



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research



المجلد الثالث - العدد الثالث - أكتوبر 2025

Volume 3 | Issue 3 | Oct. 2025



sjsaf.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير
د/ حسن رشاد صابر

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN
2974-3370

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المواطنة التنظيمية
دراسة ميدانية
بتجمع نجران الصحي – المملكة العربية السعودية

إعداد الباحث / ناصر صالح محمد آل عقيل

تحت إشراف

أ د / محمد السوداني

د / أسماء أبو القمصان

2025

ملخص الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المواطنة التنظيمية في تجمع نجران الصحي بالمملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير إدراك العاملين لأبعاد القيادة الأخلاقية على شعورهم بالمواطنة التنظيمية، والتعرف على مدى تأثير القيادة الأخلاقية على تلك المواطنة. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات من عينة تتكون من 341 موظفًا.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية لإدراك العاملين للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث استطاعت أبعاد القيادة الأخلاقية (السلوكيات الوظيفية، المهارات القيادية، المعايير الأخلاقية، والسمات الشخصية) تفسير 85.9% من التغيرات في المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين السلوكيات الوظيفية والمواطنة التنظيمية، مما يشير إلى أهمية هذه الأبعاد في تحسين الأداء العام.

توصي الدراسة بتعزيز الممارسات القيادية الأخلاقية وتحسين الشفافية في الترقيات والمكافآت، بالإضافة إلى تطوير برامج تدريبية لتعزيز السلوكيات الإيجابية بين العاملين، مما يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية ويعزز من بيئة العمل الإيجابية للجميع.

أولا المقدمة:

أصبح العصر الحالي يتميز بسرعة التحول والتغيرات المستمرة والمتلاحقة في بيئة الأعمال، ونتج عن ذلك حدة المنافسة بين المنظمات والسعي لإكتساب المزيد من المزايا التنافسية بالإضافة إلى الاهتمام بالابتكارات والتطوير التكنولوجي، إضافة إلى المرونة العالية في التكيف مع المتغيرات

ويترتب على ذلك الضرورة الحتمية لوجود القائد الذي يتولى توجيه الأنشطة في الإطار اللازم لتحقيق أهداف المنظمة، وبلانتهاج مبادئ القيادة أخلاقية بما تملكه من أدوات وصولاً لأفضل أداء وبأعلى جودة ممكنة بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق رغبات العملاء

(Martin;2000)

وتعد القيادة الأخلاقية أحد الإتجاهات الحديثة في نماذج القيادة لإعتمادها على تشكيل قواعد السلوك التي يلتزم بها القائد والذي يتسم بالصدق، والمسؤولية، والإحترام المتبادل مع كافة المستويات، والإمتثال للأعراف الوطنية والثقافة التنظيمية وتسعى منظمات الأعمال لتحقيق هدف اساسي لها على اختلاف مجالاتها ألا وهو زيادة العائد على الاستثمار وتحقيق أعلى مستوى من الأرباح من خلال التركيز على استراتيجية الاستخدام الفعال والكفؤ لكافة الموارد بما فيها المورد البشري ونتيجة التقلبات والمتغيرات البيئية المتسارعة وبروز ظاهرة العولمة وإزدياد الحاجة الى عامل المرونة في التعامل مع الحاجات المختلفة للعملاء والأسواق، وضرورة التعامل مع المشاكل التي تواجهها المنظمة بمهنية عالية، فقد وجدت المنظمات نفسها أمام واقع مختلف يتطلب تغييرات جوهرية في ثقافتها وفي هيكل القوى العاملة فيها (أبوزيتون 2005).

ثانياً مشكلة الدراسة :

بالرغم من سعى وزارة الصحة السعودية بصفة مستمرة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية والقيادية بما يضمن التحسين المستمر بأنماط واشكال الإدارة لضمان الوصول إلى أعلى مستويات الخدمات الصحية وتحقيق خطط العمل المرجوة، إلا أنه مازالت هناك بعض أوجه القصور في التطبيق لما ينقصه من التوجيه القيادي المعزز للمواطنة التنظيمية للعاملين

وهذا ما دفع الباحث لدراسة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المواطنة التنظيمية ومن هذا المنطلق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي وهو:

ما هو دور القيادة الأخلاقية تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين بتجمع نجران الصحي بالمملكة العربية السعودية؟

ويرى الباحث أنه للإجابة عن هذا التساؤل يجب عليه التطرق إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوي إدراك العاملين بمحل الدراسة لمفهوم وأبعاد وممارسات القيادة الأخلاقية.
- ما مستوي شعور العاملين بمحل الدراسة لمفهوم وأبعاد المواطنة التنظيمية.
- ما أثر إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية على شعورهم بالمواطنة التنظيمية.

ثالثاً أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق هدف رئيسي ومحدد وهو دراسة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المواطنة التنظيمية في تجمع نجران الصحي - المملكة العربية السعودية ولتحقيق الهدف الرئيسي لابد من تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل أثر إدراك العاملين لأبعاد القيادة الأخلاقية على شعورهم بالمواطنة التنظيمية.
- التعرف على مدى إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية تأثيراً على المواطنة التنظيمية للعاملين عينة الدراسة.
- استخلاص النتائج وتوجيه التوصيات للسادة القائمين على إدارة المنظمات محل الدراسة.

