصدرًا رئيسًا لخلق فرص العمل (Salsa et al., 2023)، بالإضافة إلى دوره الفاعل في تحفيز الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية. (Ayaz et al., 2025) ويُعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي للتنمية الصناعية الشاملة، الأمر الذي يدفع الدولة إلى إيلاء اهتمام بالغ بتطوير رأس المال البشري، من خلال تهيئة بيئة عمل آمنة ومحفزة، تضمن أقصى درجات الكفاءة والإنتاجية.

كما تُولي السياسات الصناعية في السياق الدولي أهمية متزايدة لتوفير مستويات عالية من الأمن الصناعي، والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، للحد من حوادث وإصابات العمل، والتي تمثل أحد أبرز المعوقات التي تواجه عملية الإنتاج. ووفقًا لتقديرات منظمة العمل الدولية (ILO)، يُسجل سنويًا ما يقرب من مليوني حالة وفاة ناتجة عن الحوادث المهنية والأمراض المرتبطة بالعمل، إلى جانب ما يقارب 270 مليون حادث مهني، و160 مليون إصابة بأمراض مهنية على مستوى العالم. وتشير المنظمة إلى أن هذه الحوادث تؤدي إلى خسائر اقتصادية جسيمة تُقدر بنحو ٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، أي ما يعادل نحو 1,251,353 مليون دولار أمريكي سنويًا. وتعود هذه الخسائر إلى التكاليف المرتبطة بالتغيب عن العمل، وتكاليف العلاج الطبي، وفقدان الإنتاجية، فضلاً عن المزايا المالية المقدمة للناجين من هذه الحوادث. (International Labor Organization, 2025) وبالتالي، فإن تحسين ظروف العمل وتعزيز السلامة المهنية يعدان من المتطلبات الأساسية لتحقيق التنمية الصناعية المستدامة.

وتُعد الصحة والسلامة المهنية على المستوى المحلي من الركائز الأساسية لمفهوم "العمل اللائق"، إذ تشكل الظروف المحيطة بالعاملين - سواء على الصعيد المادي أو النفسي - محدّدًا جوهريًا لجودة بيئة العمل ولرفاهية الأفراد، وتمتد آثار الحوادث المهنية لتشمل أبعادًا بشرية واجتماعية واقتصادية باهظة التكاليف. فعلى المستوى المحلي، بلغ إجمالي عدد إصابات العمل المسجلة في مختلف القطاعات (الحكومية، والأعمال العامة، والخاصة، والاستثماري) نحو 9857 حالة، موزعة على النحو التالي: 1643 إصابة في القطاع الحكومي بنسبة 16.7 %، و2845 إصابة في قطاع الأعمال العامة بنسبة 28.9 %، بينما سُجلت 5075 إصابة في القطاع الخاص بنسبة 51.5 %، و295 إصابة فقط في قطاع الاستثماري بنسبة تقارب 3% (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2025). وتعكس هذه الإحصاءات تحديات كبيرة تواجه المنظمات، ليس فقط على صعيد السلامة المهنية المباشرة، بل أيضًا على مستوى ديناميكيات السلوك التنظيمي المرتبطة بها.

وبناءً على ذلك برزت الحاجة إلى استكشاف العلاقات المعقدة بين الظروف التنظيمية (مثل: ضغط الأقران) والعوامل النفسية والمعرفية المؤثرة في سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، وخاصة فيما يتعلق بالسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (Unethical Pro-Organizational Behavior - UPB)، ويُنظر إلى هذا النوع من السلوك على أنه نتاج لتفاعلات معرفية متعددة، تتأثر بمجموعة من المتغيرات، من أبرزها التطور الأخلاقي المعرفي، والذي يُعد من المحددات الأساسية لنمط استجابة الأفراد لمواقف تتطلب مفاضلات بين الولاء المؤسسي والمعايير الأخلاقية، وقد أظهرت الدراسات أن الأفراد في المستوى

التقليدي من مراحل النمو الأخلاقي المعرفي يميلون بدرجة أكبر إلى تبرير سلوكيات غير أخلاقية بحجة تحقيق مصلحة المنظمة، مقارنة بأولئك الذين يقعون في المستويين ما قبل التقليدي أو ما بعد التقليدي (Forbes et al., 2024) ويدل ذلك على أن العامل المعرفي لا يعمل بمعزل عن السياق التنظيمي، بل يتفاعل مع ضغوط بيئة العمل، والإدراك الأخلاقي، وآليات التبرير الذاتي مثل فك الارتباط الأخلاقي، مما يزيد من تعقيد تفسير هذا السلوك داخل بيئة العمل الصناعية، والتي تُعد بطبيعتها بيئة ديناميكية عالية المخاطر وتتطلب التزاماً أخلاقياً مضاعفاً لضمان السلامة والامتثال التنظيمي (Bussey et al., 2024).

ومن خلال ما سبق يَعدّ صوت القيادة الصناعية الأخلاقية حجر الزاوية في السعي الجاد للحد من تلك الحوادث وأداة فعالة لضمان سلامة الإطار المهني للعاملين وبناء منظمات صناعية مستدامة وذات أداء عالٍ، حيث تسهم في تعزيز ثقافة النزاهة والمسؤولية والالتزام بالقيم الأخلاقية (Brown & Treviño, 2006). ومع ذلك، يظهر في بعض الأحيان التناقض الظاهري، حيث ينخرط العاملون في سلوكيات غير أخلاقية، ليس من أجل مصالحهم الشخصية، بل بهدف خدمة مصالح المنظمة، وهو ما يُعرف بالسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (Pro-Organizational Unethical Behavior - UPB) (Umpress & Bingham, 2011). وهذا التناقض هنا يطرح تساؤلات جوهرية حول العلاقة المعقدة بين الصوت الأخلاقي للقيادة ومخرجاتها السلوكية، ويدعو إلى فهم أعمق للعوامل التي قد تدفع العاملون لاتخاذ مسارات غير أخلاقية باسم الولاء للمنظمة (Chen et al., 2020).

وكذلك يرى آخرون أن صوت القيادة الأخلاقية يجب أن تخفف بطبيعتها من الإجراءات الغير الأخلاقية من خلال تعزيز ثقافة أخلاقية قوية، ومع ذلك تشير تعقيدات السلوك البشري والديناميكيات التنظيمية للعوامل السياقية إلى أنه حتى القيادة ذات النوايا الحسنة يمكن أن تؤدي إلى عواقب غير مقصودة من التابعين اعتقاداً منهم بأنها تخدم مصلحة المنظمة، فمثال ذلك التغطية على الإصابات الناتجة عن إهمال السلامة وإستغلال العاملين يعد انتهاكاً أخلاقياً وقانونياً (Mitchell et al., 2022)، ومن هنا قد يبدو الأمر متناقضاً؛ ولذلك ركّز البحث الحالي على سد تلك الفجوة البحثية من خلال دراسة العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد وقدرته على توجيه السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة ومعرفة دور العوامل المعرفية والسياقية في تفسير تلك العلاقة المتناقضة من خلال التركيز على قطاع الأمن الصناعي والسلامة والصحة المهنية في بيئة العمل بمصانع بورسعيد.

أولاً: الإطار النظري لمتغيرات البحث وتنمية الفروض:

تَنَاولُ هذا البحث دراسة أربع متغيرات رئيسة وهي (الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (UPB)، والعوامل المعرفية والسياقية كمتغيرات وسيطة) من خلال البناء النظري لمتغيرات البحث وتقديم التعريفات المفصلة والنظريات المستخدمة في التفسير، وذلك على النحو التالي:

* منظمة العمل الدولية International Labor Organization : هي منظمة تأسست عام 1919 ومقرها مدينة جنيف في سويسرا وتلتزم بمعايير العمل الدولية مثال ذلك اتفاقية 190 يثق بها المجتمع الدولي وفي إحصائياتها لأنها تنبع من الشفافية والمنهجية العلمية والالتزامها بالعدالة الاجتماعية وهذه العوامل تجعلها مصدر رئيساً لصناع القرار والباحثين في مجال العمل والحقوق الاقتصادية. الموقع الرسمي: <https://Webapps.ilo.org>

leader's Ethical Voice

1- الصوت الأخلاقي للقائد

يُعدُّ الصوتُ الأخلاقيُّ للقادة أحدَ أهمِّ المؤشرات التي يتحتم على المنظمة أن تُصغي إليها باهتمام، لأنه يعكسُ طبيعةً ومستوى الانسجام التنظيمي داخلها (Zheng et al., 2025)، كما أنَّ له دورًا كبيرًا في التأثير على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بالمهارات. في السنوات الأخيرة استكشف الباحثون السلوكيات الأخلاقية التي يتبناها أعضاء المنظمات لتعزيز المعايير الأخلاقية داخل المؤسسات. ومن بين المفاهيم التي برزت حديثًا مفهوم "الصوت الأخلاقي" (Ethical Voice)، الذي يشير إلى النقاش المفتوح والمعارضة العلنية للممارسات والظواهر غير الأخلاقية داخل المنظمة من قبل أعضائها (Huang and Paterson, 2017; Lee et al., 2017)، ويشير آخرون إلى أن الصوت الأخلاقي للقائد هو الأسلوب الذي يعبر من خلاله القادة عن المعايير الأخلاقية ويعززونها، يشجعون التواصل المفتوح، ويؤمنون ببيئات عمل يشعر فيها الموظفون بالأمان للتعبير عن المخاوف الأخلاقية (Xai et al., 2024).

ولا يزال هذا الإطار النظري يحظى باهتمام كبير في الدراسات المعاصرة التي تتناول ديناميكيات الاحتجاج داخل المنظمات، وسلوك المستهلك والموظفين، واستجابات الأفراد أمام تراجع المؤسسات؛ لذلك يُعتبر هذا العمل من "النصوص الكلاسيكية" التي حافظت على راهنتها لأكثر من خمسة عقود، حيث يوفر نموذجاً تحليلياً ثرياً لفهم آليات التغيير في تحليل السلوك التنظيمي، وكشفت نظريته الشهيرة التي تقوم على ثلاث محاور رئيسة عن أن العاملين تحت الضغوط إما يلجؤون للانسحاب (Exit) وذلك يكون نتيجة لتراكم مشاعر الإحباط والاستياء ويمثل ذلك الحل الفردي أو يتبنون موقفاً إيجابياً عبر الصوت الأخلاقي Voice ويعبر عن محاولة الإصلاح من الأوضاع الداخلية والاستجابات البناءة للتحديات، مما يجعله أداة فعالة لتحسين بيئات العمل وأخيراً الولاء، يهدف الصوت الأخلاقي إلى: تحدي وتغيير السلوكيات والإجراءات والسياسات غير الأخلاقية في المنظمة (Huang and Paterson, 2017). وأكد آخرون أن ذلك البحث الكلاسيكي هو نقطة انطلاق لأبحاث صوت الموظف، ولا يتوقفون أبداً عن استكشاف وإتقان مفهوم صوت الموظف في السنوات الأربعين التالية (Maynes & Podsakoff, 2013)؛ حيث يُعد هذا السلوك الأخلاقي ذا قيمة كبيرة كونه يساعد المنظمات على التعرف بشكل استباقي على المشكلات والممارسات غير الأخلاقية القائمة ومعالجتها في الوقت المناسب، مما يمكنها من تجنب الوقوع في أزمات ومشكلات خطيرة (Lee et al., 2017; Zheng et al., 2021).

وفي ضوء ما سبق عرضه عرف الباحثون بشيء من التفصيل مفهوم "الصوت" بشكل عام بأنه المبادرة الطوعية من الموظفين للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بهدف تطوير بيئة العمل وتحسينها. أما الصوت الأخلاقي، فقد حظي باهتمام علمي خاص كونه يركز تحديداً على تحديد ومناقشة القضايا الأخلاقية – سواء كانت موجودة فعلياً أو محتملة – داخل المنظمات (Huang et al., 2025; Zheng et al., 2022; Paterson, 2017)، وبالمقارنة مع أنواع الصوت الأخرى.

يُنظر إلى الصوت الأخلاقي في بعض الأحيان على أنه يمثل شكلاً من أشكال "توجيه أصابع الاتهام" (Bird & Waters, 1989; Zheng et al., 2025)، نظراً لما ينطوي عليه من تهديد ضمني للآخرين عبر تحدي أوجه القصور الأخلاقية في سلوكهم أو قراراتهم (Zheng et al., 2025). ويتطلب الانخراط في السلوكيات الأخلاقية الجهرية دوافع قوية وجوهرية لتجاوز الالتزامات والضغوط والمخاطر التي قد تنشأ نتيجة لذلك. ويكون تأثير الصوت الأخلاقي أكثر وضوحاً عندما يصدر عن القائد، إذ يرتبط بإجراءات محددة داخل نطاق سلطته الوظيفية.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن المعايير الأخلاقية لدى الأفراد تُظهر مرونة في الاستجابة تبعاً لأدوارهم الاجتماعية. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة فيما يتعلق بفهم الديناميكيات التي يُمارَس من خلالها السياق الظرفي، بما في ذلك الفاعلون المؤثرون فيه، ومدى تأثيره في تشكيل المعايير الأخلاقية لدى الأفراد. (Zheng et al., 2025)

وأكد (Johnson et al, 2006) في هذا السياق أن المفهوم الأخلاقي والاندماج من خلال الهوية الأخلاقية في العمل تشجع العاملين على مواءمة أفعالهم مع أنفسهم من خلال الإنخراط في سلوكيات الصوت الأخلاقي الذي يتسم مع السمات القيادية في البيئة المحيطة.، واتفقا الباحثان على أن المفهوم للصوت الأخلاقي للقائد يتميز عن غيره من أشكال التعبير كالصوت الاستباقي الذي يهدف للكشف عن الممارسات الخاطئة قبل تفاقمها والصوت البناء الذي لا يقتصر على انتقاد الأوضاع بل يسعى لإيجاد الحلول، والصوت الوقائي الذي يساعد في تجنب الأزمات الأخلاقية المحتملة وهذا التركيز جعل الصوت الأخلاقي للقائد مجالاً بحثياً مهماً لفهم كيفية تعزيز النزاهة والشفافية في المؤسسات (Lee et al., 2017; Zheng et al., 2021).

2- السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة

(Pro-Organizational Unethical Behavior - UPB)

حيث يشير السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم (UPB) إلى الإجراءات التي يتخذها الموظفون والتي مع انتهاك المعايير الأخلاقية، والتي تهدف إلى إفادة منظماتهم (Bussey et al., 2024)، و حظيت هذه الظاهرة باهتمام كبير بسبب دوافعها المعقدة وعواقبها المحتملة، والذي يتضمن فهم UPB فحص السوابق النفسية، والسياق الذي تحدث فيه، والآثار المترتبة على الممارسات التنظيمية، والنوايا الخيرة وقد يشارك الموظفون في السلوك غير الأخلاقي لدعم مؤسساتهم أو زملائهم، معتقدين أن أفعالهم ستؤدي إلى نتائج إيجابية- "Unethical Pro-Organizational Behavior" (Wolfgruber, 2024) (Khushk et al., 2023) (Organizational Behavior" وركز بحث (Khushk et al., 2022). على أن المنافسة العالية يمكن أن تضغط على الموظفين للتصرف بشكل غير أخلاقي لتأمين مكاسب قصيرة الأجل للمؤسسة، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين أن مفهوم السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة - Unethical Pro-Organizational Behavior (UPB)، طُرح في سياق البحوث الأكاديمية المتعلقة بالسلوك التنظيمي (Mitchell, Vogel, & Folger, 2015; O'Reilly, Aquino, & Skarlicki, 2016; Fehr et al., 2019). على أن هذا المفهوم يتكون من عنصرين رئيسيين كما أوضح: (Liu & Qiu, 2015) المكون الأول: السلوك غير الأخلاقي، ويُقصد به أي فعل يتعارض مع المعايير الأخلاقية أو القانونية المقبولة. وقد يتخذ هذا السلوك شكل أفعال إيجابية، مثل: إخفاء حوادث العمل أو تقليل عدد الإصابات في التقارير الرسمية لتحسين الإحصاءات وتجنب العقوبات الحكومية، الضغط على العاملين لتجاوز خطوات السلامة، أو منح شهادات تدريب دون تقديم محتوى فعلي. كما يشمل الأفعال السلبية، مثل حجب معلومات خطيرة عن المنتجات من العملاء. أما المكون الثاني: التوجّه المؤيد للمنظمة، حيث يُمارس هذا السلوك بهدف تحقيق مصلحة المنظمة أو أحد أعضائها، حتى في حال عدم وجود توجيه مباشر من الإدارة العليا. ومن ثم، يُعد هذا النوع من السلوك دافعاً للمنظمة، رغم طبيعته غير الأخلاقية (الظالمي & بناي، 2019).

وفي السياق النفسي والأدبي، لاحظ عدد من الباحثين (Goodwin, 2015; Goodwin, 2014; Piazza, & Rozin) أن الأفراد الذين يتصرفون بشكل غير أخلاقي يُنظر إليهم عادة بشكل سلبي مقارنة بمن يتصرفون وفقاً للمعايير الأخلاقية. ونتيجة لذلك، قد يواجه هؤلاء الأفراد عواقب مثل: العقاب (Berry, Sackett, & Wiemann, 2007; Goodwin, 2015)، أو النبذ الاجتماعي (Feinberg, Willer, & Schultz, 2014)، بل وقد يصل الأمر إلى الفصل من العمل (Huhman, 2018). ومع ذلك، ركزت معظم الدراسات السابقة على الجوانب الذاتية والدوافع الفردية للسلوك غير الأخلاقي.

ومن ناحية أخرى، قدّم Lee et al (2020). تعريفاً للسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (Unethical Pro-Organizational Behavior - UPB) بوصفه بأنه انخراط الموظفين في ممارسات غير أخلاقية أو غير قانونية تهدف إلى تحقيق مصلحة للمنظمة أو لبعض أعضائها. ويتضمن هذا السلوك خرقاً صريحاً للمعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية السائدة، كما قد يشمل أفعالاً تتعارض مع القوانين أو السياسات التنظيمية المعتمدة داخل المؤسسة. وعلى الرغم من أن هذه الأفعال لا تدرج ضمن الواجبات الرسمية للموظف، إلا أن بعض الأفراد يُقدّمون على ممارستها بدافع الرغبة في دعم المنظمة وخدمتها.

ومع مراجعة الأدبيات العربية، تبين وجود ندرة ملحوظة في تناول هذا المفهوم. حيث تُعرّف هذه السلوكيات بأنها أفعال غير قانونية أو غير مقبولة اجتماعياً، مثل: الغش، الخداع، خيانة الأمانة، وغيرها من الممارسات التي تنتهك القواعد الأخلاقية. وتتمحور هذه الأفعال حول تحقيق مصالح المؤسسة أو دعم أعضائها، حتى لو أدى ذلك إلى الإضرار بالمبادئ الأخلاقية أو القوانين المجتمعية. فعلى سبيل المثال، قد يقوم بعض مندوبي المبيعات بإخفاء معلومات جوهرية أثناء التفاوض مع العملاء، وهو ما يندرج ضمن الانتهاكات الأخلاقية التي تضر بالعملاء رغم ظاهرها الداعم للمؤسسة (إسماعيل، 2023؛ محجوب، 2024).

كما ناقشت الدراسات الحديثة الآثار المترتبة على الانخراط في سلوكيات UPB، وأشارت إلى أن هذا السلوك، رغم نواياه المؤيدة للمنظمة، قد يؤدي إلى نتائج سلبية أو مدمرة على المدى الطويل. فقد أكد (Hu & Dong, 2024) أن بعض هذه السلوكيات، وإن كانت تهدف إلى تحقيق مكاسب قصيرة الأجل، فإنها قد تُلحق ضرراً بالغاً باستدامة المنظمة في المستقبل. وبالتالي، فإن فهم الدوافع الكامنة وراء هذه الممارسات يُعد أمراً بالغ الأهمية لتطوير استراتيجيات وقائية فعالة في بيئات العمل، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات المتعمقة حول هذا السلوك ضمن إطار البحوث المتعلقة بالسلوك التنظيمي والأخلاقيات المهنية.

3- العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد كمتغير مستقل والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة كمتغير تابع:

وقد أبرز البحث الحالي، من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، وجود ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الصوت الأخلاقي للقائد (Ethical Voice of Leader) والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (Unethical Pro-Organizational Behavior - UPB)، وهو ما عكس فجوة بحثية استدعت مزيداً من الاستكشاف والتحليل في هذا المجال. وقد استند الباحثان في صياغة الفرضيات إلى مجموعة من الأسس النظرية والتجريبية، تم عرضها على النحو التالي:

تشير نظرية التعلم الاجتماعي لتأثير القيادة الأخلاقية في الحد من السلوك غير الأخلاقي (Social Learning Theory – Bandura, 1977) إلى أن الأفراد يكتسبون السلوكيات من خلال مراقبة وتقليد القادة الذين يُنظر إليهم كنماذج يُحتذى بها. وعندما يتبنى القادة صوفاً أخلاقياً واضحاً، من خلال التعبير العلني عن المبادئ والقيم الأخلاقية وتشجيع النقاشات ذات الطابع الأخلاقي، فإنهم يعززون ثقافة مؤسسية تُرسخ السلوك الأخلاقي، مما يُضعف احتمالية انخراط الموظفين في سلوكيات غير أخلاقية حتى وإن كان هدفها خدمة المنظمة (Maynard-Moody & Musheno, 2003).

ويسهم التعبير الصريح للقادة عن المواقف الأخلاقية في خلق مناخ عمل يدعم السلوك الأخلاقي ويُقَدِّد انتشار السلوكيات السلبية مثل السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، والذي يُعرَف بأنه قيام الموظف بأفعال غير أخلاقية تهدف إلى تعزيز مصلحة المنظمة أو أعضائها (Umphress & Bingham, 2011). وعلى الجانب الآخر أظهرت دراسة (Mayer et al. 2012) أن القيادة الأخلاقية ترتبط سلباً بانخراط الأفراد في سلوكيات UPB، إذ يميل الموظفون العاملون تحت قيادة تتبنى معايير أخلاقية واضحة إلى تجنب الأفعال الضارة، حتى وإن كانت تحقق مكاسب تنظيمية على المدى القصير. كما أشار (Kalshoven et al. 2016) إلى أن الصوت الأخلاقي للقائد يعزز من الوعي الأخلاقي لدى الموظفين، ويقلل من فرص استخدامهم لمبررات معرفية تبرر انتهاكهم للمعايير الأخلاقية.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك UPB، إلا أن معظمها ركز على القيادة الأخلاقية كمتغير عام، دون التطرق بوضوح إلى "الصوت الأخلاقي للقائد" كمتغير مستقل. ومن هنا، هدف البحث الحالي إلى استكشاف هذه العلاقة بصورة أكثر تحديداً وعمقاً، وذلك من أجل تقديم إضافة نظرية وتطبيقية إلى حقل السلوك التنظيمي، خاصة في السياقات ذات الطابع الصناعي، وبناءً على ما سبق، تم صياغة الفرضين الأول والثاني للبحث الحالي على النحو التالي: الفرض الأول (H1): هناك علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الصوت الأخلاقي للقائد والعمل غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة

الفرض الثاني (H2): يؤثر الصوت الأخلاقي للقائد (المتغير المستقل) تأثيراً سلبياً ذا دلالة إحصائية في العمل غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة - UPB (المتغير التابع).

4- التأثير بين الصوت الأخلاقي للقائد والعوامل المعرفية

تُعد العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد والعوامل المعرفية علاقة متعددة الأبعاد، تتداخل فيها المسارات المعرفية والعاطفية بشكل معقد. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة الأخلاقية تمارس تأثيراً كبيراً على تعزيز الصوت الأخلاقي للموظفين، من خلال آليات معرفية تتضمن مفاهيم مثل الفعالية الأخلاقية والشجاعة الأخلاقية، إلى جانب التأثيرات العاطفية الناتجة عن طبيعة العلاقة بين القائد والمروءوس. حيث تشير الفعالية الأخلاقية (Moral Efficacy) إلى مدى إيمان الفرد بقدرته على التصرف بشكل أخلاقي في مواجهة المواقف الصعبة. وتُعد هذه الفعالية عنصراً معرفياً حاسماً يعزز من احتمالية انخراط الموظف في التعبير الأخلاقي، خاصة في البيئات التنظيمية التي تتسم بضعف المناخ السياسي (Chien & Lin, 2024).

وتُعد الشجاعة الأخلاقية (Moral Courage) آلية من آليات التنظيم الذاتي التي تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية المدركة لدى الموظف وصوته الأخلاقي، وشارت نتائج الدراسات إلى أن الشجاعة الأخلاقية تمكّن الأفراد من التغلب على المخاطر المرتبطة بالإفصاح عن القضايا الأخلاقية، مما يبرز دور العوامل المعرفية في تعزيز هذا السلوك (Sultana et al., 2023). وفيما يتعلق بالجوانب العاطفية فالثقة العاطفية (Affective Trust) تشير إلى الروابط الوجدانية بين القادة والمروّسين، وقد أظهرت الدراسات أنها تُعد عاملاً حاسماً في خلق بيئة عمل داعمة يمكن أن ينمو فيها الصوت الأخلاقي. بل إن الثقة العاطفية تتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات الصوت الأخلاقي للموظفين (Mahmood et al., 2024).

وقد أظهرت بعض الدراسات أن جودة العلاقات الشخصية بين القائد والمروّسين (قوة العلاقة) يمكن أن تؤثر على فاعلية القيادة الأخلاقية في تحفيز السلوك الأخلاقي، حتى في ظل بيئة تنظيمية لا تنسم بدعم سياسي كافٍ (Chien & Lin, 2024). ويعكس هذا التداخل بين العوامل المعرفية والعاطفية الطابع المعقد للتأثيرات التي تمارسها القيادة الأخلاقية في السياقات التنظيمية. إذ لا يمكن إغفال أن التفاعل بين الإدراك (المعرفي) والعاطفة يُشكل المحرك الأساسي في التعبير عن الصوت الأخلاقي. وبالنظر إلى ندرة الدراسات التي تناولت اختبار هذه العلاقة بشكل مباشر، سعى الباحثان إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال فحص العلاقة المقترحة في البحث الحالي، وذلك باختبار الفرض الرئيس الثالث كما يلي: الفرض الثالث (H3): يؤثر الصوت الأخلاقي للقائد (كمُتغير مستقل) تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في العوامل المعرفية.

5- التأثير بين العوامل المعرفية و السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة

واجهت المنظمات تحديات متزايدة في سعيها لفهم العلاقة المعقدة بين العوامل المعرفية والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة - (Unethical Pro-Organizational Behavior - UPB)، نظراً لتداخل هذه العلاقة مع مجموعة من العمليات المعرفية المتشابكة، وأشارت الأدبيات إلى أن الأفراد الذين يتركزون في المستوى التقليدي من مراحل النمو الأخلاقي المعرفي (Cognitive Moral Development - CMD) يُظهرون ميلاً أكبر للانخراط في UPB مقارنة بنظرائهم في المستويين السابق والتالي لهذا المستوى. ويُعزى ذلك إلى أن هؤلاء الأفراد غالباً ما يُعطون الأولوية للمعايير والتوقعات التنظيمية على حساب المبادئ الأخلاقية الذاتية (Ho, 2024). وتُعد عملية فك الارتباط الأخلاقي (Moral Disengagement) أحد أبرز الآليات المعرفية التي تسهم في تفسير انخراط الأفراد في سلوكيات غير أخلاقية تخدم أهداف المنظمة، حيث يقوم الأفراد بإعادة تأطير تلك الأفعال وتبريرها معرفياً بما يُقلل من شعورهم بالذنب أو التنازع القيمي. كما كشفت الدراسات أن تبني الموظفين لأيديولوجية أخلاقية نسبية يُعزز من احتمالية حدوث فك الارتباط الأخلاقي، ما يدل على التأثير العميق للأيديولوجية الأخلاقية— وخاصة عند التوازن بين المثالية والنسبية—في كيفية معالجة الأفراد للسلوكيات الأخلاقية، وتبريرهم لها لصالح أهداف تنظيمية (The Relationships of Ethical Ideology, Moral Disengagement and Unethical Pro-Organizational Behavior: Conceptual Proposals, 2023).

وفي هذا السياق، تبرز أهمية العوامل المعرفية بوصفها محوريًا للسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، إلا أن فهم هذه العلاقة لا يكتمل دون مراعاة السياق التنظيمي الأوسع. فالمناخ التنظيمي، ونمط القيادة، والقيم الفردية تتفاعل مع المعالجة المعرفية للموظف، ما قد يؤدي إما إلى تعزيز هذا النمط السلوكي أو الحد منه، ويُعد إدراك هذه التفاعلات أمرًا بالغ الأهمية للمنظمات الراغبة في تطوير استراتيجيات استباقية لمكافحة UPB وتعزيز السلوكيات الأخلاقية المستدامة. وبناءً على ما سبق، وبالنظر إلى قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة بصورة شاملة ومباشرة، سعى الباحثان إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال اختبار العلاقة المفترضة ضمن الفرض الرابع (H4) في الدراسة الحالية: تؤثر العوامل المعرفية تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة

6- العوامل المعرفية كمتغير يتوسط العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك اير الأخلاقي المؤيد للمنظمة:

حيث أشارت الدراسات السابقة إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين حول الدور المحوري للعوامل المعرفية في تفسير العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (UPB)، حيث تعمل هذه العوامل كآليات وسيطة أو معتدلة تُشكل تصورات الأفراد وتوجه قراراتهم الأخلاقية. فمن ناحية، يُقلل الصوت الأخلاقي للقائد من احتمالية حدوث UPB عبر تعزيز الوعي الأخلاقي (Ethical Awareness) والحساسية الأخلاقية (Ethical Sensitivity)، مما يجعل الموظفين أكثر إدراكًا للتبعات الأخلاقية لأفعالهم (May et al., 2015). ومن ناحية أخرى، تُسهم عوامل مثل التبرير الأخلاقي (Moral Disengagement) والتعطيل الأخلاقي (Moral Decoupling) في تخفيف الشعور بالذنب، مما قد يزيد من ممارسة UPB حتى في وجود قيادة أخلاقية (Bandura et al., 1999؛ Bhattacharjee et al., 2013). كما أن المعايير الأخلاقية المدركة (Perceived Ethical Standards) والحكم الأخلاقي (Moral Judgment) تحدد مدى تقييم الأفراد للسلوكيات غير الأخلاقية على أنها مقبولة في سياق تنظيمي معين (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008). بينما تُشكل الهوية الأخلاقية (Moral Identity) حاجزًا نفسيًا يحد من الانخراط في UPB لدى الأفراد الذين يتبنون قيمًا أخلاقية جوهرية (Jiang & Xie, 2024). وبالتالي، فإن تفاعل هذه الأبعاد المعرفية يُعد عاملاً حاسماً في فهم متى ولماذا يُظهر الموظفون سلوكيات غير أخلاقية لصالح المنظمة.

ورغم وجود قيادة تُعبر عن صوت أخلاقي واضح، فالعوامل المعرفية العقلية (Mindset) هي عوامل محورية تتأثر بالقيادة الأخلاقية وتعمل كـ "فلتر" أو "إطار تفسيري" يوجه كيفية استجابة العاملين للمواقف، بما في ذلك المواقف التي قد تغريهم للانخراط في PUB السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (Kumar et al., 2024). فالقائد الأخلاقي الفعال لا يغير السلوك بشكل مباشر فقط، بل يعمل على تشكيل وتنمية عقليات العاملين؛ لتجعل السلوك الأخلاقي هو الخيار الطبيعي والمتوقع، وتقلل من القابلية المعرفية لتبرير أو قبول السلوك غير الأخلاقي حتى لو كان يهدف لمساعدة المنظمة (Jiang & Xie, 2024). وكذلك العوامل المعرفية (مثل كيفية تبرير السلوك، ومدى الوعي الأخلاقي، وإدراك المعايير، وتوجيه الهوية التنظيمية) هي تلك الآليات العقلية التي من خلالها تترجم القيادة الأخلاقية تأثيرها إلى تقليل احتمالية انخراط الموظفين في السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، فصوت القيادة الأخلاقية لا يؤثر بشكل مباشر فقط على السلوك، بل تؤثر بشكل كبير على طريقة تفكير الموظفين حول الأخلاق والمسؤولية والسلوك

المقبول (Fehr, 2019). ويشكل الإطار المعرفي الذي يوجه الإستجابة والتوقعات، ويصف المواقف الذي يحملها الفرد وتعمل كـ "عدسة" يرى من خلالها العالم لتفسير المواقف واتخاذ القرار؛ وبناءً على مراجعة الأدبيات السابقة، لاحظ الباحثان ندرة الدراسات التي تناولت اختبار هذه العلاقات، مما دفعهما إلى سد هذه الفجوة البحثية المعرفية من خلال فحص العلاقة المقترحة في البحث الحالي، وذلك عبر اختبار الفرض العام الكلي كالتالي: الفرض الخامس (H5)

تتوسط العوامل المعرفية العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة

أ - التبرير الأخلاقي/ التعطيل الأخلاقي Moral Moral Justification Disengagement_

وأشار التبرير الأخلاقي إلى تقديم أسباب للأفعال والأحكام الأخلاقية بينما الانفصال الأخلاقي/ التعطيل الأخلاقي هي نزعة الأفراد لإستخدام وسائل معرفية تعطل التنظيم الذاتي الأخلاقي مما يسمح باتخاذ قرارات غير أخلاقية دون الشعور بالذنب وهو مفهوم طوره باندورا، والذي يشير إلى الآليات النفسية التي تسمح للأفراد بالانخراط في سلوك غير أخلاقي دون الشعور بالذنب وهذه النتائج كانت متتقة مع السياق الأكاديمي حيث تناولت الدراسات الحديثة موضوع الانفصال الأخلاقي من زوايا مختلفة (همام، 2022) بينما تسلط النتائج الضوء على الأدوار الوسيطة للتبرير الأخلاقي والاضطراب، فمن الضروري اعتبار أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تعزز أيضًا مناخًا أخلاقيًا إيجابيًا، مما قد يخفف من السلوكيات غير الأخلاقية المؤيدة للمنظمة (Mitchell, 2024).

وقد قام (العمرى، 2020) بتقنين مقياس الانفصال الأخلاقي في البيئة السعودية، مؤكداً صلاحيته للاستخدام مركزاً على الأبعاد الفرعية وهي: الانفصال الذاتي وانعدام المسؤولية والتبرير كانعكاس للانفصال الأخلاقي، وناقش أيضاً الانفصال من منظور أخلاقي معياري، مدافعاً عن موقف بوكانان في ضرورة التنظير الأخلاقي المتسم بالحساسية تجاه الواقع. أما (شبان، 2024) فقد درست الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية في بيئة العمل. وأخيراً، قدم (همام، 2023) دراسة منهجية للمفهوم الأخلاقي في مدونة طه عبد الرحمن، مبرزاً أهمية المفهوم الأخلاقي في مشروعه الفلسفي وكيفية نشأته داخل نسق متكامل من منظورات متعددة. وارتبط الانفصال الأخلاقي بزيادة التسامح مع العنف والعدوان، حيث أظهرت الدراسات مستويات أعلى من الانفصال الأخلاقي تجاه الغزو والتعذيب مقارنة بالاحتجاج (Malley-Morrison et al., 2009). كما وجدت الأبحاث علاقة إيجابية بين الانفصال الأخلاقي وسلوك التتمر، سواء في المدرسة أو عبر الإنترنت (غانم، 2022)، كما يرتبط أيضاً الانفصال الأخلاقي سلباً بمشاعر الذنب والعار، ولكنه يرتبط إيجابياً بالفخر (غانم، 2022). وتؤكد هذه النتائج على أهمية فهم الانفصال الأخلاقي في سياقات مختلفة وتأثيره المحتمل على صنع القرار الأخلاقي والسلوك غير الأخلاقي للعاملين وإن كان يدعم المنظمة، وبناءً على العرض السابق اقترح الباحثان اختبار الفرض الفرعي الأول (H5 a):

يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للصوت الأخلاقي للقائد في التبرير الأخلاقي.

ب- الوعي الأخلاقي / الحساسية الأخلاقية Moral Awareness / Ethical Sensitivity

فالحساسية الأخلاقية هي قدرة الفرد على إدراك تأثير أفعاله على المواقف الأخلاقية وبناء تصورات للأسباب والنتائج (Obaid & Daghestani, 2021). وتختلف مستويات الحساسية الأخلاقية بين الأفراد وفقاً لعوامل مثل العمر والخبرة والتدريب الأخلاقي، (Alyousefi et al., 2021). ولذلك يشهد العالم المعاصر أزمة أخلاقية تتطلب حلولاً حكيمة، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالقضايا الأخلاقية في الفكر الغربي والعربي (العايب، 2019).

وقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن طلاب التمريض يظهرون مستويات متوسطة من الوعي الأخلاقي الأكاديمي والحساسية الأخلاقية (Alnajjar & Abou Hashish, 2021) وتكمن أهمية الحساسية الأخلاقية في تمكين مقدمي الرعاية الصحية من تحديد القضايا الأخلاقية واتخاذ القرارات المناسبة (Khoobi & Ahmadi, 2023). ومن أبرز العوامل المؤثرة فيها: العمر، والخبرة السريرية، والتكوين في مجال أخلاقيات البيولوجيا (Alyousefi et al., 2021). كما أظهرت النتائج أن الوعي الأخلاقي الأكاديمي يمكن أن يكون مؤشراً تنبؤياً للحساسية الأخلاقية لدى طلاب التمريض (Alnajjar & Abou Hashish, 2021). ولتعزيز هذه الجوانب، يُوصى بإدراج مقررات أخلاقيات مهنية ذات محتوى تفاعلي وأساليب تدريس مبتكرة (Alnajjar & Abou Hashish, 2021)، وركز آخرون على أن الوعي الأخلاقي كوسيط في العلاقة بين أنماط القيادة والسلوك غير الأخلاقي. يمكن أن يعزز أو يقلل من تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك الموظف، كما رأينا في نتائج ميتشل، حيث توسط المناخ الأخلاقي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم (Mitchell, 2024).

وامتداداً للعرض السابق يلعب الوعي الأخلاقي والحساسية الأخلاقية أدواراً مهمة في التوسط في العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي داخل المنظمات. يمكن أن يؤثر التفاعل بين القيادة الأخلاقية والوعي الأخلاقي بشكل كبير على سلوك الموظفين، لا سيما في السياقات التي تنشأ فيها المعضلات الأخلاقية. حيث أن تطبيق برامج تدريبية في المجال الأخلاقي يمكن أن يعزز قدرتهم على إدارة المعضلات الأخلاقية (Alyousefi et al., 2021). مما يبرز الحاجة إلى بذل جهود مستمرة لتعزيز الحساسية الأخلاقية، بما يضمن الحفاظ على النزاهة وتقديم رعاية تتسم بالأخلاقية في المهن الصحية، وأشارت نظرية المعالجة الاجتماعية للمعلومات إلى أن الموظفين يستقبلون إشارات من قادتهم لتشكيل تصوراتهم وسلوكياتهم. فعندما يعزز القادة الصوت الأخلاقي (مثل التشجيع على النقاشات الأخلاقية واتخاذ قرارات شفافة)، فإن ذلك يؤثر في الوعي الأخلاقي (Moral Awareness): ويزيد من إدراك الموظفين للقضايا الأخلاقية (Rest, 1986). وبناءً على العرض السابق اقترح الباحثان اختبار الفرض الفرعي الثاني (H5b):

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للصوت الأخلاقي للقائد في الوعي الأخلاقي.

ج - المعايير الأخلاقية المدركة Perceived Ethical Norms

فالمعايير الأخلاقية المدركة في العمل الإداري والتربوي تلعب دوراً مهماً في تحقيق الأهداف المؤسسية. حيث تشير الدراسات إلى أهمية تبني أخلاقيات العمل التدريسي في المدارس لتعزيز الثقة مع المجتمع (مسره، 2025). كما أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس كانت بدرجة كبيرة (نمر بصول، 2022). في مجال الأعمال، وُجدت علاقة إيجابية بين بعض العوامل الديموغرافية للمدير وتوجهاته الأخلاقية (الشيخ، 2002). وأكد أيضاً على تميز

المدير المسلم بصفات أخلاقية مثل العلم والقوة والأمانة، مما يعزز أدائه في التخطيط والتنفيذ والإشراف.، وتؤكد هذه الدراسات على أهمية المعايير الأخلاقية في تحسين الأداء المؤسسي. فالمعايير الأخلاقية في سياقات مهنية متنوعة قامت بتحليل مدى التزام مديري المدارس بأخلاقيات القيادة، مؤكداً على أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية وانعكاسها على أداء المعلمين. وتوصي الدراسة بتبني فلسفات إدارية تدعم الممارسات القيادية الأخلاقية، ومن جهة أخرى، استكشف (الشيخ، 2002) التوجهات الأخلاقية لدى مديري الأعمال في الدول النامية، مع التركيز على البيئة التجارية متعددة الثقافات في الإمارات العربية المتحدة.

وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين بعض العوامل الديموغرافية والتوجهات الأخلاقية للمديرين. أما (المطيري، 2019) فقد ركز على القيم الأخلاقية لدى ممارسي العلاقات العامة في المنظمات السعودية، حيث أظهرت الدراسة وجود ارتباط قوي بين الإدراك العام للقيم الأخلاقية والالتزام الفعلي بهذه القيم. كما حددت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام الأخلاقي بناءً على مستوى الدخل، حيث أظهرت الفئات ذات الدخل المرتفع التزاماً أكبر بالقيم الأخلاقية في ممارسات العلاقات العامة، وتسلط هذه الدراسات مجتمعة الضوء على الأهمية الاستراتيجية للالتزام الأخلاقي في مختلف المهن والقطاعات، مع التأكيد على العوامل المؤثرة في هذا الالتزام والتي تتباين حسب السياق التنظيمي والبيئة المهنية. وولم يتركز بحث هذه العلاقة من خلال اختبار الفرض الفرعي الثالث (H5c):

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للصوت الأخلاقي للقائد في المعايير الأخلاقية المدركة.

Organizational Identification

د- الهوية التنظيمية

أظهرت العديد من نتائج الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والهوية التنظيمية، حيث تساهم الممارسات القيادية القائمة على القيم الأخلاقية في تعزيز شعور الأفراد بالانتماء للمؤسسة. ويمكن أن تكون العلاقة بين الهوية الأخلاقية و UPB منحنية، مما يشير إلى أن الأفراد ذوي الهوية الأخلاقية المنخفضة قد ينخرطون في UPB عندما يكون التعريف التنظيمي مرتفعاً، في حين أن أولئك الذين لديهم هوية أخلاقية عالية قد يقاومون مثل هذه الضغوط (Mishra & Sharma, 2023). ووفقاً لدراسة مقرض (2023)، كان للقيادة تأثير كبير على الهوية التنظيمية، مما يشير إلى أن القادة الذين يتبنون سلوكيات أخلاقية مثل النزاهة والعدالة والشفافية يساهمون في تعزيز هوية الموظفين التنظيمية.

كما أكدت دراسة المواضية (2023) على أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الالتزام التنظيمي، لا سيما في البيئات الأكاديمية مثل الجامعات الفلسطينية. وأشارت النتائج إلى أن القادة الذين يلتزمون بالمبادئ الأخلاقية يحفزون الموظفين على تبني قيم المؤسسة، مما يقوي ارتباطهم بها. بالإضافة إلى ذلك، توصل راضي وحسن (2014) إلى أن سلوكيات القيادة الأخلاقية، مثل احترام حقوق الآخرين وضمان العدالة، تعزز الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي. وتؤكد هذه النتائج على أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد عامل تحفيزي فحسب، بل أيضاً أداة فعالة لتعزيز الهوية التنظيمية والاستقرار المؤسسي.، وتم قياس التأثير السابق من خلال اختبار الفرض الفرعي الرابع (H5d):

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للصوت الأخلاقي للقائد في بناء الهوية التنظيمية.

Moral Judgment

ز-الحكم الأخلاقي

تعتبر العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد والحكم الأخلاقي علاقة محورية في تشكيل الأخلاقيات التنظيمية والتأثير على سلوكيات المتابعين. حيث تشير الأبحاث إلى أن القادة الذين يتمتعون بصوت أخلاقي قوي يؤثرون بشكل إيجابي على الحكم الأخلاقي لأتباعهم، مما يعزز بيئة مواتية لاتخاذ القرارات الأخلاقية. تتوسطها عوامل مثل الشجاعة الأخلاقية والفعالية الأخلاقية، مما يعزز احتمالية تعبير المتابعين عن مخاوفهم الأخلاقية، ويظهر ذلك التأثير من خلال العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد والقيادة الأخلاقية.

كما تتميز القيادة الأخلاقية بالقادة الذين يظهرون النزاهة والإنصاف، مما يشجع المتابعين على تبني قيم مماثلة (Afsar & Shahjehan, 2018)، ويمكن للصوت الأخلاقي القوي من القادة أن يعزز الشجاعة الأخلاقية للمتابعين، مما يمكنهم من التحدث عن القضايا الأخلاقية (Sultana et al., 2023) (Alshehri & Elsaied, 2022)، وعلى الجانب الآخر ركز الباحثون على التأثير على الحكم الأخلاقي للأتباع، وتظهر الدراسات أن المتابعين يظهرون حكمًا أخلاقيًا أعلى عندما يمتلك قادتهم حكمًا أخلاقيًا قويًا (Ho & Lin, 2016)، كما تتأثر العلاقة بالعوامل الثقافية، مثل مسافة القوة، والتي يمكن أن تضخم ديناميكية القائد والتابع في الحكم الأخلاقي (Ho & Lin, 2016). الفعالية الأخلاقية وتطابق القيمة هما وسيطان حاسمان في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والصوت الأخلاقي للأتباع (Lee et al., 2017). التطابق العالي بين قيم القائد والتابع يعزز الآثار الإيجابية للقيادة الأخلاقية على الصوت الأخلاقي (Lee et al., 2017)، وعلى العكس من ذلك، في حين أن الصوت الأخلاقي للقائد يمكن أن يعزز بشكل كبير الحكم الأخلاقي للأتباع، فمن الضروري أن ندرك أنه قد لا يمتلك جميع القادة نفس المستوى من الالتزام الأخلاقي، مما قد يؤدي إلى نتائج متنوعة في سياقات تنظيمية مختلفة.

وكذلك استند الحكم الأخلاقي للقادة إلى نظريات عديدة منها نظرية كولبرج (Kohlberg, 1984) التي تقسم تطور الأخلاق إلى ثلاث مراحل (ما قبل التقليدية، التقليدية، وما بعد التقليدية)، حيث يُتوقع من القادة العمل في كل مرحلة وفق لما يتناسب معها، ونظرية القيادة الخادمة (Greenleaf, 1977) التي تؤكد على أن القائد يجب أن يضع احتياجات الآخرين أولاً تظهر الأبحاث أن القادة الذين يمتلكون حكمًا أخلاقيًا متطورًا يكونون أكثر فعالية في إلهام فرقهم وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة (Brown & Treviño, 2006). لذا ركزت توصيات الأبحاث السابقة على أهمية تعزيز الأخلاقيات في برامج تطوير القيادة، وافترض الباحثان قياس اختبار الفرض الفرعي الخامس (H5e):

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للصوت الأخلاقي للقائد في بناء الحكم الأخلاقي.

7 - العوامل السياقية كمتغير وسيط بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة

أ-العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد والعوامل السياقية:

حيث أظهرت نتائج البحوث السابقة أن العوامل السياقية (Contextual Factors) تلعب دورًا حاسمًا في تحديد مدى جراءة القائد في إظهار صوته الأخلاقي كسوابق، ومن أبرز هذه العلاقات ما ناقشه بحث (Brown & Treviño, 2006) ويشير إلى أن المؤسسات التي تشجع النزاهة

والانفتاح تزيد من احتمالية ظهور صوت أخلاقي قوي للقادة، وعلى الجانب الآخر من العلاقات ظهرت البيانات البيروقراطية أو القمعية قد تثبط القادة عن التحدث ضد الانتهاكات (Miceli et al., 2009). أما على مستوى المنظمات اللامركزية تميل إلى تمكين القادة من التعبير عن آرائهم الأخلاقية بحرية أكبر (Morrison, 2011). وهذا ما دفع الباحثان إلى استكشاف هذه العلاقة بشكل أكثر تحديداً، سعياً لتقديم إضافة نظرية وتطبيقية في مجال السلوك التنظيمي، وبناءً على هذه المبررات تم صياغة الفرض السادس الرئيس والفروض الفرعية على النحو التالي:

(H6) يؤثر الصوت الأخلاقي للقائد تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في العوامل السياقية.

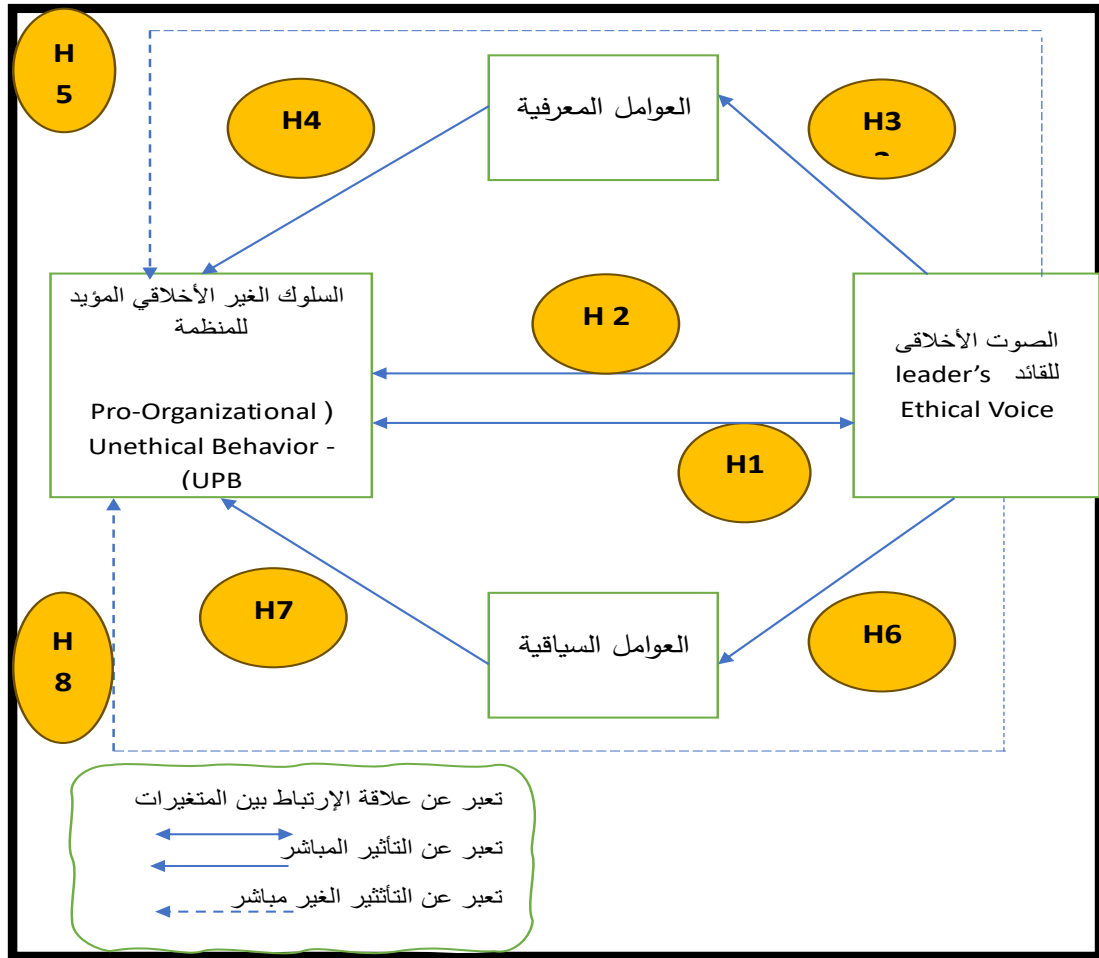
ب- العلاقة بين العوامل السياقية والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة

أظهرت الدراسات أن البيئة المحيطة (السياق التنظيمي والاجتماعي) قد تشجع أو تثبط هذه السلوكيات عبر العوامل التنظيمية الداخلية منها ضغوط الأداء التنظيمي عندما تضع المنظمة أهدافاً غير واقعية، يلجأ الموظفون لأساليب غير أخلاقية لتحقيقها (Mesdaghinia et al., 2019)، والثقافة التنظيمية التنافسية من خلال التركيز المفرط على المنافسة الداخلية يزيد من احتمالية التضحية بالأخلاق لتحقيق الترقّيات (Schweitzer et al., 2004)، وغياب المساءلة مع انعدام آليات الرقابة أو العقوبات على الانتهاكات يُرسخ ثقافة "الغاية تبرر الوسيلة" (Kish-Gephart et al., 2010)، وركز آخرون على أن العوامل الاجتماعية الخارجية منها ضغوط السوق، والمنافسة الشرسة في القطاع قد تدفع المنظمات لتبني UPB كـ "ضرورة استراتيجية" (Chen et al., 2016). والمعايير الصناعية في بعض القطاعات (مثل المبيعات)، وتُعتبر الممارسات غير الأخلاقية "عرفاً مقبولاً" (Pierce & Snyder, 2015)، وبناءً على ما سبق اختبر الباحثان مدى صحة الفرض التالي: (H7) تؤثر العوامل السياقية تأثيراً سلبياً ذا دلالة إحصائية في العمل غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة - UPB (المتغير التابع).

ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة، لاحظا الباحثان ندرة الدراسات التي تناولت اختبار هذه العلاقة بين المتغيرات وهي العوامل السياقية والصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، مما دفع الباحثان إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال فحص العلاقة المقترحة في البحث الحالي، وذلك عبر اختبار الإطار الكلي للفروض الفرعية من خلال الفرض التالي: الفرض الثامن (H8):

تتوسط العوامل السياقية العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة.

وتأسيساً على ما سبق عرضه في التحليل الأدبي للدراسات السابقة ومتغيرات البحث، والتأثيرات المحتملة للمتغيرات؛ ومنها استنتاج الفروض البحثية نظرياً فإنه يمكن تمثيل تلك الفروض بما تتضمنه من علاقات وساطة منفردة ومتوازية في صورة نموذج أولي مقترح مثلما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال العرض الأدبي للبحوث السابقة

الشكل رقم (1) الإطار المفاهيمي لنموذج البحث (الوساطة المتوازية)

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء العرض الأدبي للبحوث السابقة

لقياس الصوت الأخلاقي للقائد، تظهر عدة عوامل رئيسية من الأدبيات حول القيادة الأخلاقية والشجاعة الأخلاقية، حيث يعكس الصوت الأخلاقي قدرة القائد على التعبير عن المخاوف الأخلاقية وتعزيز ثقافة النزاهة داخل فريقه، ويمكن تقييم ذلك من خلال أبعاد مختلفة، بما في ذلك القيادة الأخلاقية والثقة والفعالية الأخلاقية، كما هو موضح بالجدول التالي:

ثانياً: الفجوة البحثية

في ضوء تحليل العرض المفاهيمي النظري السابق، والعلاقات المقترحة بينهم؛ استنتج الباحثان عدة فجوات بحثية سعى البحث الحالي إلى سدها وهي كالتالي:

1- الافتقار إلى دراسات تركّز على الصوت الأخلاقي للقائد كآلية للتخفيف من السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (UPB)، حيث تفتقر الأدبيات البحثية إلى دراسات متعمقة تُركّز على "الصوت الأخلاقي للقائد" (Leader Moral Voice) كعامل مخفّف محتمل للسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (Unethical Pro-Organizational Behavior - UPB). فمعظم الدراسات السابقة تناولت القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership) كمفهوم شامل، دون تحليل دقيق لدور التواصل من خلال الصوت الأخلاقي الفعّال للقيادة كآلية مستقلة لتشكيل السلوك التنظيمي، حيث طرح البحث الحالي تساؤلاً رئيسياً: "هل يُمكن للصوت الأخلاقي للقائد أن يحدّ من انتشار السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (UPB)، حتى في بيئات العمل التي تتسم بضغط تنظيمية عالية، مثل بيانات الأمن والسلامة المهنية؟" هذا التساؤل استكشف فجوة بحثية حرجية، تتمثل في: عدم وضوح الآلية التي يؤثر من خلالها الصوت الأخلاقي (كأداة تواصلية) في كبح دوافع UPB، مقارنةً بالقيادة الأخلاقية التقليدية.

2- ندرة الأبحاث التي تدرس تفاعل الصوت الأخلاقي مع الضغوط التنظيمية، والتي قد تدفع الموظفين إلى تبني سلوكيات غير أخلاقية بدافع حماية المنظمة، وبالتالي سعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل دور الصوت الأخلاقي كعامل وسيط في العلاقة بين الضغوط التنظيمية والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار السياق الخاص ببيئات العمل عالية الخطورة، مثل تلك الموجودة في قطاع الأمن والسلامة المهنية ببورسعيد.

3- عدم وجود دراسات مماثلة في السياق المصري/العربي معظم الأبحاث حول السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة وقيادة الصوت الأخلاقي غربية، وقد تختلف النتائج في الثقافات العربية ذات الطبيعة الصناعية.

4- تشير الأدبيات البحثية إلى أن البيانات التنظيمية ذات الطبيعة الصناعية غالباً ما تطور ثقافتها التنظيمية التي تتسم بالتشديد على الولاء التنظيمي كقيمة أساسية (Umphress & Bingham, 2011) والتسامح الضمني مع الممارسات غير الأخلاقية عندما تكون مدفوعة بنوايا مؤيدة للمنظمة (Effelsberg et al., 2014)، وضغط الأقران الذي يشجع على التوافق مع معايير المجموعة حتى لو تعارضت مع المعايير الأخلاقية وفي هذا السياق، طرح البحث التساؤل التالي: هل يمكن للصوت الأخلاقي الفعّال للقائد (Leader's Effective Moral Voice) أن يعمل كآلية موازنة (Counterbalancing Mechanism) لتخفيف تأثير هذه العوامل السياقية في تعزيز السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (Unethical Pro-Organizational Behavior [UPB])؟ (Maynes & Podsakoff, 2014) حيث تكتسب هذه المسألة أهمية نظراً لأن: الثقافة التنظيمية في مثل هذه البيئات قد تخلق "مناطق رمادية أخلاقية" (Ethical Gray Zones) (Palmer, 2012) كما أن ضغط المجموعة قد يؤدي إلى تطبيع (Normalization) الممارسات غير الأخلاقية (Ashforth & Anand, 2003)، وقد يظهر الصوت الأخلاقي للقائد كقوة تصحيحية (Corrective Force) في هذه الأنظمة التنظيمية (Brown & Treviño, 2006).

ثالثاً: الدراسة الإستطلاعية

بناءً على العرض السابق وما توصل إليه الباحثان من فجوة بحثية تطبيقية لمتغيرات البحث الحالي في بيئة السلامة والصحة المهنية للقطاع الصناعي في بورسعيد، تم إجراء الدراسة الإستطلاعية كخطوة رئيسة لتحديد مظاهر المشكلة البحثية، ومن ثم صياغة المشكلة البحثية، وصياغة تساؤلاتها في إطار السعي نحو فهم أعمق لقياس التأثير المتناقض بين الصوت الأخلاقي للقائد و السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (UPB) من خلال دراسة دور العوامل المعرفية والسياقية كآليات وسيطة متوازية في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد.

وقام الباحثان بتوزيع استمارة استبيان لقياس السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة لعدد 70 عامل للدراسة الإستطلاعية* كخطوة أولية للوقوف على حقيقة الوضع داخل المصانع المنتجة ببورسعيد، حيث تُعد بيئة العمل في مجال الأمن والسلامة المهنية من أكثر القطاعات حساسية نظراً لارتباطها المباشر بحياة العاملين وسلامة المنشآت. ومع ذلك، فإن انتشار السلوكيات غير الأخلاقية المؤيدة للمنظمة في هذا المجال، وخاصةً في محافظة بورسعيد – التي تشهد نشاطاً صناعياً وتجارياً مكثفاً – يُشكل تهديداً خطيراً ليس فقط على العمال، ولكن أيضاً على الاقتصاد والمجتمع ككل، وتهدف هذه الدراسة الإستطلاعية إلى تحليل مظاهر السلوك غير الأخلاقي في بيئة الأمن والسلامة المهنية ببورسعيد، وتأثيراته على معدلات الإصابات والحوادث، للوصول إلى نتائج وتوصيات تعزز النزاهة والشفافية في هذا القطاع الحيوي.