رابعاً أهمية الدراسة:

يرى الباحث أن للدراسة أهمية كبرى حيث انه لا توجد دراسات عربية أو اجنبية على حد علمه قد تناولت دراسة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المواطنة التنظيمية في تجمع نجران الصحي - المملكة العربية السعودية، ويمكن تناول أهمية الدراسة من ناحيتين:

الأهمية العلمية

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها من الدراسات التي تتناول متغير إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية، بسبب امتلاكه العديد من الآثار الإيجابية على الفرد العامل والحد من سلوكه السلبي. وكذلك للتعرف على تأثيرها على النتائج ذات الصلة بالعمل.
- تستمد الدراسة أهمية دراسة المواطنة التنظيمية لكونها من المتطلبات الواجب وجودها في مجال العمل وتمثل مؤشر على قدرة المنظمة على تخطي الأزمات الحقيقية التي

تهدد نجاحها وتميزها؛ بالإضافة إلى ما يترتب عليه من العديد من السلوكيات الإيجابية المؤثرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمات

- تعد هذه الدراسة مُكملة للدراسات العربية السابقة التي سلطت الضوء على المتغيرات السلوكية التي تعكس دور القيادة الأخلاقية التي تمثل دائماً رأس الأمر في أية منظمة. وبالتالي فتح آفاق بحثية في هذه المجال.

الأهمية التطبيقية (العملية):

- تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الآتي:
- تنطلق أهمية الدراسة من من أهمية متغيراتها في مجالات إدارة الأعمال.
 - توضيح أهمية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ممارسات نمط القيادة الأخلاقية
 - توضيح الفوائد الناتجة عن الاهتمام بدعم سلوك المواطنة التنظيمية

خامساً فروض الدراسة

الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين للقيادة الأخلاقية (السلوكيات الوظيفية / المهارات القيادية / المعايير الأخلاقية / السمات الشخصية) على سلوك المواطنة التنظيمية.

وينقسم هذا الفرض إلى خمسة فروض فرعية كما يلي:-

- يوجد تأثير دال احصائياً للسلوكيات الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- يوجد تأثير دال احصائياً للمهارات القيادية على المواطنة التنظيمية.
- يوجد تأثير دال احصائياً للمعايير الأخلاقية على المواطنة التنظيمية.

■ يوجد تأثير دال احصائيا للسمات الشخصية على المواطنة التنظيمية

الفرض الثاني: يوجد قدرة تنبؤية ايجابية دالة احصائيا للتفاعل المشترك بين أبعاد القيادة الأخلاقية متجمعة بالدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية

الدراسات السابقة

يستعرض الباحث فيما يلي الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية سواء بطريق مباشر أو غير مباشر على النحو التالي:

- دراسة Labed, Mohammed ، 2024

هدفت هذه الدراسة التي سعت إلى معرفة واقع ومستوى ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية الجزائرية، وذلك بالتطبيق على مستشفى محمد زيوشي بدائرة طولقة، فقد تم التوصل للعديد من النتائج والتوصيات، أهمها أن هناك مستوى غير مرتفع (متوسط) لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية مأخوذة بصفة مجتمعة، وأنه ينبغي الاهتمام بالارتقاء بمختلف هذه السلوكيات الأخلاقية للقيادة، وخاصة سلوك العدالة، وذلك لأن مستواه جاء أكثر انخفاضاً، ولأهمية الكبيرة له، والآثار السلبية الجسيمة الناتجة عن غيابه أو نقصانه في المجال الصحي أو في المجال المهني بصفة عامة

- دراسة العابد، محمد ، 2024

هدفت هذه الدراسة بالأساس إلى معرفة دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات الصحية الجزائرية، وقد تم توزيع (61) استمارة استبيان على العاملين في المؤسسة الاستشفائية الحكيم سعدان بولاية بسكرة، وتم التوصل للعديد من النتائج، أهمها أن هناك مستوى متوسط لكل من سلوكيات القيادة الأخلاقية (مأخوذة بصفة مجتمعة) والصمت التنظيمي، وعلاقة ارتباط سالبة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية (مأخوذة بصفة مجتمعة)

والصمت التنظيمي، وتأثير ذو دلالة إحصائية بين سلوك التوجه الأخلاقي والصمت التنظيمي، في حين أن باقي السلوكيات لم تكن دالة إحصائياً

- دراسة مباركي، إيمان ، 2024

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد -المغير- ببسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وقد اعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع 123 استمارة على موظفي المستشفى كعينة عشوائية، وتم استرجاع 105 استمارة صالحة للتحليل وبعد التحليل الإحصائي للبيانات من خلال برنامج SPSS ، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفى جاءت بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسطاً، وأظهرت النتائج هناك أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المستشفى محل الدراسة

- دراسة الرواس، أمينة بنت سعيد بن أحمد طيراش ، 2023

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات الدراسة، والكشف عن أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، وقد تكون مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، واشتملت عينة الدراسة على (٢٧٠) موظف، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: ١- جاء مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار بدرجة استجابة (عالية). ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة

الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ٣- وجود أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: عقد ورش عمل لتوعية المديرين عن أهمية دعم مستويات الالتزام التنظيمي، وضرورة توفير برامج تدريبية للمديرين لتوضيح أهمية القيادة الأخلاقية

- دراسة إمشيرى، حليلة علي محمد ، 2023

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام بمكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي/ الخمس، ومعرفة مدى الالتزام بسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين فيها، وتبيان مستوى العدالة التنظيمية بمكتب الخدمات، والتعرف على أثر القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمكتب، ومعرفة الأثر لتطبيق العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمكتب، إضافة لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين عند توسط العدالة التنظيمية، تم إتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي/ الخمس والبالغ عددهم (460) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات الأولية وزعت على عينة مكونة من (210) مفردة، وتم استخدام نمذجة المعادلات البنائية بتقنية (Amos) لتحليل البيانات، وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام، مستوى تطبيق العدالة التنظيمية، ومستوى الالتزام بسلوكيات المواطنة التنظيمية كنّ بدرجة متوسطة، كما بيّنت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأوضحت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما كشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة

الأخلاقية على العدالة التنظيمية، وأخيراً أشارت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية لا تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- دراسة الهزام، محمد ، 2022

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) ومستوى تعزيز المسؤولية الاجتماعية في عينة من المنظمات بالجنوب الغربي - الجزائر، كما هدفت إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المنظمات محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع منهج دراسة الحالة وتطوير استمارة الاستبانة استناداً على بعض الدراسات السابقة، حيث بلغ عدد الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي (40) استمارة ، وقد أشارت نتائج الدراسة أن المستوى العام لكل من القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية كانا مرتفعين كما أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على المسؤولية الاجتماعية، وبينت النتائج وجود تأثير لممارسات السلوك الأخلاقي على المسؤولية الاجتماعية، مع استثناء بعدى توافر السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي، حيث لم يظهر أي أثر على المسؤولية الاجتماعية، وأخيراً طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تفعيل دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات محل الدراسة

- دراسة عليوط ، 2022

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء لدى موظفي محطة توليد الكهرباء بالطاهير، والبحث في وجود فروق في تصورات المبحوثين حول القيادة الأخلاقية، مدى تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في السلوك الأخضر للموظف، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من ممارسات القيادة الأخلاقية بمستوى عالي من السلوكيات الخضراء. بالإضافة إلى وجود فروق معنوية في تصورات أفراد العينة حول القيادة الأخلاقية تعود إلى متغيري السن وسنوات

الأقدمية، كما توصلت إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في السلوك الأخضر لموظفي محطة توليد الكهرباء بالطاهر..

- دراسة Shubar، 2022

هدفت الدراسة إلى اختبار دور القيادة الأخلاقية عبر أبعادها (توجه الأفراد، الإنصاف، تشارك السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الأخلاقي، توضيح الدور، النزاهة) في تحقيق التفوق التنظيمي عبر أبعاده (التفوق الإداري، تفوق الموظفين، التفوق في الهيكل التنظيمي، التفوق الاستراتيجي) إذ تمثلت مشكلة البحث بعدد من التساؤلات بهدف التعرف على الأطر الفكرية والتطبيقية لمتغيراتها، ومن ثم تشخيص مستوى الاهتمام بها ميدانيا وكذلك التعرف على الإجراءات المناسبة من قبل المنظمة وقد أجرى البحث على عدد من العاملين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط ميدانا للدراسة واختبار فروضها، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيادة الأخلاقية في التفوق التنظيمية.

- دراسة النفراوي (2020):

استهدفت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بينهم بالتطبيق على العاملين بالمراكز الطبية الخاصة بمدينة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استقصاء إلكتروني مكون من 26 عبارة، وبلغ حجم العينة ١٨٠ مفردة، وتم تجميع إجاباتهم من العاملين بالمراكز الطبية محل الدراسة، وتم تحليلها إحصائياً. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين كل من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والارتباط الوظيفي، وظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي وأيضاً على الارتباط الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر للمناخ الأخلاقي على الارتباط الوظيفي، وكذلك أسفرت النتائج عن توسط المناخ الأخلاقي جزئياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة

- دراسة عبدالهادي (2020):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية المتمثلة في (التوجه الأخلاقي للإدارة العليا - علاقة المدير المباشر بموظفيه - الاتصال - حل القضايا الأخلاقية) على تحسين كفاءة أداء موظفي الشركات التابعة لمواني أبوظبي إلى جانب التحقق من اختلاف آراء عينة الدراسة نحو مدى تبني أبعاد القيادة الأخلاقية في الشركات التابعة لمواني أبوظبي وذلك سعياً نحو وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم مجتمع الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات التابعة لمواني أبوظبي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة طبقاً للجنس والمستوى الإشرافي والمستوى التعليمي نحو نمط القيادة الأخلاقية كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:
- وضع سياسة أخلاقية مكتوبة، بها كود أخلاقي وتكون واضحة ومعلنة لكل العاملين بالشركات ويتم مراجعتها نصف سنوياً وبشكل دوري
- أهمية وجود برامج تدريبية تعطى للمديرين حول ماهية الأخلاق والقيادة الأخلاقية لتجنب الاضطراب والمشاكل.
- إنشاء إدارة خاصة لبحث التظلمات تباشر وتتابع أي خرق لتلك الأكواد الأخلاقية

كما يعرض الباحث في هذا الجزء الدراسات التي تناولت **المواطنة التنظيمية** سواء بطريق مباشر أو غير مباشر على النحو التالي:

- دراسة خصاونة، أحمد (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظة أربد. تكونت عينة ميسرة للدراسة من (183) مدير ورئيس قسم وموظف يعملون في الدوائر الحكومية في محافظة أربد، وتم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي

وتحليل الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج بأنه المتوسط الكلي لمتغير "العدالة التنظيمية" بلغ (3.82)، والمتوسط الكلي لمتغير "سلوك المواطنة التنظيمية" بلغ (3.81)، وهو ما يعكس مستوى ممارسة الأجهزة الحكومية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين بأنه يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظة أربد، كما تبين بأنه يوجد أثر إيجابي لكل من (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية) في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظة أربد. أوصت الدراسة على عمل الأجهزة الحكومية في محافظة أربد على دعم مستوى العدالة التنظيمية المتبعة والتي يتم ممارستها، لما لها من رضا من قبل الموظفين على ذلك، والتنوع في السياسات التي يتم في الأجهزة الحكومية من ناحية مستويات العدالة التنظيمية ومستويات سلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة الهضبان، هبه محمد ، 2024

تهدف هذه الدراسة المفصلة الى معرفة أثر نظام الحوافز على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمصرف الراجحي بمدينة جدة من خلال دراسة حالة المصرف تم الاعتماد فيها على استبانة موزعة على العاملين وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل التأكد من نفي أو إثبات فرضيات الدراسة. تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مصرف الراجحي يتبنى نظام مرّن للحوافز المعنوية بدرجة موافقة متوسطة، مما ساهم في تعزيز وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية فيها، والتي سجلت درجة موافقة عالية جدا من قبل أفراد العينة. الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية،

- دراسة دبش، أحمد يوسف ، 2023

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للالتزام العاملين في العلاقة ما بين المسؤولية الاجتماعية للشركات بأبعادها مجتمعة وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد) في البنوك

التجارية الأردنية، أستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحثان برمجية الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS وبرمجية Smart PS3 (SEM) لتحليل النتائج وفحص الفرضيات وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية وعددها (13) بنكاً، وتمثلت وحدة المعاينة عينة عشوائية طبقية من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية بمختلف المستويات تم توزيع (377) استبيان واسترداد (374) استبيان صالح للتحليل الإحصائي أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر للمسؤولية الاجتماعية للشركات بأبعاده مجتمعة في سلوك المواطن التنظيمية بأبعادها (سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو المنظمة وسلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو الأفراد) كما وجدت الدراسة أن التزام العاملين يتوسط العلاقة ما بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وسلوك المواطن التنظيمية أوصت الدراسة إدارة البنوك التجارية الأردنية بزيادة الاهتمام بممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات لما لها دور في دعم وزيادة ممارسة سلوك المواطن التنظيمية، كما وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على الالتزام التنظيمي لدوره في تحسين وغرس سلوك المواطن التنظيمية بين العاملين في البنوك التجارية الأردنية

- دراسة الشريفي، زينب هادي معيوف ، 2021

هدف البحث إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها (التوجه نحو العاملين، العدالة، تقاسم القوة، التوجيه الأخلاقي، وضوح الدور، والاستقامة) و سلوك المواطن التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، الكياسة، طوعية المشاركة) ، وقد جرى اختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المصرف) في العلاقة بين المتغيرين. وقد تم اختيار عددا من المصارف الحكومية العاملة في محافظة النجف الأشرف والبالغ عددها (3) مصارف كمجتمع لإجراء البحث، إذ تم توزيع (120) استمارة استبيان تم استرجاع

(70) منها جرى إخضاعها للتحليل الإحصائي. وكشف البحث عن وجود علاقة تأثير إيجابية للقيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كذلك تأثير إيجابي للثقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية. وأن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية. وعلى أساس ما تم التوصل إليه من استنتاجات تم وضع عدة توصيات كان من أهمها، على إدارات المصارف عينة البحث التوجه نحو ممارسة القيادة الأخلاقية بدرجة أعلى، إذ يسهم هذا النمط من القيادة بشكل مباشر في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين في المصارف ومن ثم زيادة سلوك المواطنة التنظيمية لديهم

- دراسة الحامد، عبدالله محمد (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الروحانية في مكان العمل في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان جامعة عدن، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في ديوان جامعة عدن، وقد تم أخذ عينة عشوائية بلغت (100) موظفا وموظفة، وحتى يحقق البحث أهدافه فقد قام الباحثان بإعداد استبانة مكونة من (36) فقرة، وزعت على عينة من موظفي ديوان الجامعة استعيدت منها (92) استبانة جميعها صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (92%). وقد استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن للروحانية في مكان العمل أثر معنويا ضعيفا في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، لدى موظفي جامعة عدن، كما أظهرت مستوى مرتفع لسلوكيات المواطنة التنظيمية في ديوان الجامعة، وأن مستوى الروحانية في ديوان الجامعة كان متوسطا، أما أهم التوصيات فهي نشر ثقافة الروحانية في ديوان الجامعة