جدول رقم (1) المتوسطات المرجحة للسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة

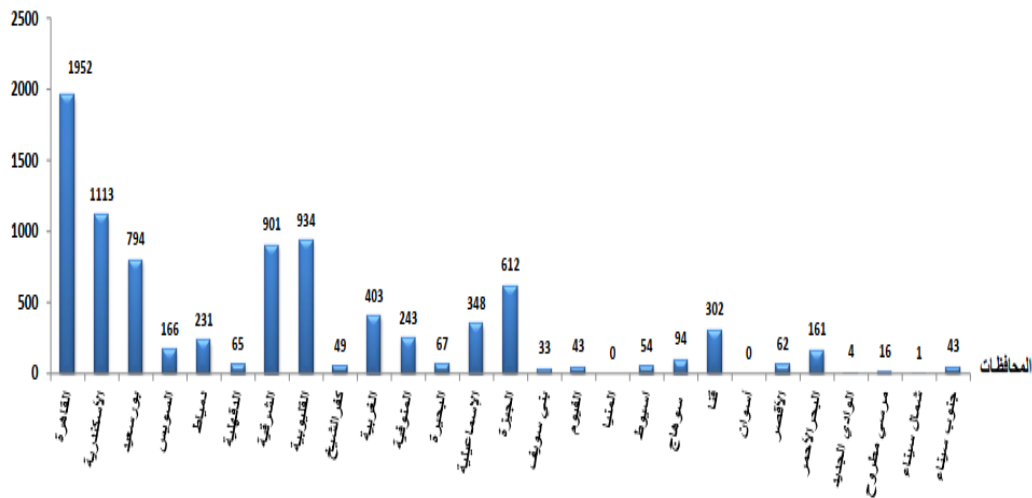
الدرجة العام	الدرجة الرابع	الأسئلة الخاصة بأبعاد السلوك الغير الأخلاقي المؤيد للمنظمة					
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	صحيح إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
		%	%	%	%	%	
(المتوسط المرجح العام يساوي 4.3789)							
موافق	4.13	2	8	6	15	39	1. سأوافق على تقديم معلومات غير دقيقة أو التفاوض عن بعض الحقائق لتحسين صورة المنظمة
		2.7	12.7	8.4	22.1	54.2	
موافق بشدة	4.25	3	5	5	16	41	2. إذا كان ذلك سيساعد منظمتي فلنأخذ سائيلغ بالحقيقة حول المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء / الزبائن
		3.0	8.0	7.7	22.7	58.5	
موافق بشدة	4.37	2	5	9	7	47	3. إذا كانت المنظمة بحاجة لى سأقدم توصية جيدة بالنيابة عن الموقف الغير كفاء ، وقد يعرض المنظمة للمشاكل بدلاً من أن يشكل لى مشكلة.
		1.7	7.0	12.4	11.7	67.2	
موافق بشدة	4.35	1	6	7	12	44	4. إذا كان ذلك سيفيد المنظمة فسوف أحجب المعلومات السلبية عن منظمتي أو منتجاتها من الزبائن / العملاء
		1.3	7.7	9.7	17.1	64.2	
موافق بشدة	4.25	2	8	6	12	42	5. إذا لزم الأمر سأقوم بإخفاء المعلومات عن الجمهور التي يمكن أن تلحق الضرر بمنظمتي
		3.3	8.4	9.4	17.4	61.5	

المصدر: من إعداد الباحثان طبقاً لبيانات التحليل الإحصائي وفقاً لمقياس السلوك الغير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (إسماعيل، 2023).

*تم توزيع الإستثمارات في الفترة الزمنية من 10/12/2024 حتى 10/1/2025 وذلك في نطاق أربعة مصانع في نطاق موقعهم الجغرافي (رويال للكيماويات -إيدج للملابس الجاهزة – الشركة المصرية للصناعات الهندسية والمعدنية-مصنع بيراميدز) وتم التركيز على المصابين المبلغ عنهم والمحيطين بهم.

وتأكيداً على النتيجة السابق ذكرها بأن المتوسط المرجح في بيئة العاملين هو 4.37 يعنى ذلك أنهم متفقين على أنهم يتحيزون لمنظمتهم، وتم عمل مقابلات شخصية متعمقة غير مقننة مع عدد 50% وعددهم تقريباً 35 عامل من المجموعة السابق لهم الإجابة عن الإستبيان لفهم طبيعة وأشكال السلوك غير الأخلاقي في الأمن والسلامة المهنية ببورسعيد فمنهم من أشار إلى التلاعب في تقارير السلامة وإخفاء المخالفات مثال ذلك تقديم تقارير مزيفة عن تدريبات الإخلاء أو فحوصات المعدات لتجنب العقوبات، والتستر على حوادث العمل وعدم تسجيلها رسمياً لتحسين إحصائيات السلامة، والتهاون في تطبيق معايير الأوشا (OSHA) أو المواصفات القياسية المصرية تحت ضغط الإنتاج، والرشوة والفساد الإداري من خلال دفع رشاوى لمفتشي السلامة لتجاهل المخالفات أو منح شهادات مطابقة دون فحص دقيق، وتواطؤ المسؤولين مع المقاولين لتجاوز اشتراطات السلامة في المشاريع الإنشائية، وإهمال تدريب العاملين وتوفير معدات الوقاية من خلال تخفيض تكاليف التدريب بالاعتماد على برامج شكلية دون ضمان الجودة، وتزويد العمال

بمعدات وقاية رديئة أو غير مطابقة للمواصفات لخفض النفقات، والتميز وعدم المساواة في تطبيق إجراءات السلامة من خلال تجاهل مخاطر بعض العاملين (مثل العمالة المؤقتة أو غير المسجلة) وحرمانهم من حقوقهم في الحماية، وعدم توفير بيئة عمل آمنة للنساء في بعض المصانع والمخازن؛ وإمتداداً لما سبق ظهر أثر هذا السلوك من خلال إرتفاع معدلات الحوادث والإصابات وخاصة في قطاعات الموانئ والمصانع والإنشاءات وخسائر اقتصادية بسبب تعويضات العمالة، وتوقف الإنتاج وغرامات المخالفات، وتآكل الثقة بين العمال والإدارة مما يؤدي لإنخفاض الروح المعنوية والإنتاجية وتدهور سمعة المنظمات الصناعية المحلية، وجذب الإستثمارات الأجنبية بسبب إنتهاكات السلامة وتتوافق هذه النتيجة مع ما نشره الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء لعام 2023 للتوزيع العددي والنسبي لحالات الإصابة وأيام الإنقطاع عن العمل حيث تحتل محافظة بورسعيد المركز الثالث في الشكل التالي:



الشكل رقم (2) التوزيع العددي لإصابات العمل موزعة طبقاً للمحافظات

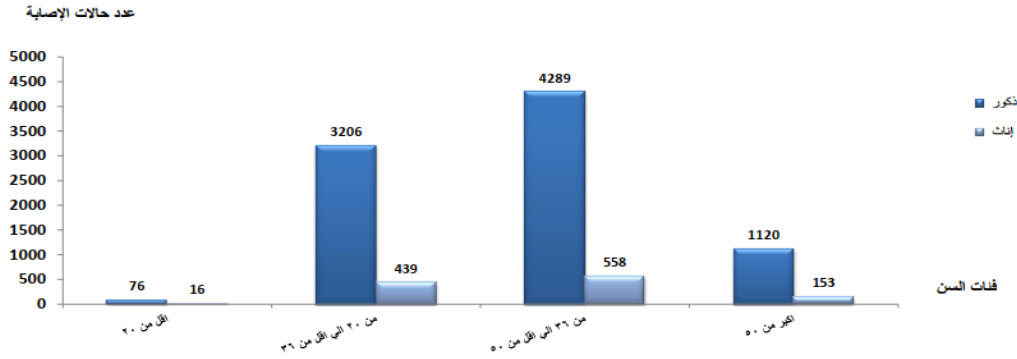
المصدر: وزارة القوى العاملة، 2025.

ولكن هناك العديد من المؤشرات العامة التي تركز على مظاهر المشكلة بشكل أكثر وضوحاً ومنها توزيع المؤشرات العامة لإصابات العمل موزعة كالتالي:

الجدول رقم (2) المؤشرات العامة لإصابات العمل

الدلالات الرقمية				المؤشر العام
بلغ عدد حالات إصابات العمل بالإستثمارى 295 حالة بنسبة 3%	بلغ عدد الحالات إصابات العمل الخاص 5075 بنسبة 51.5%	بلغ عدد حالات إصابات العمل بالقطاع العام 2845 حالة بنسبة 28.9%	بلغ عدد حالات الإصابات بالقطاع الحكومى 1642 حالة بنسبة 16.7%	طبقاً للقطاع
بلغ عدد حالات إصابات للإناث 1166 حالة بنسبة 11.8%		بلغ عدد إصابات العمل الذكور 8691 بنسبة 88.2%		طبقاً للنوع
بلغ أقل عدد حالات إصابة في محافظة شمال سيناء 1 حالة بنسبة 0.01%	تحتل بورسعيد المركز الثالث من حيث إجمالى عدد الإصابات 974 بنسبة 9.9%	يليهها محافظة الأسكندرية بعدد 1282 بنسبة 13% من الإجمالى	بلغ أكبر عدد حالات إصابة في محافظة القاهرة 2379 حالة بنسبة 24.1%	طبقاً للمحافظة والإنعكاس على أيام الانقطاع عن العمل
19 يوم	13648 يوم	41678 يوم	77152 يوم	
يليهها مهنة رجال التشريع وكبار المسؤولين بعدد 199 حالة بنسبة 2%	على الجانب الآخر بلغ أقل عدد حالات إصابة في المهن الزراعية والعاملون في الصيد 40 بنسبة 0.4%	يليهها عمال تشغيل المصانع وتشغيل الماكينات وعددهم 1900 حالة بنسبة 19.3%	بلغ أكبر عدد لحالات إصابات العمل بين الفنيون ومساعدو الإخصائين 3270 حالة بنسبة 33.2%	طبقاً للمهن
يليهها عدد الحالات بنشاط الإدارة العامة والدفاع بعدد 2 حالة بنسبة 0.02%	بلغ أقل عدد حالات إصابة في العمل في نشاط الوساطة المالية بعدد 1 بنسبة 0.01%	يليهها نشاط الصحة والعمل الإجتماعي بعدد 892 بنسبة 9%	بلغ أكبر عدد لحالات الإصابة في نشاط الصناعات التحويلية 5413 أى بنسبة 54.9%	طبقاً للنشاط الإقتصادي

المصدر: من إعداد الباحثان طبقاً للموقع الرسمي للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2025.



المصدر: وزارة القوى العاملة، 2025.

الشكل رقم (3) التوزيع العددي لإصابات العمل موزعة طبقاً للسن

يوضح الشكل السابق أن أكثر الفئات المتضررة والتي تتعرض لإصابات العمل هم فئة الشباب وتتركز الإصابات في الفئة العمرية من 36 إلى 50 وعددهم حوالى 4847 قابلة للزيادة وتُعد إصابات العمل من المشكلات الخطيرة التي تواجه العمال الشباب، خاصة في القطاعات الصناعية والإنشائية والزراعية، كما يُعاني الشباب من آثار جسدية ونفسية واقتصادية جراء هذه الإصابات، مما يؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية وأكد ذلك أيام الإنقطاع عن العمل للإخصائيين 17364 اما الفنيين ومساعدى الأخصائيين فعدد أيام إنقطاعهم 109854 يوم ولكن ليس أيام الإنقطاع هي الدلالة الوحيدة، فوزارة القوى العاملة حددت أكبر نسبة من الإصابات هي في الأطراف العلوية Upper Limbs ويبلغ عدد الإصابات 2411 حالة وذلك بنسبة تتعدى 22.3% (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2025) وبناءً على ما سبق من المؤشرات العامة حدد الباحثان العاملين في فئة الإخصائيين والفنيين ومساعدى الإخصائيين العاملين بالمصانع الإنتاجية بالقطاع الصناعي التابع للسلامة والصحة المهنية بجنوب بورسعيد.

رابعاً: مشكلة البحث وتساولاته

تواجه المنظمات الحديثة تحديات متزايدة في بناء بيئات عمل أخلاقية تُعزز من الالتزام المهني وتُقلل من الانحرافات السلوكية، خاصة تلك التي تُمارس باسم الولاء التنظيمي، كالسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (Unethical Pro-Organizational Behavior - UPB). ويُعد الصوت الأخلاقي للقائد أحد أهم المحددات القيادية التي يمكن أن تسهم في تقويض هذا النوع من السلوكيات، نظراً لما يعكسه من توجهات أخلاقية ومعيارية داخل البيئة التنظيمية، ورغم ما تشير إليه الأدبيات من تأثير عكسي مفترض بين الصوت الأخلاقي للقائد وUPB، إلا أن الواقع العملي يُظهر أن هذا التأثير قد يكون معقداً ومتبايناً، بل ومتضارباً أحياناً، وهو ما يُعرف بـ "التأثير المتناقض"، إذ قد تستمر بعض مظاهر السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة حتى في وجود قيادة تتمتع بصوت أخلاقي مرتفع، ورغم ما أنجز من دراسات في مجال القيادة الأخلاقية والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي اختبرت دور العوامل المعرفية والسياقية كمتغيرات وسيطة متوازنة توضح كيف ولماذا يفشل الصوت الأخلاقي في تقليص UPB. كما أن الأدبيات تفتقر إلى أدلة ميدانية من بيئات صناعية واقعية، خاصة في القطاعات ذات الحساسية العالية مثل الأمن الصناعي والسلامة المهنية.

لذا تنبع مشكلة البحث الحالي من الحاجة إلى الإجابة عن تساؤل رئيس وهو:

كيف يتم استكشاف وفهم هذا التأثير المتناقض بشكل منهجي، من خلال فحص الدور الوسيط للعوامل المعرفية والسياقية بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، بما يسهم في سد فجوة معرفية قائمة، وتقديم رؤى تطبيقية تسهم في تحسين ممارسات القيادة والأداء الأخلاقي داخل المنظمات الصناعية؟

ويتفرع من السؤال السابق، عدة تساؤلات فرعية يمكن عرضها فيما يلي:

1. ما هي درجة الارتباط بين متغيرات البحث وهي: الصوت الأخلاقي للقائد و السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة و العوامل المعرفية والسياقية في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد؟
2. ما هو تأثير الصوت الأخلاقي للقائد و السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة للعاملين بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد؟
3. ما هو تأثير الصوت الأخلاقي للقائد على العوامل المعرفية للعاملين بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد؟
4. ما هو تأثير العوامل المعرفية على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة للعاملين بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد؟
5. ما هو تأثير الصوت الأخلاقي للقائد على العوامل السياقية للعاملين في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد؟
6. ما هو تأثير العوامل السياقية على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة للعاملين في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد؟
7. كيف تتوسط العوامل المعرفية العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد و السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد؟ تفصيلاً أو بشكل عام
8. كيف تتوسط العوامل السياقية العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد و السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد؟

خامساً: أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث الحالي تفصيلاً في استكشاف ما يلي:

1. التحقق من درجة الارتباط بين متغيرات البحث وهي: الصوت الأخلاقي للقائد و السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة و العوامل المعرفية والسياقية في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد.
2. التحقق من تأثير الصوت الأخلاقي للقائد و السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة للعاملين في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد.
3. التحقق من تأثير الصوت الأخلاقي للقائد على العوامل المعرفية للعاملين في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد.

4. التحقق من تأثير العوامل المعرفية على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة للعاملين في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد؟
5. التحقق من تأثير الصوت الأخلاقي للقائد على العوامل السياقية للعاملين في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد.
6. التحقق من تأثير العوامل السياقية على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة للعاملين في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد؟
7. التحقق من وساطة العوامل المعرفية والعلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد و السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد.
8. التحقق من وساطة العوامل السياقية والعلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد و السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد.

سادساً: أهمية البحث

أهمية علمية

1. إثراء الأدبيات النظرية: تساهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (Unethical Pro-Organizational Behavior - UPB)، خاصة في سياق بيئات العمل عالية الخطورة مثل الأمن والسلامة المهنية. فبينما ركزت دراسات سابقة على العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الأخلاقية (Mayer et al., 2012)، يقدم هذا البحث نموذجاً أكثر تعقيداً يفحص التأثير المتناقض المحتمل للصوت الأخلاقي للقائد على UPB، مع التركيز على الآليات الوسيطة المعرفية والسياقية.
2. تطوير النماذج السببية: يقدم البحث إطاراً نظرياً متكاملًا حديثاً يجمع بين نظريات التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) والإدراك الاجتماعي (Social Cognitive Theory) لشرح كيف يمكن للعوامل المعرفية (مثل التبرير الأخلاقي) والسياقية (مثل ضغوط الزملاء/الأقران) أن تعمل كآليات وسيطة متوازنة في تفسير العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (Bandura, 1986; Thau et al., 2015).

أهمية عملية

1. السياق الفريد لبيئة الأمن والسلامة المهنية: تُعد بورسعيد بيئة مثالية لهذا البحث بسبب طبيعة قطاعاتها الصناعية واللوجستية عالية الخطورة، حيث تزداد احتمالية حدوث تناقض بين الخطاب الأخلاقي الرسمي والممارسات الفعلية (Kish-Gephart et al., 2010).
2. تحسين سياسات القيادة حيث يمكن للنتائج أن تساعد المنظمات في تصميم برامج تدريبية للقيادة تركز على التناسق بين الخطاب الأخلاقي والممارسات التنظيمية، مما يقلل من الفجوة بين الصوت الأخلاقي والسلوكيات غير الأخلاقية (Brown & Treviño, 2006).
3. تعزيز آليات الرقابة تسلط الدراسة الضوء على أهمية مراقبة العوامل الوسيطة (مثل ضغوط المجموعة أو غموض المعايير) التي قد تحول القيادة الأخلاقية إلى سلوكيات ضارة، مما يدعو

إلى تبني أنظمة إبلاغ آمنة (Whistleblowing) وحوافز للالتزام الأخلاقي (Treviño et al., 2014).

4. تطوير بيئات عمل أكثر أماناً: في قطاع الأمن والسلامة المهنية، يمكن أن تقلل النتائج من الحوادث الناجمة عن السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (مثل تزوير تقارير السلامة)، مما ينعكس إيجاباً على صحة العمال وسمعة المنظمات (Zohar, 2010).

سابعاً: مجتمع وعينة وحدود البحث

تعتبر دراسة العينة والمجتمع أساسية في الأبحاث العلمية لأنها تسمح بتحليل البيانات واستنتاج النتائج بطريقة منطقية وعلمية، كما تساعد العينات في توفير الوقت والجهد والموارد المطلوبة لجمع البيانات، كما تقلل من التكلفة المادية والوقتية للدراسات. وبهذه الطريقة، توصل الباحثان إلى اكتشافات وتحليلات دقيقة حول الظواهر والعلاقات المختلفة في المجتمع بشكل عام، واستخدم الباحثان أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولكن في البداية تطرق الباحثان لمنهجية اختيار العينة في البحث الحالي تفصيلاً:

1. تحديد مجتمع البحث:

يتمثل الإطار المجتمعي للبحث الحالي في المنشآت الصناعية العاملة بمحافظة بورسعيد، حيث تشير البيانات الرسمية الصادرة عن (غرفة صناعة بورسعيد، 2025) إلى أن العدد الإجمالي للمصانع المنتجة بالمحافظة يبلغ (380) مصنعاً ويتم تفصيلها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3) يوضح: توزيع المصانع المنتجة ببورسعيد

أنواع المصانع	عدد المصانع	عدد العاملين	رأس مال المصنع
المصانع العملاقة	10	7868	100 مليون فأكثر
المصانع الكبيرة	19	5060	15 مليون إلى أقل من 100 مليون
المصانع المتوسطة	25	2986	من 5 مليون إلى أقل من 15 مليون
المصانع الصغيرة	301	10801	من 50.000 إلى 5 مليون
المصانع متناهية الصغر	25	310	أقل من 50.000
الإجمالي	380	27025	الحد الأدنى 50.000 الحد الأقصى 100 مليون فأكثر

المصدر: من إعداد الباحثان طبقاً للنشرة الغير منشورة بقطاع غرفة صناعة بورسعيد، 2025.

2. إجراءات أخذ العينة

اعتمد البحث الحالي على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) وفقاً للعدد الإجمالي للعاملين 27025 واستخدم الباحثان أداة www.surveymonkey.com كما يلي لتحديد حجم العينة وعددهم 379 من العاملين بالمصانع المنتجة ببورسعيد وتحديدًا مصانع المنطقة الصناعية بجنوب بورسعيد وتم توزيع الإستمارات في المصانع التالية (إيدج للملابس الجاهزة – رويال كوزماتيك -رويال للكيماويات- مصنع تى اى سى سنمار للكيماويات- افينا للصناعات الكهربائية) وتم إختيارهم وفقاً لأكبر عدد من العمالة خلال شهرين متتالين في بداية عام 2025. وتم توزيع 400 إستمارة استبيان وتم تجميع 388 استمارة قابلة للتحليل.