- دراسة جوامع، رقية (2020)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى كل من تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية وكذا تحديد دور تمكين العاملين في دعم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة

نفطال. ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على استبيان، وزع على عينة من إدارات المؤسسة. وأظهرت النتائج وجود درجة عالية لمستوى تمكين العاملين وسلوك المواطن التنظيمية، كما تبين أن هناك أثر للتمكين في ممارسة العاملين لسلوك المواطن التنظيمية، وليس هناك فروقات في هذا الأثر تعزى للمتغيرات الشخصية. وفي الأخير قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والاقتراحات لدعم تمكين العاملين وسلوك المواطن التنظيمية في المؤسسة

الإطار النظري

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية أمراً ضرورياً في مجال البحث العلمي، لذا كان لزاماً على الباحث أن يحدد المصطلحات العلمية التي يستخدمها في الدراسة، تجنباً لعنصر الغموض في فهم مضمونها، وحتى يتم السير في الدراسة منذ البداية وفقاً للمفاهيم محددة. ويقوم الباحث، بتقديم أهم المصطلحات العلمية المستخدمة في الدراسة، وذلك كما يلي:

• أخلاقيات الإدارة

- عرفها (Zhang;2020) بأنها إظهار المعايير والمبادئ والقيم الملائمة من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات مع الآخرين بالإضافة إلى توصيل هذا السلوك للتابعين من خلال الإتصال بين الطرفين والتدعيم وإتخاذ القرار .
- كما عرفها المركز الأمريكي للأخلاق في مجال الرعاية الصحية بأنها مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات من خلال الإلتزام بالسلوكيات الأخلاقية ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية (الكبير، 2016)

• المعايير الأخلاقية

هي القيم والمبادئ المشتركة التي تستجيب لما يحترمه الناس وترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري ، وهو ما تسعى إليه المنظمات من خلال صياغة المعايير والقيم الأخلاقية

الخاصة بها والمرتكزة على خمسة معايير أساسية تتمثل في (الإمتثال للقانون / الأمانة الوظيفية / العدالة / الجرأة الوظيفية / التأثير الإيجابي في الآخرين)

• أبعاد القيادة الأخلاقية

- **النزاهة :** تتمثل في الثقة والإخلاص والعدل والأمانة وهو ما يترتب عليه تحديد السلوكيات الصحيحة من الناحية الأخلاقية بغض النظر عن الضغوط الخارجية التي تمارس على الفرد
- **الإيثار :** وهو أحد العوامل العامة لتطوير التوجه نحو المجتمع ، ويقصد به مساعدة الآخرين دون توقع أي عائد أو مقابل خارجي ويشمل صفات الكرم والرحمة والتواضع
- **التشجيع :** وهو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة تجاه سلوك معين أو بقصد تحقيق هدف ما ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والثناء على الجانب المعنوي وتطبيق العدالة في التعامل مع المرؤوسين
- **التحفيز الجماعي :** ويتمثل ذلك في التشجيع وبناء فرق العمل والتوجه نحو المجموعة

• القيادة الأخلاقية

عرفها (Brwon, et al,2005,p120) بأنها إظهار السلوك المناسب من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات ما بين الأشخاص، والترويج بين لهذا السلوك ما بين الأتباع من خلال الاتصالات باتجاهين، ومن خلال التعزيز، وصنع القرار".
كما عرفها عبد الغني، 2017 صفحة 39 القيادة الأخلاقية هي عملية تأثير يمارسها القادة لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية بقصد تحسين وتعزيز السلوكيات والأخلاقيات في العمل

وعرفها (السلمي، مفلح بن حامد ، 2024) التأثير على العاملين في المنظمة من خلال توحيد القوى الدافعة للتغيير، واختيار الاستراتيجية الأخلاقية، وإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة، لتحقيق الكفاءة والفاعلية ضمن إطار أخلاقي تسمح به القوانين والأنظمة.

• سلوك المواطنة التنظيمية :

التعريف الاصطلاحي: يعرفه كل من (ZAINUBA & PITRE & WILLIAM: 2002) على أنه سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يسهمون في فاعلية المؤسسة، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني. (شلابي وقبوقب، 2020)

التعريف الإجرائي: يمكن تعريف المواطنة التنظيمية بأنها استعداد العاملين لبذل جهد يتجاوز الالتزامات الرسمية التي تملئها عليهم، وتعد عنصر أساسي لفعالية الأداء التنظيمي، أو هي رغبة العاملين في المساهمة التعاونية للمؤسسة، كما أن الدوافع التي تحفز مثل هذه المساهمات التلقائية غير الرسمية تختلف عن تلك التي تحفز إتقان الأعمال. (بلحاج، 2020)

كما تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات اجتهادية أو اختيارية يقوم بها الفرد، لا يغطيها بشكل مباشر أو صريح النظام الرسمي للمكافآت، ويزيد من فعالية الأداء في المنظمة بشكل إجمالي. من خلال التعريفات السابقة، يمكن أن نستنتج أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الأفراد العاملين داخل المنظمة واتجاه المنظمة بصفة عامة، وهو سلوك نابع من الفرد ذاته لا يندرج ضمن وظيفته الرسمية ولا يدخل ضمن نظام الحوافز والتعويضات المادية للمنظمة. (لطرش ومنيش، 2020/2021، صفحة 32)

ومن خلال مما سبق يمكن النظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنها مجموعة من السلوكيات التطوعية الاختيارية وأي غير الإلزامية التي يمارسها الفرد كآلية تتجاوز متطلبات الدور الرسمي، وتساهم هذه السلوكيات في تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. (حنيش، حاقة، وشيجي، 2017/2018، صفحة 9)

ويعرفه الباحث بأنه فعل يؤديه افراد المنظمة طوعاً ولا يندرج في وصفهم الوظيفي وغير معترف به في نظام حوافز المنظمة ، و يعرف إجرائياً بأنه كل سلوك يقوم

به العامل داخل المنظمة من تلقاء نفسه دون أن يكون منصوص عليه في القوانين والتعليمات داخل المنظمة

• ابعاد المواطنة التنظيمية :

اللباقة :

هو مقدار اسهام الموظف في الحد من وقوع المشاكل التي يمكن أن يتعرض زملاؤه في العمل لها، ومدى إدراك الموظف لتأثير سلوكه على الآخرين ورغبته في التواصل مع الآخرين

الإيثار :

هو سلوك طوعي إختياري موجه نحو أعضاء المنظمة، والروؤساء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية انجازها، والمساعدة في ايجاد حلول للمشكلات الشخصية لهم، بالإضافة إلى مساعدة كل من زبائن وعملاء المنظمة.

الروح الرياضية:

هو سلوك الفرد نحو إستيعاب الاشياء الغير رسمية التي تحدث في بيئة العمل دون تذمر أو شكوى، بالإضافة الى إظهار روح التسامح والإحساس بالآخرين ومشكلاتهم.

وعى الضمير :

هو سلوك الفرد تجاه المنظمة والآخرين بشكل غير مباشر، من خلال الالتزام بأوقات الدوام، والإنصياح التلقائي للسياسات والأنظمة والتعليمات في المنظمة وزيادة مستويات الأداء عن المتوقع.

السلوك الحضاري :

وهو السلوك والمهام والنشاطات الغير رسمية التي يقوم بها الشخص من خلال مشاركته البناءه في المنظمة، والحرص على متابعة نشاطات المنظمة بإهتمام كبير والحرص على إظهار الصورة الحسنة للمنظمة في البيئة المحيطة ، والحديث بشكل إيجابي عنها، والدفاع عن المنظمة عندما يقوم الآخرون بانتقادها.

الدراسة الميدانية وإختبار الفروض

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق أبعاد التحول الرقمي على رضا المستفيدين ، و قد حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، وللتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتتناسب عملية تفرغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

الحدود الموضوعية : دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المواطنة التنظيمية

الحدود المكانية : تجمع نجران الصحي - المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية : كافة العاملين بمحل الدراسة.

الحدود الزمنية : خلال عام 2025 وحتى الانتهاء من الدراسة .

محاور الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي: -

المتغير المستقل: (القيادة الأخلاقية) بأبعاده المتمثلة في:

- السلوكيات الوظيفية.
- المهارات القيادية.
- المعايير الأخلاقية.
- السمات الشخصية.

المتغير التابع: (المواطنة التنظيمية) بأبعاده المتمثلة في:

- الإيثار.
- الروح الرياضية.
- وعى الضمير.
- السلوك الحضاري.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (341) مفردة لدراسة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المواطنة التنظيمية

الإحصاءات الوصفية لأبعاد (القيادة الأخلاقية)

(القيادة الأخلاقية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
السلوكيات الوظيفية	4.391	0.6294	3	موافق بشدة
المهارات القيادية	4.419	0.5801	1	موافق بشدة
المعايير الأخلاقية	4.406	0.6233	2	موافق بشدة
السمات الشخصية	4.389	0.6497	4	موافق بشدة
المتوسط العام	4.4012			موافق بشدة

الإحصاءات الوصفية لُبُعد (السلوكيات الوظيفية)

م	(السلوكيات الوظيفية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يناقش القادة أخلاقيات وقيم العمل مع العاملين	4.49	0.893	1	موافق بشدة
2	يراعي القادة أخلاقيات المهنة عند اتخاذ القرارات	4.42	0.710	2	موافق بشدة
3	تتطابق أفعال القادة مع وعودهم وتصريحاتهم	4.38	0.826	3	موافق بشدة
4	يعتمد القادة على النزاهة في الترقيات والمكافآت	4.31	0.950	5	موافق بشدة
5	يهتم القادة بتنفيذ المهام الوظيفية بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة	4.36	0.937	4	موافق بشدة
	المتوسط العام	4.390			موافق بشدة