الشكل رقم (4) شاشة برنامج SurveyMonkey لحساب العينة العشوائية البسيطة

www.surveymonkey.com

ثامناً: قياس متغيرات البحث

استخدم البحث الحالي مجموعة من المقاييس المعتمدة والمطورة في الأدبيات العلمية لقياس متغيراته الرئيسية، بما يتوافق مع الإطار المفاهيمي للبحث وأهدافه. وقد تم اعتماد مقياس متعدد الأبعاد لقياس المتغير المستقل المتمثل في الصوت الأخلاقي للقائد، حيث شمل ثلاثة أبعاد فرعية هي: القيادة الأخلاقية (10 بنود) كما طوّرها Brown et al. (2005) ، والشجاعة الأخلاقية (5 بنود) وفقاً لـ Hannah and Avolio (2010) ، إضافة إلى الثقة والفعالية الأخلاقية (3 بنود) كما وردت لدى Afsar & Shahjehan (2018) .

وفيما يتعلق بالمتغيرات الوسيطة، تم قياس العوامل المعرفية من خلال خمسة مقاييس فرعية: التبرير الأخلاقي/فك الارتباط الأخلاقي (8 بنود) استناداً إلى Moore et al. (2012) و Fernando et al. (2017)، والوعي الأخلاقي/الحساسية الأخلاقية (7 بنود) بناءً على مقاييس Sparks & Hunt (1998) و Rest (1986)، والمعايير الأخلاقية المدركة (10 بنود) كما طوّرها Victor & Cullen (1988) وطوّرها لاحقاً Kryuchkov (2023) ، بالإضافة إلى الهوية التنظيمية (6 بنود) حسب Mael & Ashforth (1992) ، والحكم الأخلاقي (4 بنود) وفق Lovinsky et al. (2007). أما بالنسبة للعوامل السياقية، فقد تم قياسها من خلال بُعد الضغط الاجتماعي وضغط الأقران (4 بنود) استناداً إلى Cialdini & Goldstein (2004) ونظرية Bandura (1986).

وأخيراً، تم قياس المتغير التابع وهو السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (UPB) كمكون متكامل دون أبعاد فرعية، من خلال مقياس مكون من (6 بنود) طوره Umphress et al. (2010)، وتم تطويره لاحقاً في دراسات (Ryan et al. 2019)، Zhang et al. (2025)، Zhang et al. (2021)، و Wang et al. (2023).

تاسعاً: التحليل الإحصائي

أسفرت التحليلات الإحصائية للبحث الحالي عن النتائج الآتية:

1- التحليل الوصفي لعينة البحث: توضح البيانات الواردة في الجدول التالي الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة البحث المتمثلة في العاملين ببيئة الأمن والسلامة والصحة المهنية بمحافظة بورسعيد، حيث شمل التحليل توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات النوع (الجنس)، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة العملية في المجال.

جدول رقم (4)

التحليل الوصفي لعينة البحث العاملين في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد

المتغير	بيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	287	73.97%
	أنثى	101	26.03%
	الإجمالي	388	100.00%
العمر	من 20 لأقل من 30 سنة	30	7.73%
	من 30 لأقل من 40 سنة	125	32.22%
	من 40 لأقل من 50 سنة	138	35.57%
	من 51 سنة فأكثر	95	24.48%
	الإجمالي	388	100.00%
المؤهل العلمي	قبل الجامعي	67	17.27%
	جامعي	236	60.82%
	دراسات عليا	85	21.91%
	الإجمالي	388	100.00%
مستوى الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	5.93%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	148	38.14%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	131	33.76%
	من 15 سنة فأكثر	86	22.16%
	الإجمالي	388	100.00%

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من خلال الجدول السابق أن عينة الدراسة اتسمت بالخصائص التالية فمن حيث النوع شكل الذكور الفئة الأكثر شيوعاً بعينة الدراسة ويبلغ عددهم 287 مفردة بنسبة 73.97%، وأما من حيث الفئة العمرية كانت من 40 لأقل من 50 سنة هي الفئة الأكثر شيوعاً في العينة من حيث متغير العمر بواقع 138 مفردة بنسبة 35.57%، وكان العاملين ذوي المؤهل الجامعي بواقع 236 مفردة بنسبة 60.82%، وكان أصحاب الخبرة في الفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات هم أعلى نسبة تمثيل، بعدد 148 مفردة، بما يعادل 38.14%. وتشير هذه النتائج بشكل عام إلى أن عينة

البحث في القطاع الصناعي ببيئة عمل الأمن الصناعي والسلامة والصحة المهنية تميل إلى هيمنة الذكور، مع تركيز واضح في الفئة العمرية المتوسطة، فضلاً عن ارتفاع نسبة الحاصلين على تعليم جامعي، وانتشار الخبرة الصناعية العملية في المدى المتوسط (5-10 سنوات).

2- تقييم مقاييس البحث

احتوى نموذج البحث على أربع متغيرات (بناءات) رئيسة بعضها متعدد الأبعاد والبعض الآخر أحادي البعد، وبالتالي تم تقييم مقاييس البحث الأربع بأبعادها، وتم اختبار مدى صلاحية استخدامها للقياس عن طريق إجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى بهدف استخراج المعاملات المستخدمة في تحديد مدى صدق واتساق كل مقياس، وتم التعرف على مدى ثبات مؤشرات، فضلاً عن تقييم مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بنموذج القياس المستخدم، و يوضح الجدول التالي معاملات تحميل المؤشرات، ومعامل ألفا كرونباخ والثبات المركب / البنائي (CR)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE) الخاصة بكل مقياس من مقاييس البحث الأربعة كما يلي:

جدول رقم (5) قيم معاملات صدق وثبات واتساق مقاييس البحث

المؤشر	البناء والعناصر	Loading معاملات التحميل	معامل ألفا	الثبات البنائي (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
الصوت الأخلاقي للقائد					
1	القيادة الأخلاقية		0.948	0.921	0.645
Q1	يستمع القائد إلى آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات	0.792			
Q2	يُعامل القائد جميع الموظفين بعدالة وإنصاف	0.822			
Q3	يُظهر القائد صدقًا ونزاهة في أفعاله وأقواله	0.800			
Q4	يضع القائد مصالح الفريق أو المؤسسة فوق مصالحه الشخصية	0.796			
Q5	يشرح القائد القرارات المهمة بطريقة واضحة وشفافة	0.803			
Q6	يلتزم القائد بالمبادئ الأخلاقية حتى في المواقف الصعبة	0.826			
Q7	يحاسب القائد الموظفين على السلوكيات غير الأخلاقية	0.797			
Q8	يُشجّع القائد الآخرين على التصرف بأخلاقيات عالية	0.808			
Q9	يتحمل القائد المسؤولية عن أخطائه ولا يلوم الآخرين	0.791			
Q10	يُظهر القائد اهتمامًا حقيقيًا برفاهية الموظفين	0.796			
2	الشجاعة الأخلاقية		0.887	0.828	0.611
Q11	أستعد لمواجهة المخاطر لدفع ما أؤمن بأنه صحيح أخلاقيًا	0.774			
Q12	أتحمل الضغوط الاجتماعية أو التنظيمية عندما ألتزم بموقف أخلاقي	0.811			
Q13	أتصرف بناءً على قيمتي الأخلاقية حتى لو كان ذلك قد يعرّض سمعتي أو مكانتي للخطر	0.778			
Q14	أواجه الآخرين عندما يتصرفون بطرق غير أخلاقية، حتى لو كانوا في مواقع نفوذ	0.767			
Q15	أصرّ على فعل الصواب حتى عندما يكون الطريق الأسهل هو التغاضي أو الصمت	0.778			

المصدر: من إعداد الباحثان وفقًا لنتائج التحليل الإحصائي

البناء والعناصر	التحليل Loading	معامل ألفا	الثبات البنائي (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
الثقة والفعالية الأخلاقية		0.837	0.763	0.630
Q16 أشعر أن لدي القدرة على اتخاذ قرارات أخلاقية صحيحة في المواقف الصعبة	0.785			
Q17 أثق في أن زملائي/موظفي سيصرفون بأخلاقية حتى في غياب الرقابة المباشرة	0.804			
Q18 أعتقد أن مؤسستنا تدعم وتكافئ السلوك الأخلاقي	0.793			
العوامل المعرفية		0.988	0.984	0.714
1 التبرير والتعطيل الأخلاقي		0.951	0.933	0.709
Q19 من المقبول كسر القواعد إذا كان ذلك سيؤدي إلى نتائج جيدة للمنظمة	0.838			
Q20 عندما يقوم فريق بأمر غير أخلاقي، لا يكون أي فرد مسؤولاً بمفرده	0.840			
Q21 إذا تعرض شخص للخداع، فقد يكون ذلك بسبب غفلته أو أخطائه	0.856			
Q22 لا بأس ببعض السلوكيات غير الأخلاقية طالما لا أحد يتأذى بشدة	0.848			
Q23 بعض العملاء / المنافسين لا يستحقون التعامل الأخلاقي معهم	0.839			
Q24 مصطلح 'المرونة في التقارير' أفضل من 'التزوير' لوصف التعديلات في البيانات	0.839			
Q25 إذا أمرني المدير بفعل شيء غير أخلاقي، فهو المسؤول وليس أنا	0.838			
Q26 ما نقوم به ليس سيئاً مقارنة بجرائم الشركات الكبرى	0.839			
2 الوعي الأخلاقي / الحساسية الأخلاقية		0.946	0.927	0.716
Q27 أستطيع بسهولة تمييز المواقف التي تتطلب حكماً أخلاقياً	0.832			
Q28 عند اتخاذ قرار، أفكر في كيفية تأثيره على جميع الأطراف (العملاء، الزملاء، المجتمع)	0.848			
Q29 أحرص على مراعاة القيم الأخلاقية (مثل العدالة، الصدق) عند تقييم المواقف	0.854			
Q30 ألاحظ بسرعة عندما يتصرف شخص ما بطريقة غير أخلاقية، حتى لو كانت صغيرة	0.863			
Q31 قبل اتخاذ أي إجراء، أسأل نفسي عما إذا كان يتوافق مع مبادئ الأخلاقية	0.845			
Q32 أستطيع تحديد المواقف التي تتعارض فيها مصالح المؤسسة مع القيم الأخلاقية	0.835			
Q33 أشعر بعدم الارتياح عندما أرى ممارسات غير عادلة أو غير نزيهة	0.847			

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

المرتبة	البناء والعناصر	Loading الحمولة	معامل ألفا	الثبات البنائي (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
3	المعايير الأخلاقية المدركة		0.961	0.947	0.713
Q34	يتمتع معظم العاملين هنا بنزاهة عالية في تعاملاتهم.	0.849			
Q35	الكذب غير مقبول هنا، حتى لو كان لصالح المؤسسة.	0.833			
Q36	يتم معاملة الجميع بعدالة، بغض النظر عن مناصبهم.	0.859			
Q37	يُعتبر انتهاك اللوائح الداخلية أمراً خطيراً في هذه المؤسسة.	0.853			
Q38	يتم محاسبة الأشخاص هنا على أخطائهم الأخلاقية.	0.849			
Q39	الإدارة تشجع على الشفافية في اتخاذ القرارات.	0.843			
Q40	مصلحة العملاء/المجتمع تُقدّم على المكاسب الشخصية.	0.845			
Q41	الرشوة أو المحسوبية تُدان بشدة هنا.	0.835			
Q42	يتم تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية.	0.840			
Q43	القادة في هذه المؤسسة يلتزمون بالمبادئ الأخلاقية في أفعالهم.	0.838			
4	الهوية التنظيمية		0.939	0.918	0.721
Q44	أشعر أنني جزء حقيقي من هذه المؤسسة	0.854			
Q45	أشعر بالفخر عندما أقول للناس أنني أعمل هنا	0.842			
Q46	عندما يُمدح أداء المؤسسة، أشعر أن هذا نجاح شخصي لي	0.853			
Q47	سمعة المؤسسة مهمة لي كسمعتي الشخصية	0.853			
Q48	قيم المؤسسة تعكس قيمتي الشخصية	0.846			
Q49	أشعر بارتباط عاطفي قوي بهذه المؤسسة	0.846			
5	الحكم الأخلاقي		0.910	0.878	0.716
Q50	أقبل التضحية بمصلحة فرد واحد لإنقاذ مجموعة	0.840			
Q51	هل يُبرّر كسر القانون إذا كان الهدف إنقاذ حياة إنسان	0.857			
Q52	الفعل الخاطئ الذي يُحقق نتيجة جيدة يُعتبر مقبولاً.	0.847			
Q53	يجب على الشركة تحمل تكاليف إضافية لحماية البيئة حتى لو لم يطلبها القانون.	0.840			

المؤثر	البناء والعناصر	Loading التحميل	معامل ألفا	الثبات البنائي (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
	العوامل السياقية		0.904	0.868	0.701
Q54	أحياناً أتصرف بطريقة لا أؤمن بها تماماً، فقط لأن الآخرين يتوقعون ذلك مني	0.827			
Q55	أتردد في الاعتراض على قرار غير أخلاقي إذا كان معظم زملائي يؤيدونه	0.849			
Q56	إذا رأيت زملائي يخرقون القواعد دون عقاب، فأنا أكثر عرضة لفعل الشيء نفسه	0.843			
Q57	إذا كان الجميع يفعلون شيئاً خاطئاً، أشعر أنه أقل خطأ	0.829			
	السلوك الغير الأخلاقي المؤيد للمنظمة		0.960	0.950	0.800
Q58	قد أتجاهل انتهاكات اللوائح داخل الشركة إذا كان الكشف عنها سيضر بمصلحة المؤسسة	0.894			
Q59	إذا كان ذلك سيساعد منظمتي فإنني سأبالغ بالحقيقة حول المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء/الزبائن	0.892			
Q60	قد أبرر سلوكاً غير قانوني لزملائي إذا كان ذلك سيققق منفعة للمنظمة	0.886			
Q61	قد أزوّر مستندات أو تقارير إذا كان ذلك سيحمي الشركة من مشكلة كبيرة	0.894			
Q62	قد أستخدم طرقاً غير لائقة (مثل الرشاوى) لضرب المنافسين إذا كان ذلك سيساعد شركتي	0.909			
Q63	قد أتجاهل انتهاكات اللوائح داخل الشركة إذا كان الكشف عنها سيضر بمصلحة المؤسسة	0.890			

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

وتوضح نتائج الجدول السابق مجموعة القيم والمؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم نماذج القياس الأربع والاستدلال على صلاحية مكوناتها، وهو ما يمكن التحقق منه على النحو التالي:

أ- ثبات المؤشرات:

يمكن الاستدلال على مدى تحقق ثبات المؤشرات من عدمه من خلال فحص قيم معاملات التحميل المعيارية الخاصة بكل مقياس، وهذا وتوضح النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيم معاملات التحميل الخاصة ببعد القيادة الأخلاقية داخل متغير الصوت الأخلاقي للقائد تراوحت ما بين (0.971) و (0.826)، كما تراوحت ما بين (0.767) و (0.811) لبعد الشجاعة الأخلاقية، وأخيراً تراوحت ما بين (0.785) و (0.785) لبعد الثقة والفعالية الأخلاقية.

وفيما يتعلق بمتغير العوامل المعرفية فقد تراوحت ما بين (0.838) و (0.856) لبعد التبرير والتعطيل الأخلاقي، وتراوحت ما بين (0.832) و (0.863) لبعد الوعي الأخلاقي/ الحساسية الأخلاقية، وتراوحت ما بين (0.833) و (0.859) لبعد المعايير الأخلاقية المدركة، وتراوحت ما بين (0.842) و (0.854) لبعد الهوية التنظيمية، وأخيراً ما بين (0.840) و (0.857) لبعد الحكم الأخلاقي. وفيما يتعلق بالعوامل السياقية تراوحت معاملات التحميل بين (0.827) و (0.849)، وأخيراً فيما يتعلق بالسلوك غير الأخلاقي للقائد تراوحت معاملات التحميل بين (0.886) و (0.909)، وتشير تلك القيم إلى ثبات مؤشرات مقاييس البحث الأربع، وذلك وفقاً لـ (Hair, et al (2021)، الذي أشار إلى ضرورة حذف المؤشرات ذات معاملات التحميل الضعيفة جداً (أقل من 0.4)، ويجب الحذر عند حذف العبارات التي تقل معاملات تحميلها عن القيمة (0.7) وتزيد عن القيمة (0.4) وذلك إذا ما ترتب على حذفها زيادة الاتساق الداخلي وتحسن الثبات المركب (CR) ومتوسط التباين المستخرج (AVE) للمقياس، وحيث أن جميع معاملات التحميل المعيارية الموضحة بالجدول السابق قد سجلت قيمة (أكبر من أو تساوي 0.7)، فإن ذلك يشير إلى ثبات المؤشرات الخاصة بمقاييس البحث الأربع وعدم الحاجة إلى حذف أي منها.

ب- الاتساق الداخلي: يشير الاتساق الداخلي إلى درجة اعتمادية المقياس، وقدرته على قياس ما أعد من أجله، كما أنه يعكس صدق وثبات استجابات المستقضي منهم، ويتم الاستدلال عليه من خلال فحص قيم معاملات ألفا للثبات، وقيم الثبات المركب (CR)، والتي لا بد أن تتجاوز قيمة كل منهم (0.7) (See: Hair et al., 2011; Bagozzi & Yi, 1988). وفي هذا الصدد توضح نتائج جدول رقم (7) السابق أن معاملات ألفا للثبات الخاصة بمتغيرات البحث المختلفة تراوحت ما بين (0.837) و (0.988)، كما تراوحت قيم الثبات المركب (CR) ما بين (0.763) و (0.984)، وهو ما يشير إلى تحقق الاتساق الداخلي لمقاييس البحث الأربع وفقاً لهذه المعايير.

ج- صدق التقارب: يشير صدق التقارب إلى قدرة المقياس على تفسير (50٪) أو أكثر من التباين في مؤشراتته، وهو ما يحدث عندما تكون العبارات المستخدمة في قياس المتغير متقاربة بشكل كاف، وقد أشار (Hair et al. (2016 إلى ضرورة تخطي قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) القيمة (0.5) ليتحقق الصدق التقاربي للمقياس، وهذا وتوضح النتائج الواردة بجدول (5) تراوح قيم التباين المستخرج (AVE) لمقاييس البحث الأربع ما بين (0.611) و (0.800) وهو ما يشير إلى تحقق صدق التقارب ما بين المؤشرات المكونة للبناءات وبعضها البعض.

د. صدق التمايز: يتم الاستدلال على الصدق التمايزي بين بناءات النموذج عندما يسجل الجذر التربيعي المتوسط انتباين المستخرج (AVE) الخاص بكل متغير قيمة أكبر من قيمة معامل ارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى (Fornell & Larcker, 1981)، هذا ويوضح جدول (6) قيم معاملات Fornell - larcket المستخدمة في تقييم هذا المعيار. وتوضح نتائج الجدول التالي: أن كل متغير يشترك في التباين مع مؤشرات بشكل أكبر من اشتراكه في التباين مع المتغيرات الأخرى، حيث أن قيم معاملات ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) الخاص بهذا المتغير، وبالتالي يتحقق صدق التمايز وفقاً لهذا المعيار.