نتائج الدراسة

- 1- أظهرت النتائج قبول الفرضية التي تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين للقيادة الأخلاقية (السلوكيات الوظيفية / المهارات القيادية / المعايير الأخلاقية / السمات الشخصية) على سلوك المواطن التنظيمية" حيث وجد أن المتغيرات المستقلة أبعاد القيادة الأخلاقية (السلوكيات الوظيفية / المهارات القيادية / المعايير الأخلاقية / السمات الشخصية) استطاعت أن تفسر ما نسبته (85.9%) (من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المواطن التنظيمية) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى عشوائية.
- 2- أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال احصائيا للسلوكيات الوظيفية على سلوك المواطن التنظيمية. حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.862) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.743) أي أن المتغير المستقل (السلوكيات الوظيفية) استطاع أن يفسر ما نسبته (74.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المواطن التنظيمية) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.
- 3- أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال احصائيا للمهارات القيادية على المواطن التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.798) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.636) أي أن المتغير المستقل (المهارات القيادية) استطاعت أن تفسر ما نسبته (63.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المواطن التنظيمية) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.
- 4- أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال احصائيا للمعايير الأخلاقية على المواطن التنظيمية. حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.826) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.683) أي أن المتغير المستقل (المعايير الأخلاقية) استطاعت أن تفسر ما نسبته (68.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المواطن التنظيمية) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.
- 5- أظهرت النتائج قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد قدرة تنبؤية ايجابية دالة احصائيا للتفاعل المشترك بين أبعاد القيادة الأخلاقية متجمعة بالدرجة الكلية لسلوك المواطن التنظيمية. حيث بلغ

معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.924) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية بينهم، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.854) أي أن المتغير المستقل (أبعاد القيادة الأخلاقية متجمعة بالدرجة الكلية استطاعت أن تفسر ما نسبته (85.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.

توصيات الدراسة

- توصي الدراسة بالعمل على تعزيز مشاركة الإناث في الدراسات المستقبلية، وذلك من خلال اتخاذ إجراءات تهدف إلى تشجيع مشاركتهن ورفع وعيهم بأهمية الإسهام في مثل هذه الأبحاث. كما يمكن مراجعة منهجية جمع البيانات لضمان وصولها إلى كافة الفئات المستهدفة بشكل متوازن، مما يساهم في تحقيق تمثيل أكثر عدالة ودقة لكلا الجنسين.
- توصي الدراسة بمراعاة التوازن في تمثيل الحالات الاجتماعية المختلفة في الدراسات المستقبلية، بما يضمن شمولية أكبر للآراء والتجارب المتنوعة. كما يُنصح بتعزيز مشاركة الفئات الأقل تمثيلاً، مثل المطلقين، لضمان عرض صورة أكثر تكاملاً للواقع الاجتماعي وتجنب تحيز النتائج لفئة معينة دون غيرها.
- يُوصى بمراعاة تحقيق تنوع أوسع في مستويات التعليم عند تصميم عينات الدراسات المستقبلية، بهدف تمثيل أكثر عدالة لجميع الفئات التعليمية. كما يُستحسن تعزيز مشاركة الحاصلين على درجات الدراسات العليا، لما يمكن أن يضيفوه من رؤى متقدمة وتحليلات معمقة تساهم في إثراء نتائج الدراسة، خاصة في الموضوعات التي تستند إلى خلفيات علمية أو بحثية.
- توصي الدراسة بالسعي نحو تحقيق توازن أكبر في تمثيل مستويات الخبرة المختلفة ضمن العينة، خاصة ذوي الخبرات الطويلة، لما يمكن أن يقدموه من رؤى أعمق وتجارب عملية غنية قد تساهم في تحسين جودة التحليل والنتائج. كما يُنصح بمراعاة توزيع سنوات الخبرة عند تصميم أدوات جمع البيانات لتكون أكثر شمولية وعدالة في تمثيل الفئات المهنية المختلفة.
- يُوصى بتوسيع نطاق العينة المستقبلية لتشمل تمثيلاً أكبر لأفراد الإدارة العليا، بهدف تضمين وجهات نظر أصحاب القرار والاستراتيجيات في المؤسسات. كما يُنصح بتحقيق توازن في

التمثيل الوظيفي بمختلف المستويات، لضمان شمولية النتائج وتحقيق تنوع في الآراء التي تعكس الواقع الإداري بجميع أبعاده.

- في ضوء هذه النتائج، يُوصى بالاستمرار في تعزيز المهارات القيادية لدى القادة، مع التركيز بشكل خاص على ترسيخ المعايير الأخلاقية والسلوكيات الوظيفية الإيجابية في الممارسات الإدارية اليومية. كما يُنصح بتطوير برامج تدريبية تستهدف تنمية السمات الشخصية للقيادة، مثل النزاهة، والعدالة، والتواضع، نظرًا لكونها حصلت على أقل متوسط بالرغم من أهميتها في بناء الثقة بين القادة والمرؤوسين. وبهذا يتحقق التوازن بين الجوانب الفنية والشخصية للقيادة الأخلاقية بما يعزز من فاعلية القائد داخل المنظمة.
- توصي الدراسة بتعزيز الشفافية والنزاهة في آليات الترقيات والمكافآت داخل المؤسسات، باعتبارها من أبرز النقاط التي أثارت تحفظًا نسبيًا لدى المشاركين. كما يُنصح بالاستمرار في تنمية ثقافة الحوار الأخلاقي بين القادة والعاملين، لما لها من دور محوري في ترسيخ السلوك الأخلاقي في بيئة العمل. ويُستحسن أن تعمل المؤسسات على تفعيل برامج تدريبية مستمرة تركز على الاتساق بين القول والفعل، واتخاذ القرارات الأخلاقية، وتنفيذ المهام وفقًا للمعايير المهنية، مما يُسهم في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين القادة وفرادى العمل.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

- دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.
- دور القيادة الأخلاقية في الحد من السلوكيات التنظيمية السلبية.
- أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- دراسة مقارنة بين أنماط القيادة المختلفة (الأخلاقية - التحويلية - الخادمة) وأثرها على المواطنة التنظيمية.
- أثر القيادة الأخلاقية على بيئة العمل الإيجابية والثقافة التنظيمية.
- دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الدليل الإرشادي

م	التوصية	آليات التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	الزمن المتوقع
1	تعزيز الممارسات القيادية الأخلاقية في المستويات الإدارية المختلفة.	تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية حول القيادة الأخلاقية.	إدارة الموارد البشرية / الإدارة العليا	خلال 6 أشهر
2	اعتماد معايير واضحة للمكافآت والترقيات تستند إلى الأخلاق والسلوك المهني.	تحديث السياسات الداخلية واللوائح التنظيمية.	إدارة شؤون الموظفين / لجنة شؤون العاملين	خلال 3 أشهر
3	تعزيز سلوك الإيثار والروح الرياضية بين العاملين.	إطلاق برامج تحفيزية وتكريم للموظفين المتعاونين.	قسم العلاقات العامة / إدارة الموارد البشرية	مستمر
4	ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وتبادل المعرفة.	إنشاء منصات داخلية لتبادل الخبرات والمعلومات.	تكنولوجيا المعلومات / الموارد البشرية	خلال 4 أشهر
5	تدريب القادة على مهارات الإنصات والتفاعل الأخلاقي.	تنظيم برامج تطوير قيادي مستندة إلى الذكاء الأخلاقي.	مركز التدريب والتطوير المؤسسي	خلال 6 أشهر
6	تطوير نظام لتقييم الأداء يأخذ بعين الاعتبار السلوك الأخلاقي.	دمج مؤشرات السلوك المهني والأخلاقي في نظام التقييم السنوي.	إدارة الموارد البشرية	بدءًا من دورة التقييم القادمة
7	تعزيز العدالة التنظيمية من خلال الشفافية في القرارات الإدارية.	عقد اجتماعات دورية لتوضيح أسباب القرارات ومشاركة الموظفين.	الإدارة العليا / الشفافية المؤسسية	ربع سنوي
8	تمكين الموظفين من الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية دون خوف.	إنشاء قنوات سرية وآمنة للتبليغ ومتابعة الإجراءات.	وحدة الامتثال المؤسسي / إدارة المخاطر	خلال 3 أشهر
9	التركيز على تدريب الموظفين الجدد على قيم وأخلاقيات المؤسسة.	تضمين وحدات تدريبية إلزامية ضمن برنامج التهيئة الوظيفية.	قسم التدريب / الموارد البشرية	مستمر مع كل تعيين جديد
10	دعم وتمكين القادة في تطبيق القيادة التحويلية الأخلاقية.	تصميم برامج إرشادية وتوجيهية داخلية بإشراف خبراء.	القيادة التنفيذية / المستشارون الداخليون	على مدار العام

م	التوصية	آليات التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	الزمن المتوقع
11	إشراك العاملين في وضع السياسات المتعلقة بالحوكمة والسلوك المهني.	عقد جلسات عصف ذهني ومجموعات عمل مشتركة.	الشئون القانونية / العلاقات المؤسسية	مرتين في السنة
12	تعزيز قيم الالتزام والانضباط الذاتي بغض النظر عن وجود رقابة.	إعداد حملات توعية داخلية ونماذج سلوكية محفزة.	الموارد البشرية / وحدة السلوك المؤسسي	مستمر
13	تشجيع ممارسات القيادة التشاركية التي تعزز من ولاء العاملين.	تفعيل الاجتماعات التشاورية ومجالس الموظفين.	الإدارة الوسطى والعليا	شهرياً
14	تفعيل أدوات القياس الدوري لمؤشرات المواطنة التنظيمية.	استخدام استبيانات دورية لقياس مستوى الانتماء والسلوك.	وحدة الجودة المؤسسية / الموارد البشرية	كل 6 أشهر
15	نشر أفضل الممارسات القيادية الأخلاقية عبر نشرات داخلية.	إصدار دورية إلكترونية تسلط الضوء على نماذج إيجابية.	العلاقات العامة / شئون الموظفين	شهرياً
16	مراجعة دورية لسياسات الموارد البشرية لضمان اتساقها مع معايير القيادة الأخلاقية.	تشكيل لجنة مختصة لمراجعة السياسات واللوائح.	الموارد البشرية / اللجنة القانونية	مرة سنوياً