جدول رقم (6): قيم معاملات معيار Fornell-Larcker لمقاييس البحث

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1) القيادة الأخلاقية	0.803											
(2) الشجاعة الأخلاقية	0.599	0.782										
(3) الثقة والفعالية الأخلاقية	0.639	0.590	0.794									
(4) الصوت الأخلاقي للقائد	0.604	0.612	0.604	0.796								
(5) التبرير والتعطيل الأخلاقي	0.650	0.705	0.708	0.699	0.842							
(6) الوعي الأخلاقي/ الحساسية الأخلاقية	0.753	0.723	0.609	0.637	0.647	0.846						
(7) المعايير الأخلاقية المدركة	0.691	0.591	0.668	0.621	0.630	0.707	0.844					
(8) الهوية التنظيمية	0.621	0.732	0.723	0.625	0.587	0.667	0.705	0.849				
(9) الحكم الأخلاقي	0.657	0.705	0.622	0.591	0.645	0.618	0.590	0.645	0.846			
(10) العوامل المعرفية	0.677	0.656	0.644	0.757	0.672	0.690	0.703	0.664	0.794			
(11) العوامل السياقية	0.668	0.754	0.754	0.659	0.636	0.651	0.670	0.610	0.662	0.639	0.837	
(12) السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة	-0.720	-0.633	-0.683	-0.654	-0.746	-0.688	-0.601	-0.666	-0.668	-0.702	-0.730	0.894
الوسط الحسابي	3.786	3.793	3.784	3.788	3.719	3.728	3.734	3.716	3.707	3.721	3.703	3.286
الانحراف المعياري	0.912	0.905	0.968	0.894	0.989	0.995	0.980	1.007	1.015	0.971	1.018	1.011

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

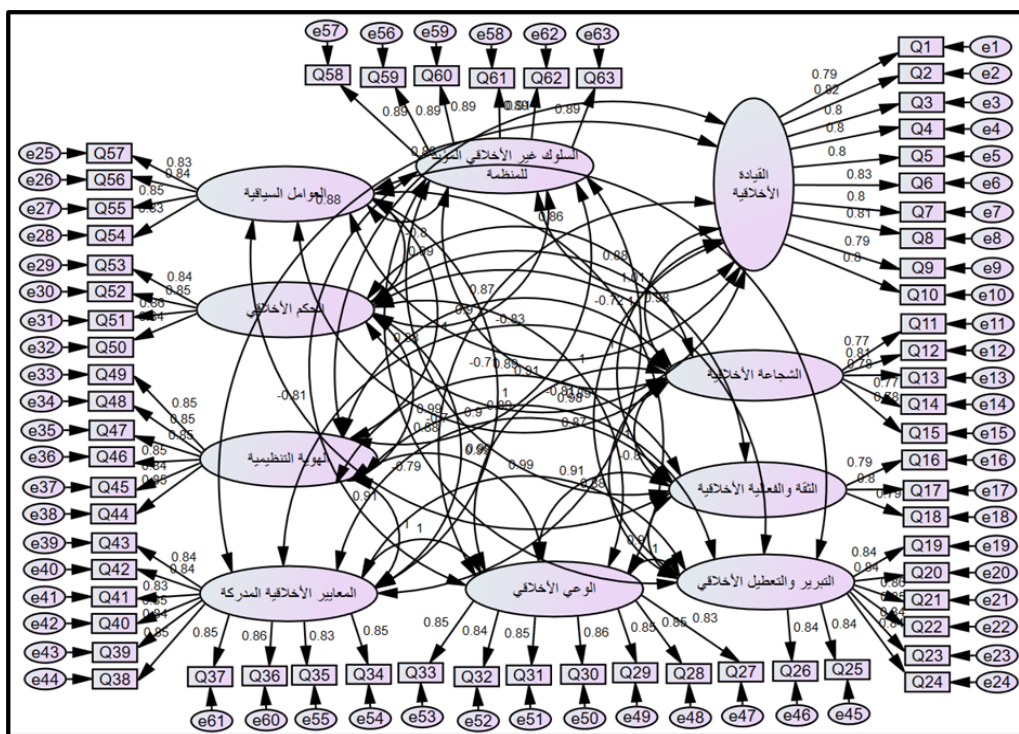
3- مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس:

تعتبر تلك المؤشرات عن مدى تطابق النموذج النظري مع البيانات الميدانية التي تم تجميعها، هذا ويوضح الجدول التالي مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي لمقاييس البحث ومعايير تحقق جودة المطابقة لهذه المؤشرات.

جدول رقم (7): مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	0.957	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.031	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0.977	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	0.978	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0.030	مقبول	أقل من 0.08

تظهر النتائج المعروضة في الجدول السابق أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ما يلي: ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة ($GFI = 97.5\%$ & $CFI = 97.7\%$) وهي أعلى من ٩٠،، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن ($RMSEA = 0.030$)، وارتفاع مؤشر تاكر لويس ($TL = 0.978$) وهي أعلى من ٩٠، ومن خلال مقارنة تلك القيم بمعايير جودة المؤشرات الموضحة بجدول (9) نجد أن جميعها تحققت بدرجات ممتازة وهو ما يشير إلى مطابقة نموذج القياس للبيانات الميدانية ومن ثم قدرته على قياس كل من متغيرات البحث.



شكل رقم (5): التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس البحث

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

4- اختبار فروض البحث:

اعتمد الباحثان في اختبار فروض البحث على اجراء الاختبارات الملائمة مع طبيعة كل فرض، وذلك على النحو التالي:

أ_ معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات البحث:

تم اجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات البحث ويعرض الجدول رقم (8) قيم تلك الارتباطات:

جدول رقم (8): معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة.

الصوت الأخلاقي للقائد	العوامل المعرفية	العوامل السياقية	السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة
1			
0.757	1		
0.659	0.639	1	
-0.654	-0.702	-0.730	1

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباط موجبة وسالبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات البحث، وكانت جميع معاملات الارتباط عالية بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما تشير نتائج الارتباط إلى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية، وبالتالي يمكن للباحثان توضيح بعض الملاحظات على النحو التالي:

تبلغ علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الصوت الأخلاقي للقائد) والمتغير الوسيط الأول (العوامل المعرفية) بينهما ($r = 0.757$) وهي طردية وقوية، علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الصوت الأخلاقي للقائد) والمتغير الوسيط الثاني (العوامل السياقية) بينهما ($r = 0.659$) وهي طردية وقوية، وتبلغ علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الصوت الأخلاقي للقائد) والمتغير التابع (السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة) بينهما ($r = -0.654$) وهي عكسية وقوية، وتشير إلى أن زيادة الصوت الأخلاقي للقائد يؤدي إلى انخفاض السلوك غير الأخلاقي للقائد. كما تبلغ علاقة الارتباط بين المتغير الوسيط الأول (العوامل المعرفية) والمتغير التابع (السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة) بينهما ($r = 0.702$)، بين المتغير الوسيط الثاني (العوامل السياقية) والمتغير التابع (السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة) بينهما ($r = -0.730$) وكلاهما عكسية وقوية، وتشير إلى أن زيادة العوامل المعرفية والسياقية يؤدي إلى انخفاض السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، وفي ضوء النتائج السابق عرضها تم قبول الفرض الإحصائي الأول للدراسة على الشكل البديل التالي: توجد علاقة ارتباط عكسي معنوي بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة.

ب- نتائج تحليل المسار:

قام الباحثان في الخطوات السابقة بتقييم نماذج القياس باستخدام منهجية نمذجة المعادلة الهيكلية المعتمدة على التباين المشترك CB-SEM كونها تقتض أن البناءات الجديدة التي تنتجها تكون مطابقة للبناءات التي تحل محلها (Rigdon, 2012) وبالتالي ينظر إلى هذه المنهجية على أنها وسيلة أكثر دقة وكفاءة في قياس المفاهيم النظرية بشكل عملي عبر مطابقة النموذج النظري مع البيانات الميدانية المجمعة، واستكمالاً لما سبق تم اختبار فروض البحث في إطار نموذج هيكلي باستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis ومعاملاته في تحديد مدى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث الأربع، حيث يوضح الجدول التالي قيم معاملات تحليل المسار الخاصة بفروض البحث.

نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الثاني للبحث:

تشير نتائج اختبار تحليل المسار المباشر قبل إدخال أي من المتغيرات الوسيطة في العلاقة والموضحة بالجدول السابق والشكل التالي إلى وجود تأثير معنوي سلبي للصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة لدى العاملين ببيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد، وذلك بمعامل تأثير معنوي بلغت قيمته (-٠,٦٧٩) ويمر بفترتي ثقة (-٠,٨٥١ : ٠,٦٨٥)، وهما فترتان تحملان نفس الإشارة السالبة، وبالتالي لا يتقاطعا مع الصفر، وهو ما يؤكد على معنوية هذا التأثير ومن ثم يتم قبول صحة الفرض الثاني (H2) للبحث.

نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الثالث للبحث:

تشير نتائج اختبار تحليل المسار إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للصوت الأخلاقي للقائد على العوامل المعرفية لدى العاملين في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد، وذلك بمعامل تأثير معنوي بلغت قيمته (٠,٨٦٥) ويمر بفترتي ثقة (٠,٨٨٤ : ٠,٩٩٤)، وهما فترتان تحملان نفس الإشارة الموجبة، وبالتالي لا يتقاطعا مع الصفر، وهو ما يؤكد على معنوية هذا التأثير، ومن ثم تم قبول صحة الفرض الثاني (H3) للبحث.

جدول رقم (9) قيم معاملات تحليل المسار الخاصة باختبار الأثر المباشر وغير المباشر

الفرض	المسار	معامل المسار المعيارى β	فترات الثقة (LLCI : ULCI)	الدلالة الاحصائية P-Value	القرار
H2	الصوت الأخلاقي للقائد	-0.679	-0.685 : -0.851	0.000	قبول الفرض
H3	الصوت الأخلاقي للقائد	0.865	0.884 : 0.994	0.000	قبول الفرض
H4	العوامل المعرفية	-0.789	-0.758 : -0.886	0.000	قبول الفرض
H5a	التبرير والتعطيل الأخلاقي	-0.532	-0.438 : -0.756	0.000	وساطة جزئية
H5b	الوعي الأخلاقي/ الحساسية الأخلاقية	-0.607	-0.547 : -0.788	0.000	وساطة كلية
H5c	الصوت الأخلاقي للقائد	-0.598	-0.468 : -0.688	0.000	وساطة كلية
H5d	الهوية التنظيمية	-0.564	-0.475 : -0.699	0.000	وساطة جزئية
H5e	الحكم الأخلاقي	-0.543	-0.493 : -0.685	0.000	وساطة جزئية
H6	الصوت الأخلاقي للقائد	0.838	0.865 : 0.893	0.000	قبول الفرض
H7	العوامل السياقية	-0.743	-0.672 : -0.805	0.000	قبول الفرض
H8	الصوت الأخلاقي للقائد	-0.491	-0.332 : -0.675	0.000	وساطة جزئية

المصدر: من إعداد الباحثان بالرجوع لنتائج التحليل الإحصائي.

نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الرابع للبحث:

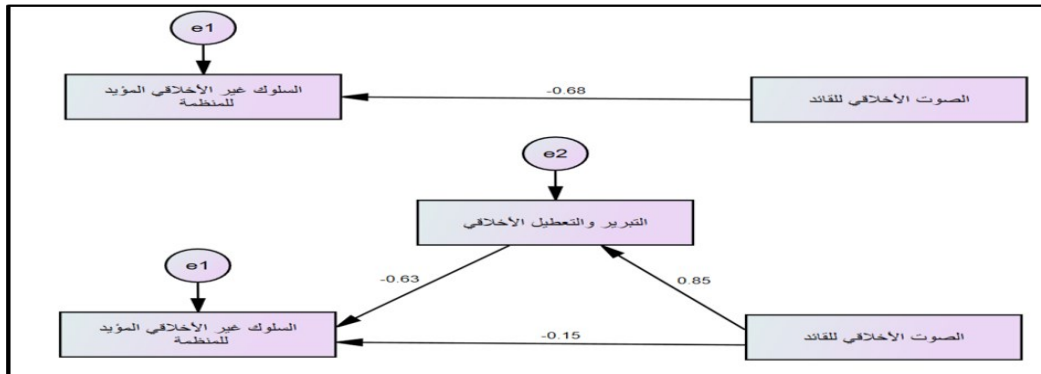
تشير نتائج اختبار تحليل المسار المباشر بالجدول السابق إلى وجود تأثير معنوي سلبي للعوامل المعرفية على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة لدى العاملين بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد، وذلك بمعامل تأثير معنوي بلغت قيمته (-٠,٧٨٩) ويمر بفترتي ثقة (-٠,٨٨٦ : -٠,٧٥٨)، وهما فترتان تحملان نفس الإشارة السالبة، وبالتالي لا يتقاطعا مع الصفر، وهو ما يؤكد على معنوية هذا التأثير، ومن ثم تم قبول صحة الفرض الرابع (H4) للبحث.

نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الخامس للبحث:

نص الفرض الإحصائي الخامس على أنه "تتوسط العوامل المعرفية العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة"، ونظراً لأن المتغير الوسيط للبحث ينقسم إلى خمسة أبعاد فرعية فقط تم تقسيم الفرض الإحصائي الخامس إلى خمسة فروض فرعية على النحو التالي:

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول:

هدف هذا الفرض إلى اختبار التأثير الوسيط لبعد التبرير والتعطيل الأخلاقي على العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي للقائد، وفي هذا الصدد كشفت النتائج عن وجود تأثير غير مباشر معنوي للصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي للقائد عبر توسيط التبرير والتعطيل الأخلاقي، وذلك بمعامل تأثير غير مباشر معنوي بلغ (-٠,٥٣٢) عند فترتي ثقة (-٠,٧٥٦ : -٠,٤٣٨) لا تتقاطعا مع الصفر وتحملان نفس الإشارة السالبة، وحيث أن التأثير المباشر للصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة في ظل إدخال التبرير والتعطيل الأخلاقي كمتغير وسيط، وعلى الرغم من انخفاضه ليسجل معامل تأثير مباشر قيمته ($\beta = -0.147, P < 5\%$)، إلا أنه ظل معنواً، ويشير ذلك إلى مستوى وساطة جزئية نظراً لمعنوية كلا التأثيرين سواء المباشر أو غير المباشر، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الفرعي الأول للبحث، هذا ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي لتأثير الصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة قبل وبعد إدخال التبرير والتعطيل الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة.

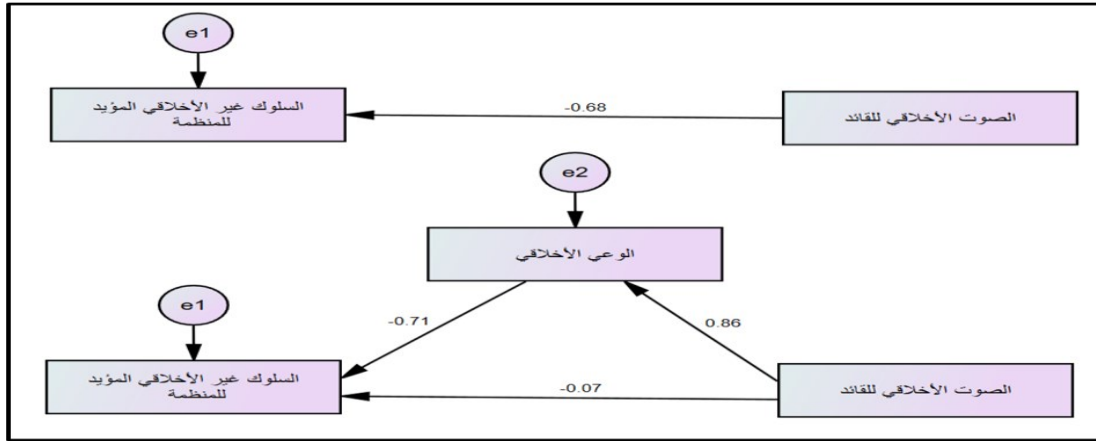


شكل رقم (6): النموذج الهيكلي لتأثير الصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي للقائد عبر توسيط التبرير والتعطيل الأخلاقي.

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني:

هدف هذا الفرض إلى اختبار التأثير الوسيط لبعد الوعي الأخلاقي على العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، وفي هذا الصدد كشفت النتائج عن وجود تأثير غير مباشر معنوي للصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي للمؤيد عبر توسيط الوعي الأخلاقي، وذلك بمعامل تأثير غير مباشر معنوي بلغ (-٠,٦٠٧) عند فترتي ثقة (-). (٠,٧٨٨ : -٠,٥٤٧) لا تتقاطعا مع الصفر وتحملان نفس الإشارة السالبة، وحيث أن التأثير المباشر للصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة في ظل إدخال الوعي الأخلاقي كمتغير وسيط، وعلى الرغم من انخفاضه ليسجل معامل تأثير مباشر قيمته $(\beta = -0.072, P < 5\%)$ ، إلا أنه لم يظل معنوياً، ويشير ذلك إلى مستوى وساطة كلية نظراً لمعنوية التأثير غير المباشر، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني للبحث، هذا وبوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي لتأثير الصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة قبل وبعد إدخال الوعي الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة.



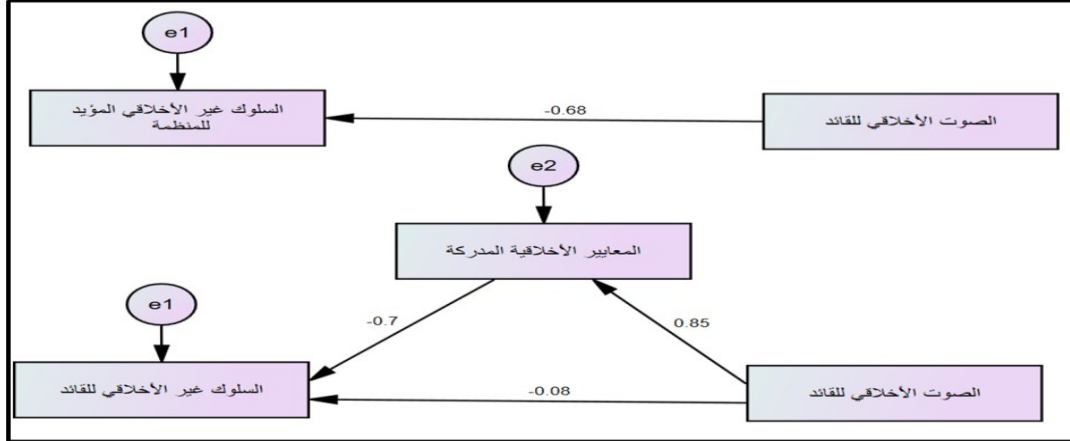
شكل رقم (7): النموذج الهيكلي لتأثير الصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة عبر توسيط الوعي الأخلاقي.

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث:

هدف هذا الفرض إلى اختبار التأثير الوسيط لبعد المعايير الأخلاقية المدركة على العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، وفي هذا الصدد كشفت النتائج عن وجود تأثير غير مباشر معنوي للصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي للمؤيد عبر توسيط المعايير الأخلاقية المدركة، وذلك بمعامل تأثير غير مباشر معنوي بلغ (-٠,٥٩٨) عند فترتي ثقة (-٠,٦٨٨ : -٠,٤٦٨) لا تتقاطعا مع الصفر وتحملان نفس الإشارة السالبة، وحيث أن التأثير المباشر للصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة في ظل إدخال المعايير الأخلاقية المدركة كمتغير وسيط، وعلى الرغم من انخفاضه ليسجل معامل تأثير مباشر قيمته $(\beta = -0.081, P < 5\%)$ ، إلا أنه لم يظل معنوياً،

ويشير ذلك إلى مستوى وساطة كلية نظراً لمعنوية التأثير غير المباشر، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث للبحث، هذا ويوضح شكل (8) التالي النموذج الهيكلي لتأثير الصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي للمؤيد للمنظمة قبل وبعد إدخال المعايير الأخلاقية المدركة كمتغير وسيط في العلاقة.

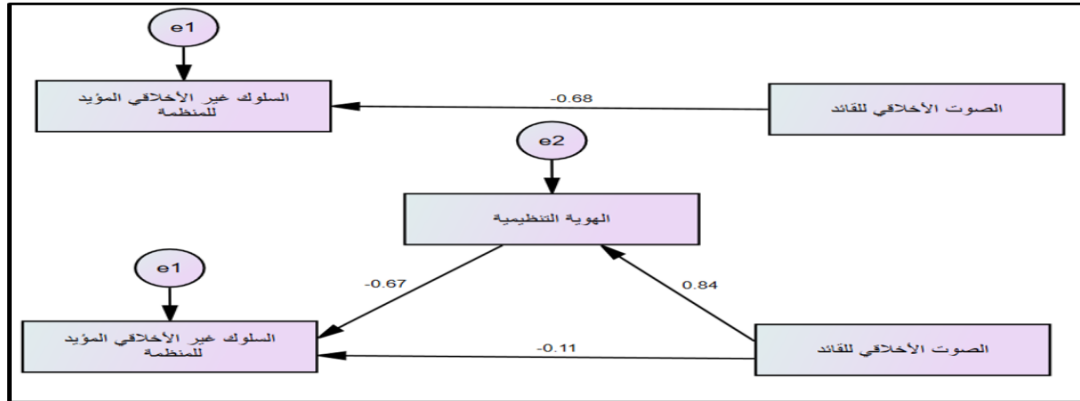


شكل رقم (8): النموذج الهيكلي لتأثير الصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة عبر توسيط المعايير الأخلاقية المدركة.

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الرابع:

هدف هذا الفرض إلى اختبار التأثير الوسيط لبعد الهوية التنظيمية على العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي للمؤيد للمنظمة، وفي هذا الصدد كشفت النتائج عن وجود تأثير غير مباشر معنوي للصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي للقائد عبر توسيط الهوية التنظيمية، وذلك بمعامل تأثير غير مباشر معنوي بلغ (-0.064) عند فترتي ثقة (-0.699، 0.475) لا تتقاطعا مع الصفر وتحملان نفس الإشارة السالبة، وحيث أن التأثير المباشر للصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي للقائد في ظل إدخال الهوية التنظيمية كمتغير وسيط، وعلى الرغم من انخفاضه ليسجل معامل تأثير مباشر قيمته $\beta = -0.115$, $P < 5\%$ ، إلا أنه ظل معنوياً، ويشير ذلك إلى مستوى وساطة جزئية نظراً لمعنوية كلا التأثيرين سواء المباشر أو غير المباشر، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الفرعي الرابع للبحث، هذا ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي لتأثير الصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة قبل وبعد إدخال الهوية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة.

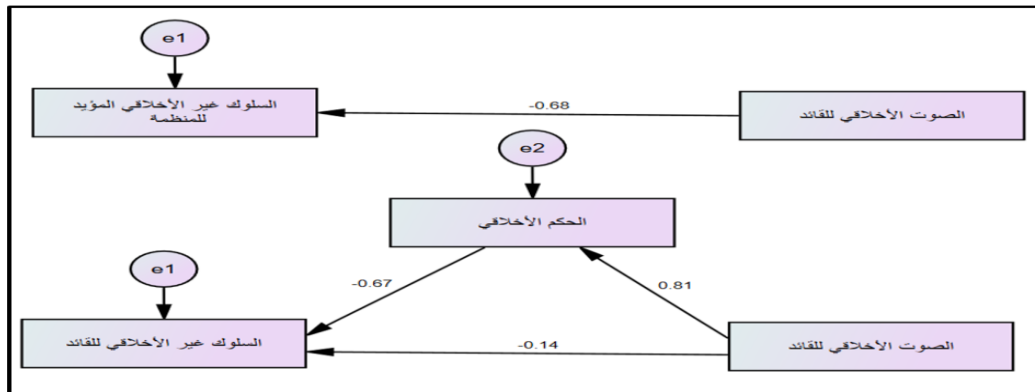


شكل رقم (9): النموذج الهيكلي لتأثير الصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي للقائد عبر توسيط الهوية التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الخامس:

هدف هذا الفرض إلى اختبار التأثير الوسيط لبعد الحكم الأخلاقي على العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد و السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، وفي هذا الصدد كشفت النتائج عن وجود تأثير غير مباشر معنوي للصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي للقائد عبر توسيط الحكم الأخلاقي، وذلك بمعامل تأثير غير مباشر معنوي بلغ (-0.543) عند فترتي ثقة (-0.685، 0.493) لا تتقاطعا مع الصفر وتحملان نفس الإشارة السالبة، وحيث أن التأثير المباشر للصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة في ظل إدخال الحكم الأخلاقي كمتغير وسيط، وعلى الرغم من انخفاضه ليسجل معامل تأثير مباشر قيمته ($\beta = -0.136, P < 5\%$)، إلا أنه ظل معنوياً، ويشير ذلك إلى مستوى وساطة جزئية نظراً لمعنوية كلا التأثيرين سواء المباشر أو غير المباشر، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الفرعي الخامس للبحث، وهذا ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي لتأثير الصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة قبل وبعد إدخال الحكم الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة.



شكل رقم (10): النموذج الهيكلي لتأثير الصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي للقائد عبر توسيط الحكم الأخلاقي.

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

نتيجة اختبار الفرض الإحصائي السادس للبحث:

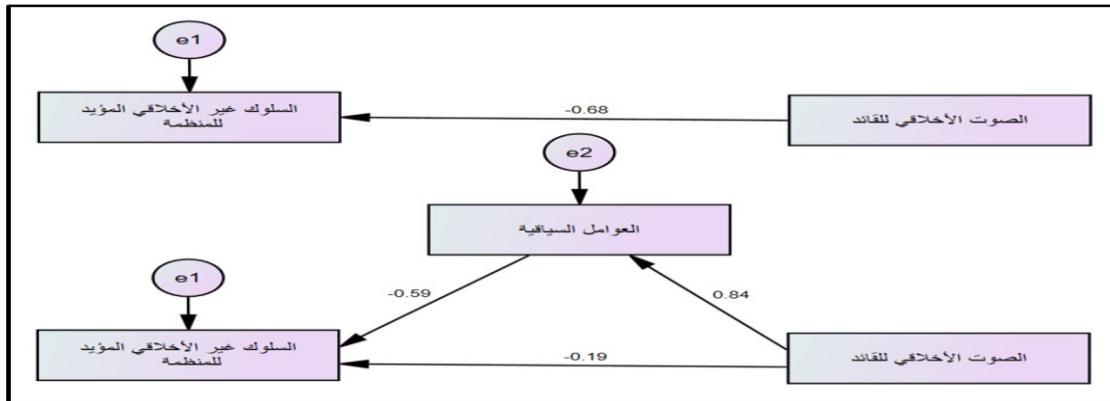
تشير نتائج اختبار تحليل المسار إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للصوت الأخلاقي للقائد على العوامل السياقية لدى العاملين ببيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد، وذلك بمعامل تأثير معنوي بلغت قيمته (٠,٨٣٨) ويمر بفترتي ثقة (٠,٨٦٥ : ٠,٨٩٣)، وهما فترتان تحملان نفس الإشارة الموجبة، وبالتالي لا يتقاطعا مع الصفر، وهو ما يؤكد على معنوية هذا التأثير، ومن ثم تم قبول صحة الفرض السادس (H6) للبحث.

نتيجة اختبار الفرض الإحصائي السابع للبحث:

تشير نتائج اختبار تحليل المسار المباشر بالجدول السابق إلى وجود تأثير معنوي سلبي للعوامل السياقية على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة لدى العاملين ببيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد، وذلك بمعامل تأثير معنوي بلغت قيمته (-٠,٧٤٣) ويمر بفترتي ثقة (-٠,٨٠٥ : -٠,٦٧٢)، وهما فترتان تحملان نفس الإشارة السالبة، وبالتالي لا يتقاطعا مع الصفر، وهو ما يؤكد على معنوية هذا التأثير، ومن ثم تم قبول صحة الفرض السابع (H7) للبحث.

نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الثامن للبحث:

هدف هذا الفرض إلى اختبار التأثير الوسيط للعوامل السياقية على العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد و السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، وفي هذا الصدد كشفت النتائج عن وجود تأثير غير مباشر معنوي للصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة عبر توسيط العوامل السياقية، وذلك بمعامل تأثير غير مباشر معنوي بلغ (-٠,٤٩١) عند فترتي ثقة (-٠,٦٧٥ : -٠,٣٣٢) لا تتقاطعا مع الصفر وتحملان نفس الإشارة السالبة، وحيث أن التأثير المباشر للصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي للقائد في ظل إدخال العوامل السياقية كمتغير وسيط، وعلى الرغم من انخفاضه ليسجل معامل تأثير مباشر قيمته $\beta = -0.188$, $P < 5\%$ ، إلا أنه ظل معنوياً، ويشير ذلك إلى مستوى وساطة جزئية نظراً لمعنوية كلا التأثيرين سواء المباشر أو غير المباشر، وبالتالي تم قبول صحة الفرض الثامن للبحث (H8)، وهذا ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي لتأثير الصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي للقائد قبل وبعد إدخال العوامل السياقية كمتغير وسيط في العلاقة.



شكل رقم (11): النموذج الهيكلي لتأثير الصوت الأخلاقي للقائد على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة عبر توسيط العوامل السياقية

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

عاشراً: مناقشة النتائج وتفسيرها والتوصيات

قدم البحث الحالي إسهاماً نظرياً من خلال دمج الأبعاد المعرفية والسياقية في نموذج موحد في العلاقة بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، وإسهاماً تطبيقياً عبر توصيات قابلة للتنفيذ في بيئات العمل عالية المخاطر (في بيئة عمل الأمن والسلامة والصحة المهنية ببورسعيد) وإستكمالاً للمجهود السابق اقترح الباحثان تلخيص ووضع توصيات تتناسب مع النتائج الخاصة بالبحث الحالي كما يلي:

جدول رقم (10) جدول النتائج والتوصيات المقترحة وآليات التنفيذ

م	تلخيص النتائج	تفسير النتيجة		التوصيات وآليات التنفيذ	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني للتنفيذ
		توافق النتيجة مع الدراسات السابقة				
1	التأثير السلبي المباشر للصوت الأخلاقي على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (UPB) أظهرت النتائج أن الصوت الأخلاقي للقائد له تأثير قوي وسلبي مباشر على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة (UPB) $\beta = -0.679$ ، قيمة دلالة $(0.001 <)$	مما يؤكد أن القيادة الأخلاقية الفعالة يمكن أن تقلل بشكل مباشر من الممارسات غير الأخلاقية التي قد يخرط فيها الموظفين بدافع "حماية المنظمة". تتوافق هذه النتيجة مع دراسة Mayer et al (2012) التي وجدت أن القيادة الأخلاقية تقلل السلوك غير الأخلاقي عبر تعزيز الشفافية.		تعزيز برامج تدريب القادة على التواصل الأخلاقي الفعال (مثال ذلك توضيح تبعات UPB السلوك الغير الأخلاقي المؤيد للمنظمة).	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع قسم التدريب والتطوير	خلال الربع الأول من السنة المالية القادمة
2	العوامل المعرفية وسيط رئيسي بين القيادة الأخلاقية والسلوك غير الأخلاقي. فالصوت الأخلاقي للقائد يعزز العوامل المعرفية (مثل الوعي الأخلاقي) والحكم الأخلاقي $(\beta = 0.865)$ ، دلالة $(0.001 <)$ هذه العوامل	عندما يعزز القادة الأخلاقيات، يصبح الموظفون أكثر وعياً بالأبعاد الأخلاقية لقراراتهم، مما يحد من		تطوير ورش عمل حول التحيزات المعرفية (مثل التبرير الأخلاقي) باستخدام سيناريوهات تفاعلية لتعزيز الوعي الذاتي.	وحدة التطوير المؤسسي بالشراكة مع استشاريين خارجيين متخصصين في علم	خلال 6 أشهر من تاريخ اعتماد الخطة

م	تلخيص النتائج	تفسير النتيجة	التوصيات وآليات التنفيذ	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني للتنفيذ
		توافق النتيجة مع الدراسات السابقة			
	المعرفية بدورها تقلل UPB ($\beta = -0.789$)، دلالة $>$ (٠,٠٠١).	السلوكيات غير الأخلاقية. أيدت دراسة Bandura et al. (1996) دور التحيزات المعرفية في تسهيل السلوك غير الأخلاقي.		النفس التنظيمي	
3	التبرير الأخلاقي يُضعف تأثير القيادة الأخلاقية (وساطة جزئية) أظهرت النتائج أن التبرير الأخلاقي والتعطيل الأخلاقي (أي تبرير الموظفين للسلوك غير الأخلاقي) يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في إضعاف العلاقة بين الصوت الأخلاقي وUPB ($\beta = -0.532$)، دلالة $>$ (٠,٠٠١).	حتى مع وجود قيادة أخلاقية، إذا استطاع الموظفون تبرير أفعالهم غير الأخلاقية ("هذا لأجل مصلحة الشركة!")، فإن تأثير القيادة الأخلاقية ينخفض. توافق مع دراسة Umphress & Bingham (2011) حول كيف يُضعف التبرير الأخلاقي الحواجز ضد UPB. بينما تسلط النتائج الضوء على الأدوار الوسيطة للتبرير الأخلاقي والاضطراب، فمن الضروري اعتبار أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تعزز	تصميم حملات توعية داخل المنظمة تُظهر الآثار السلبية الطويلة المدى لـ UPB (مثل فقدان السمعة)، مع تنفيذ الحجج الشائعة لتبريره.	إدارة العلاقات العامة بالتعاون مع إدارة الامتثال الداخلي	خلال الربع الثاني من العام، وتستمر كل حملة لمدة شهر

م	تلخيص النتائج	تفسير النتيجة	التوصيات وآليات التنفيذ	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني للتنفيذ
		توافق النتيجة مع الدراسات السابقة			
		أيضًا مناهجًا أخلاقيًا إيجابيًا، مما قد يخفف من السلوكيات غير الأخلاقية (Mitchell, 2024). ويتفق ذلك مع نتائج بحث (Gan, 2018) حيث يعمل التبرير الأخلاقي كوسيط معرفي، مما يسمح للموظفين بمواءمة أفعالهم مع الأهداف التنظيمية المتصورة، خاصة في ظل ظروف القيادة الأخلاقية.			
4	الوعي الأخلاقي/الحساسية الأخلاقية (إدراك الموظفين للتأثير الأخلاقي لأفعالهم) وسَّط بشكل كامل العلاقة بين الصوت الأخلاقي وUPB ($\beta = -0.607$ ، دلالة > ٠,٠٠١).	القيادة الأخلاقية تكون أكثر فعالية عندما ترفع مستوى الوعي الأخلاقي لدى الموظفين، مما يجعلهم أقل عرضة للانخراط في UPB حتى لو كان ذلك "مفيدًا" للمنظمة". أكدت دراسة Rest (1986) على أهمية الوعي الأخلاقي في اتخاذ القرار:	إدراج تدريب إلزامي على الحساسية الأخلاقية (مثل تحليل دراسات حالة لأزمات أخلاقية في قطاع الأمن الصناعي).	قسم التدريب والتطوير - تحت إشراف الإدارة التنفيذية	يبدأ خلال العام التدريبي الجديد ويُنفذ بشكل نصف سنوي

م	تلخيص النتائج	تفسير النتيجة	التوصيات وآليات التنفيذ	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني للتنفيذ
		توافق النتيجة مع الدراسات السابقة			
5	الضغوط التنظيمية تُقلل من فعالية القيادة الأخلاقية، حيث أن العوامل السياقية (مثل ضغط الزملاء أو ثقافة المنظمة المتساهلة أخلاقياً) أضعفت تأثير الصوت الأخلاقي على UPB ($\beta = -0.491$ ، دلالة > 0.001).	حتى لو كان القائد أخلاقياً، فإن بيئة العمل السامة أو الثقافة التنظيمية التي تتغاضى عن السلوك غير الأخلاقي يمكن أن تجعل موظفين "صالحين" يتورطون في UPB بدافع الانتماء أو الخوف من العزلة. يحدث الاضطراب الأخلاقي كنتيجة عندما تؤثر السلوكيات غير الأخلاقية للقيادة على الموظفين، مما يؤدي إلى تأثير العدوى حيث تصبح الممارسات غير الأخلاقية طبيعية داخل المنظمة (Zhang et al., 2018).	إنشاء قنوات للإبلاغ الآمن عن الممارسات غير الأخلاقية (مثل خطوط ساخنة مجهولة الهوية) لحماية الموظفين من ضغط الأقران.	إدارة الامتثال والحوكمة بالتعاون مع وحدة تكنولوجيا المعلومات	يُنَفَّذ خلال 3 أشهر من تاريخ الموافقة الإدارية
6	المعايير الأخلاقية المدركة والهوية التنظيمية تؤثران في السلوك لمعايير الأخلاقية	التفسير: إذا شعر الموظفون أن المنظمة لا	تعزيز السلوكية النمذجة (Modeling) من قبل	القيادات الإدارية في الأقسام	مستمر طوال العام عبر

م	تلخيص النتائج	تفسير النتيجة	التوصيات وآليات التنفيذ	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني للتنفيذ
		توافق النتيجة مع الدراسات السابقة			
	المدرسة (ما يراه الموظفون مقبولاً في المنظمة) وسُطت بشكل كامل العلاقة ($\beta = -0.598$ ، دلالة > 0.001). الهوية التنظيمية (شعور الموظف بالانتماء للمنظمة) وسُطت جزئياً العلاقة ($\beta = -0.564$ ، دلالة > 0.001).	تهتم بالأخلاق، أو إذا كان انتماءهم للمنظمة قوياً لدرجة تبرير الأفعال غير الأخلاقية، فإن ذلك يزيد UPB حتى مع وجود قيادة أخلاقية.	القادة لتصحيح المعايير الخاطئة (مثل مشاركة قصص تُظهر رفض UPB).	المختلفة، بإشراف الإدارة العليا	اجتماعات ولقاءات دورية
7	الحكم الأخلاقي بسيط جزئي – دور العقلانية الأخلاقية الحكم الأخلاقي (قدرة الموظف على تحليل الأفعال من منظور أخلاقي) وسُط جزئياً العلاقة ($\beta = -0.543$ ، دلالة > 0.001).	التفسير: القيادة الأخلاقية تعزز التفكير الأخلاقي العقلاني، مما يحد من UPB. تدعمها دراسة Kohlberg (1984) حول تطور الحكم الأخلاقي	تطبيق أدوات تقييم أخلاقي (مثل استبيانات دورية) لقياس تحسن الحكم الأخلاقي لدى الموظفين.	قسم الجودة المؤسسية والتقييم الداخلي	كل 6 أشهر على الأقل – مع تحليل النتائج وعرضها على الإدارة
8	يوجد طريقان للتأثير وهما العوامل المعرفية والسياقية معا والاستنتاج الأهم أن تأثير الصوت الأخلاقي على UPB لا يحدث عبر العوامل المعرفية فقط (مثل الوعي الأخلاقي)، ولكن أيضاً عبر العوامل السياقية (مثل ثقافة المنظمة)	متوافق مع إطار عمل Ethical Climate Theory (Victor & Cullen, 1988)	إصلاح الهيكل التنظيمي (مثل سياسات واضحة لمكافأة السلوك الأخلاقي) وتمكين الموظفين عبر برامج التوجيه (Mentoring) الأخلاقي.	الإدارة العليا بالتعاون مع الموارد البشرية وإدارة الأداء	يتم على مرحلتين خلال عام كامل بعد دراسة الهيكل الحالي

المصدر: من إعداد الباحثان من خلال الدمج بين الإطار المفاهيمي ونتائج التحليل الإحصائي للبحث الحالي.

حادي عشر: حدود البحث واقتراحات لآفاق بحوث مستقبلية

حدود البحث		الآفاق المستقبلية
الحدود المكانية	الحدود الموضوعية	اقتصرت البحث على بيئة الأمن والسلامة والصحة المهنية في محافظة بورسعيد، مما قد يقلل من إمكانية تعميم النتائج على سياقات جغرافية أو صناعية أخرى.
		توسيع النطاق الجغرافي: تطبيق النموذج على قطاعات أخرى (مثل القطاع الصحي أو التعليمي) أو دول عربية مختلفة لاختبار عمومية (التعليمي) أو دول عربية مختلفة لاختبار عمومية
الحدود الزمنية	الحدود المنهجية	استخدام الدراسات الطولية: تتبع تأثير الصوت الأخلاقي للقائد على UPB عبر فترات زمنية ممتدة لرصد التغيرات في السلوك
		تم جمع البيانات في فترة زمنية محددة وهي تقع بين شهر يناير حتى شهر فبراير لعام 2025، وقد لا تعكس التغيرات الديناميكية في الثقافة التنظيمية أو السياسات بمرور الوقت.
الحدود المنهجية	الحدود المنهجية	تحسين القياس: من خلال تطوير مقاييس أكثر دقة للعوامل السياقية (مثل "ضغط الأقران") باستخدام بيانات واقعية (مثل سجلات الشكاوى).
		الاعتماد على الاستبيان كأداة وحيدة، والمقابلات كأداة مساعدة مما قد يُهمل جوانب نوعية مثل التفسيرات العميقة للسلوك.
الحدود المنهجية	الحدود المنهجية	استخدام العينة العشوائية البسيطة قد لا يغطي جميع الفئات الوظيفية تمثيلاً لأنها مثلت العاملين فقط في قطاع الصناعة.
		استخدام الدراسات المقارنة بهدف مقارنة المنظمات ذات الثقافات الأخلاقية القوية مقابل الضعيفة لقياس تأثير البيئة التنظيمية
الحدود النظرية	الحدود النظرية	استكشاف متغيرات جديدة: إدراج متغيرات معدلة مثل: الذكاء العاطفي للقائد (كعامل معزز للأثر الأخلاقي). الضغوط الاقتصادية (كعامل محفز لـ UPB).
		ركز البحث على متغيرات محددة (كالعوامل المعرفية والسياقية).
الحدود النظرية	الحدود النظرية	تجاهل البحث متغيرات أخرى مؤثرة مثل السمات الشخصية (مثل النرجسية) أو الهيكل التنظيمي
		من الممكن دراسة دور الذكاء الاصطناعي (مثل أنظمة الإنذار المبكر) في كشف UPB وتعزيز الشفافية.

الآفاق المستقبلية	حدود البحث
يتناول البحث التبرير الأخلاقي أو الاضطراب الأخلاقي كوسطاء بين الصوت الأخلاقي للقائد والسلوك غير الأخلاقي. ولكن لا يركز على عدوى السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم من القادة إلى الاتباع، والذي يتم الإشراف عليه من خلال تحديد القائد والهوية الأخلاقية. وذلك يتفق مع نتائج حدوث الاضطراب الأخلاقي عندما تؤثر السلوكيات غير الأخلاقية للقادة على الموظفين، مما يؤدي إلى تأثير العدوى حيث تصبح الممارسات غير الأخلاقية طبيعية داخل المنظمة (Zhang et al., 2018).	
ركز البحث على صوت القائد الأخلاقي ولكن يوجد أنواع أخرى من القيادة منها القيادة الإستغلالية قد تدعم هذا السلوك غير الأخلاقي ويدعم ذلك أنه يمكن للقادة الذين يشجعون ضمناً أو صريحاً السلوك غير الأخلاقي أن يؤديوا إلى زيادة UPB بين الموظفين. ترتبط هذه الظاهرة، التي يطلق عليها تشجيع الفجور بين القائد (LIE)، بفك الارتباط الأخلاقي وتوقع المكافأة، لا سيما في علاقات التبادل عالية الجودة بين القائد والأعضاء ("How Leaders Drive Followers' Unethical Behavior", 2022). قد يقوم الموظفون بترشيح الإجراءات غير الأخلاقية حسب الضرورة للنجاح التنظيمي، مع تسليط الضوء على ازدواجية تأثير القيادة (Mishra & Sharma, 2023).	

وعلى إثر ذلك فإن البحث الحالي يفتح الباب لأبحاث مستقبلية تستكشف التفاعل بين العوامل الفردية والتنظيمية في تفسير السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة UPB، مع ضرورة تجاوز حدودها عبر منهجيات أكثر شمولاً وسياقات متنوعة. يُوصي بالتركيز على التكامل بين النظرية والتطبيق لتحقيق تأثير ملموس في مكافحة السلوكيات غير الأخلاقية.

المراجع العربية:

- الشيخ، فؤاد نجيب. (2002). التوجهات الأخلاقية لمديري الأعمال في الدول النامية: دراسة تجريبية لبنية أعمال متعددة الثقافات، الإمارات العربية المتحدة. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية* لمزيد من التفاصيل الرجوع للموقع التالي: <https://www.semanticscholar.org>.
- العاب. حيدر. (2019). معالم تجديد الفكر الأخلاقي ونقد القيمة في الفكر المغربي المعاصر. *الفكر الإسلامي المعاصر*، 24(96)، 127-163. لمزيد من التفاصيل الرجوع للموقع التالي <https://scholar.google.com>
- المطيري، عبد الرحمن بن نامي (2019). القيم الأخلاقية لدى ممارسي العلاقات العامة في المنظمات السعودية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال*، 25(4)، 71-4. لمزيد من التفاصيل الرجوع للموقع التالي <https://doi.org/10.21608/jkom.2019.107428>.
- المواضية، رضا سلامة. (2023). مستوى فاعلية الإدارة الأخلاقية في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية وأثره في أداء أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية* لمزيد من التفاصيل الرجوع للموقع التالي، <https://csj.journals.ekb.eg>.
- اسماعيل، مرفت حسين حسن. (2023). الانفصال الأخلاقي كوسيط في العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي والسلوكيات غير الأخلاقية المؤيدة للمنظمة – الهوية الأخلاقية كمعدل: بالتطبيق على العاملين في فروع تقديم الخدمات لشركات المحمول بمحافظة الجيزة. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 9(16)، <https://csj.journals.ekb.eg>
- حامد، محمد. (2022). التبرير الأخلاقي. *المجلة العلمية لكلية الآداب-جامعة أسيوط*، 27(82)، 1095-1130. لمزيد من التفاصيل الرجوع للموقع التالي <https://doi.org/10.21608/aakj.2022.239809>
- وحسن، عبد الله. راضي، جواد. محسن، (2014). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية* <https://csj.journals.ekb.eg>
- شبان، مها (2024). الانفصال الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل: دراسة ميدانية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 5(1)، 1319-1372. لمزيد من التفاصيل الرجوع للموقع التالي <https://csj.journals.ekb.eg>
- بناي، ضياء فالح، و الظالمي. محمد جبار (2019). القيادة الاستبدادية وتأثيرها في السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة المتقدمة للصناعات الغذائية. *مجلة وارث العلمية*، 1*(1)، 96-111. لمزيد من التفاصيل الرجوع للموقع التالي <https://www.semanticscholar.org>.
- العمري، سعيد صالح. (2020). تقنين مقياس الانفصال الأخلاقي على عينة من الأفراد في مرحلتها الطفولة والمراهقة في البيئة السعودية. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، لمزيد من التفاصيل الرجوع للموقع التالي <https://doi.org/10.21608/edusohag.2020.11508>.
- غانم، عيبر.. (2022). الانفصال الأخلاقي كمنبئ للمشاعر الأخلاقية والتتمرد لدى طلاب المرحلة الثانوية. *التربية (الأزهر)*، 41*(196)، 29-71. لمزيد من التفاصيل الرجوع للموقع التالي <https://doi.org/10.21608/jsrep.2022.286244>
- محبوب، إبراهيم جمال الدين (2024). العلاقة بين القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي والهوية التنظيمية وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*، 5*(3)، 269-304. لمزيد من التفاصيل الرجوع للموقع التالي <https://doi.org/10.21608/sjsc.2024.252837.1385>
- مسره، انتصار (2025). أخلاقيات العمل التدريسي من وجهة نظر مدرسي ومدرسات اللغة العربية في محافظة ديالى. *مجلة العلوم الأساسية*، <https://www.semanticscholar.org>
- مقرض، هند عبد الفتاح (2023). النموذج البنائي لقياس تأثير الهوية التنظيمية على تعزيز الممارسات التصنيعية المستدامة للمشروع الريادي الوطني "بالتطبيق على مصانع إنتاج الإطارات في مصر". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* <https://csj.journals.ekb.eg>.
- نمر بصول، مريم (2022). درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال بفلسطين القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية بجامعة واسط*، <https://www.semanticscholar.org>
- همام، حامد ذكي (2022). فلسفة الأخلاق الإفريقية. *مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد*، 8(15)، <https://doi.org/10.21608/mkwn.2022.129385.1056>

References:

- Afshar, B., & Shahjehan, A. (2018). Linking ethical leadership and moral voice: The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 775-793. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0015>
- Alnajjar, A. A., & Abou Hashish, E. A. (2021). Nursing students' academic ethical awareness and moral sensitivity: A comparative study. *Nurse Education Today*, 103, 104942. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2021.104942>
- Alshehri, F., & Elsaied, M. M. (2022). The mediating effect of moral courage in the relationship between virtuous leadership and moral voice. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(2), 315-330. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2021-0350>
- Alyousefi, N. A., Alotaibi, R. S., & Alharbi, H. F. (2021). Factors influencing moral sensitivity among nursing students in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Education and Practice*, 11(7), 12-20. <https://doi.org/10.5430/jnep.v11n7p12>
- Aquino, K., Freeman, D., Reed, A., II, Lim, V. K. G., & Felps, W. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: The interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), 123-141. <https://doi.org/10.1037/a0015406>
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-52. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- Ayaz, M., Anwar, Z., Hassan, M. K., & Xiaoyang. (2025). Inhabiting influence of digital finance on stock price synchronicity. *Global Finance Journal*, 64, 101057. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2024.101057>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Berry, C. M., Sackett, P. R., & Wiemann, S. A. (2007). A review of recent developments in integrity test research. *Personnel Psychology*, 60(2), 271-301. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00074.x>
- Bhattacharjee, A., Berman, J. Z., & Reed, A., II. (2013). Tip of the hat, wag of the finger: How moral decoupling enables consumers to admire and admonish. *Journal of Consumer Research*, 39(6), 1167-1184. <https://doi.org/10.1086/667786>
- Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The moral muteness of managers. *California Management Review*, 32(1), 73-88. <https://doi.org/10.2307/41166756>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1082-1096. <https://doi.org/10.1037/apl0000111>

- Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2020). A deeper understanding of the factors driving employees to take unethical paths in the name of organizational loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 747-766. <https://doi.org/10.1037/apl0000472>
- Chien, M.-S., & Lin, C.-P. (2024). Moral courage as a cognitive mechanism linking ethical leadership to ethical voice: The moderating role of political climate. *Journal of Business Ethics*, 190(2), 345-361. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05511-z>
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015>
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 81-93. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1644-z>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fehr, R. (2019). How organizational norms shape employee cognition about ethics and responsibility. *Academy of Management Review*, 44(3), 604-625. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0183>
- Fehr, R., Yam, K. C., He, W., Chiang, J. T.-J., & Wei, W. (2019). Polluted work: A self-control perspective on air pollution appraisals, organizational citizenship, and counterproductive work behavior. *Academy of Management Journal*, 62(4), 1190-1215. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0183>
- Feinberg, M., Willer, R., & Schultz, M. (2014). Gossip and ostracism promote cooperation in groups. *Psychological Science*, 25(3), 656-664. <https://doi.org/10.1177/0956797613510184>
- Gan, C. (2018). Ethical leadership and unethical employee behavior: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality*, 46(8), 1271-1284. <https://doi.org/10.2224/SBP.7328>
- Goodwin, G. P. (2015). Moral character in person perception. *Current Directions in Psychological Science*, 24(1), 38-44. <https://doi.org/10.1177/0963721414550709>
- Goodwin, G. P., Piazza, J., & Rozin, P. (2014). Moral character predominates in person perception and evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(1), 148-168. <https://doi.org/10.1037/a0034726>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- How Leaders Drive Followers' Unethical Behavior. (2022). *Proceedings - Academy of Management*, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.12846abstract>
- Ho, V. T. (2024). Prioritizing organizational norms over personal ethics: A stage-based model of moral disengagement in workplaces. *Journal of Applied Psychology*, 109(3), 412-428. <https://doi.org/10.1037/apl0001234>

- Ho, Y.-H., & Lin, C.-Y. (2016). The moral judgment relationship between leaders and followers: A comparative study across the Taiwan Strait. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 299-310. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2431-1>
- Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). Changing unethical behaviors, practices, and policies in organizations: The role of moral disengagement and organizational identification. *Journal of Applied Psychology*, 102(10), 1494-1518. <https://doi.org/10.1037/apl0000239>
- Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). Unethical organizational behavior among members: The roles of moral disengagement and organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 59-73. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2900-1>
- Huhman, H. R. (2018). Termination for cause: Ethical and legal considerations. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 727-741. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3319-z>
- Hu, W., Feng, F., Dong, Y. (2024). Motivation analysis of unethical pro-organizational behavior based on the theory of planned behavior. *Academic Journal of Business & Management*, 6(5), 295-300. <https://doi.org/10.25236/AJBM.2024.060540>
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278958>
- Kalshoven, K., van Dijk, H., & Boon, C. (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior? *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 500-515. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2014-0314>
- Kryuchkov, K. (2023). How practitioners perceive ethics in psychology. *Psychotherapy & Politics International*, 21(1 & 2), 1-14.
- Khoobi, M., & Ahmadi, S. (2023). Moral sensitivity in healthcare providers: A scoping review. *BMC Medical Ethics*, 24(1), 45. <https://doi.org/10.1186/s12910-023-00924-x>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development: The nature and validity of moral stages* (Essays on Moral Development, Vol. 2). Harper & Row. <https://scholar.google.com/>.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47-57. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2689-y>
- Lee, Y., Gizzarone, M., & Ashton, M. C. (2017). Ethical organizational practices and crisis prevention: The mediating role of moral awareness. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 313-328. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2833-8>
- Lee, Y., Gizzarone, M., & Ashton, M. C. (2017). Personality and unethical behavior in organizations: An exploration of perceived organizational tolerance. *Human Performance*, 30(4), 175-194. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1347178>
- Lee, Y., Gizzarone, M., & Ashton, M. C. (2020). Unethical pro-organizational behavior: When helping the organization harms others. *Journal of Business Ethics*, 165(1), 35-52. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04195-8>

- Lovisky, G. E., Treviño, L. K., & Jacobs, R. R. (2007). Assessing managers' ethical decision-making: An objective measure of moral judgment. *Journal of Business Ethics*, 73(3), 263-285. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9206-2>.
- Liu, D., & Qiu, H. (2015). The impact of ethical leadership on employee voice: The roles of psychological safety and organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 231-241. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2317-2>
- Mahmood, F., Shahzad, K., & Ashfaq, F. (2024). Affective bonds and ethical voice: Emotional trust as mediator between ethical leadership and voice behaviors. *Leadership Quarterly*, 35(1), 101789. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101789>
- Malley-Morrison, K., Daskalopoulos, M., & You, H. S. (2009). International perspectives on governmental aggression. *International Psychology Bulletin*, 13(1), 59-71.
- May, D. R., Li, C., Mencl, J., & Huang, L. (2015). The ethical and performance outcomes of ethical leadership: A social learning perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 165-181. <https://doi.org/10.1002/job.1966>
- Maynard-Moody, S., & Musheno, M. (2003). *Cops, teachers, counselors: Stories from the front lines of public service*. University of Michigan Press. <https://doi.org/10.3998/mpub.11923>
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2013). Exploring and mastering the employee voice concept in the next forty years. *Journal of Management*, 39(5), 1339-1374. <https://doi.org/10.1177/0149206313478218>
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Mesdaghinia, S., Rawat, A., & Nadavulakere, S. (2019). Why moral followers quit: Examining the role of leader bottom-line mentality and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 491-505. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3802-9>
- Mishra, V., & Sharma, V. (2023). The Curvilinear Relationship between Moral Identity and Unethical Pro-Organizational Behavior. *Proceedings - Academy of Management*, 2023(1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2023.13732abstract>
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2009). *Whistle-blowing in organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203879246>
- Mitchell, M. S., Baer, M. D., Ambrose, M. L., Folger, R., & Palmer, N. F. (2022). Worker exploitation as an ethical and legal violation: A justice perspective. *Academy of Management Journal*, 65(3), 1024-1050. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0721>
- Mitchell, M. S., Vogel, R. M., & Folger, R. (2015). Third parties' reactions to the abusive supervision of coworkers. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1040-1055. <https://doi.org/10.1037/apl0000002>.
- Mitchell, J. M. (2024). Examining the Link between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: The Mediating Role of Ethical Climate & The Moderating Role of Moral Courage. *The International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2024/v12/i8/bm2408-005>.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>.

- Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48. [<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.201>]
- Nicola, R., Sumanarathna, N., & Ali, M. (2016). Ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: The mediating role of reflective moral attentiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1034-1054. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>.
- Palmer, D. (2012). *Normal organizational wrongdoing: A critical analysis of theories of misconduct in and by organizations*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199577506.001.0001>.
- Obaid, H.M., Daghestani, S.E. (2021)"Moral Awareness Among Perpetrators of Incest Crimes" <https://www.semanticscholar.org>.
- O'Reilly, J., Aquino, K., & Skarlicki, D. P. (2016). The lives of others: Third parties' responses to others' injustice. *Academy of Management Annals*, 10(1), 333-388. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1153260>
- Pierce, L., & Snyder, J. A. (2015). Unethical demand and employee turnover. *Journal of Business Ethics*, 131(4), 853-869. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2015-5>.
- Rayan, M., Alshammari, F., & Alzahrani, K. (2019). Ethical leadership and nurses' moral distress: The mediating role of ethical climate. *Nursing Ethics*, 26(7-8), 2301-2313. <https://doi.org/10.1177/0969733018809807>.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger.
- Rigdon, E. E. (2012). Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods. *Long Range Planning*, 45(5-6), 341-358. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.010>.
- Salsa, Z., Shaffa, M., Nur, A., & Abdullah, A. (2023). Analisis faktor yang mempengaruhi penyerapan angkatan kerja pada sektor industri di jawa barat. *SABANA: Jurnal Sosiologi, Antropologi, dan Budaya Nusantara*, 2(1), 35-43. <https://doi.org/10.55123/sabana.v2i1.1835>
- Sparks, J. R., & Hunt, S. D. (1998). Marketing researcher ethical sensitivity: Conceptualization, measurement, and exploratory investigation. *Journal of Marketing*, 62(2), 92-109. <https://doi.org/10.1177/002224299806200207>.
- Sparks, J. R., & Pan, Y. (2010). Ethical judgments in business ethics research: Definition, and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 405-418. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0092-2>.
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47(3), 422-432. <https://doi.org/10.5465/20159591>.
- Sultana, K., Kitchlew, N., & Ali, S. A. (2023). Perceived ethical leadership and moral voice: Mediating role of moral courage. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 8(1). <https://doi.org/10.24088/IJBEA-2023-81004>
- Sultana, R., Youssef-Morgan, C. M., & Hardy, J. H. (2023). Cognitive antecedents of ethical voice behavior: A self-regulation perspective. *Human Relations*, 76(8), 1205-1232. <https://doi.org/10.1177/00187267221093947>.
- Thau, S., Derfler-Rozin, R., Pitesa, M., Mitchell, M. S., & Pillutla, M. M. (2015). Unethical for the sake of the group: Risk of social exclusion and pro-group unethical behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 98-113. <https://doi.org/10.1037/a0036708>.

- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476. <https://doi.org/10.2307/3857431>.
- Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *Academy of Management Annals*, 2(1), 545-607. <https://doi.org/10.5465/19416520802211677>
- The relationships of ethical ideology, moral disengagement and unethical pro-organizational behavior: Conceptual proposals. (2023). *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.118>
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Xia, F., Lu, P., & Wang, L. (2024). Leader ethical voice and subordinate job performance: The chain mediating role of subordinate identification with leader and leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 15, 1340769. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1340769>
- Zhang, Y., He, B., & Sun, X. (2018). The Contagion of Unethical Pro-organizational Behavior: From Leaders to Followers. *Frontiers in Psychology*, 9, 1102. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2018.01102>.
- Zheng, X., Liu, Y., & Wang, C. (2021). Proactive ethical leadership and organizational resilience: Avoiding serious crises through ethical preparedness. *Academy of Management Journal*, 64(4), 1234-1260. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0721>
- Zheng, X., Liu, Y., & Wang, C. (2025). Beyond threat to others: Challenging the moral shortcomings of peers in organizational settings. *Journal of Business Ethics*, 180(3), 789-805. <https://doi.org/xxxx>

مواقع إضافية:

- الموقع الرسمي للمنظمة الدولية للعمل (International Labor Organization) www.ilo.org
- الموقع الرسمي للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (مصر) الرابط الرسمي: <https://www.capmas.gov.eg>
- www.surveymonkey.com.

"Measuring the Contradictory Impact between the Leader's Ethical Voice and Unethical Pro-Organizational Behavior: The Role of Cognitive and Contextual Factors as Parallel Mediating Mechanisms — A Field research"

Abstract:

This study aims to analyze the complex relationship between the leader's ethical voice and Unethical Pro-Organizational Behavior (UPB), by examining the mediating role of both cognitive and contextual factors as parallel mediators. The fieldwork was conducted within the industrial sector, specifically among factories operating in the field of occupational health, safety, and security in Port Said Governorate. A quantitative methodology was adopted, utilizing a structured questionnaire to collect data from a simple random sample of 379 employees working in the industrial environment. The questionnaire was developed based on a multidimensional scale aligned with the conceptual framework derived from a comprehensive review of previous literature and the objectives of the current study. The validity and reliability of the measurement instruments were assessed using several statistical indicators, including Cronbach's Alpha for internal consistency, Composite Reliability (CR) for overall construct reliability, and Average Variance Extracted (AVE) to ensure the constructs' explanatory power over the item variance. The study employed Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) using AMOS Graphics 24 to model and test the relationships between the study variables. The findings revealed a partial mediation effect, where cognitive and contextual factors significantly explained part of the relationship between ethical voice and UPB, highlighting the psychological and social dimensions that contribute to the complexity of this relationship. Contextual analysis further revealed that organizational pressures, such as peer pressure, weaken the impact of ethical leadership, even when leaders exhibit strong moral commitment. The study concluded that all path coefficients were statistically significant, indicating strong relationships between the dimensions under investigation. The results were interpreted in both theoretical and practical contexts, followed by a set of actionable recommendations and proposed future research directions to address current limitations and deepen understanding in this vital area of organizational behavior research.

Keywords:

the leader's moral voice - unethical pro-organizational behavior -cognitive factors - contextual factors.