



The Impact of Ethical Leadership on Organizational Behavior Citizenship Empirical study in Yemeni Telecommunication Sector

Abdullah Al-Zandany^{1, *}, Abdulaziz Al-Mekhlafi²

¹ Center of Business Administration- Sana'a University, Sana'a, Yemen.

² Department of Management, Faculty of Commerce - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: alzandaniabdullah@gmail.com

Keywords

1. Ethical Leadership
2. Organizational Behavior Citizenship
3. Telecommunication sector in Yemen

Abstract:

This study aims to analyze the effect of ethical leadership on organizational citizenship behavior among employees in the Yemeni telecommunications sector. The study adopted a descriptive, analytical, and correlational approach, and data were collected using a questionnaire designed based on contemporary theoretical frameworks of ethical leadership and organizational citizenship behavior. A total of 356 randomly selected employees from the telecommunications sector participated in the survey. The data were analyzed using appropriate statistical methods to measure the relationship between the study variables, employing SPSS version 28.

The findings revealed that ethical leadership is practiced at a moderate level within telecommunications institutions, while organizational citizenship behavior appears at a good level, reflecting employees' willingness to support their organizations despite existing challenges. The results also indicated a positive and statistically significant effect of ethical leadership on organizational citizenship behavior, suggesting that leaders' integrity, fairness, transparency, and respect directly contribute to enhancing voluntary behaviors that support performance stability and operational effectiveness within the sector.

أثر القيادة الأخلاقية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات اليمنية

عبدالله الزنداني¹*, عبدالعزيز المخلافي²

¹ مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

² قسم الإدارة، كلية التجارة - جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

*المؤلف: alzandaniabdullah@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. سلوك المواطنة التنظيمية

1. القيادة الأخلاقية

3. قطاع الاتصالات اليمنية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة صُممت وفق الأطر النظرية الحديثة للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، ووزعت على 356 عينة عشوائية طبقية من موظفي قطاع الاتصالات. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS 28. أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تمارس بدرجة متوسطة في مؤسسات الاتصالات اليمنية، وأن سلوك المواطنة التنظيمية يظهر بمستوى جيد يعكس استعداد العاملين لدعم المؤسسة رغم التحديات. كما كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للقيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية، مما يشير إلى أن ممارسة القائد للنزاهة، والعدالة، والوضوح، والاحترام تسهم مباشرة في تعزيز السلوكيات التطوعية التي تدعم استقرار الأداء وفعالية العمليات داخل القطاع. وتسهم هذه الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات المحلية، حيث تندر الدراسات التي تربط بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية في قطاع الاتصالات اليمنية. كما تقدم توصيات عملية تركز على ضرورة تطوير برامج التدريب القيادي القائمة على القيم الأخلاقية، وتعزيز بيئة العمل بما يدعم المبادرات الطوعية للعاملين ويرفع من كفاءة القطاع ومرونته في مواجهة التحديات الراهنة.

المقدمة:

تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات وبقائها في بيئة تتسم بالتغير السريع وتزايد حدة المنافسة، إذ يرتبط الأداء التنظيمي لا سيما في القطاعات الخدمية بمدى قدرة العاملين على إظهار سلوكيات إيجابية تتجاوز حدود الدور الوظيفي الرسمي (منصور، 2014). ويُعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم هذه السلوكيات الداعمة، لما له من أثر مباشر في تعزيز فعالية المنظمة، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى التعاون والانسجام بين العاملين (شرعان وآخرون، 2025). وتزداد أهمية هذا السلوك في البيئات التي تواجه تحديات اقتصادية وإدارية، وتشهد ضغوطاً متزايدة تستلزم تبني سلوكيات تنظيمية داعمة تعزز الاستقرار والكفاءة (العوامي والواحيدي، 2025).

ومن بين العوامل التي تسهم في تعزيز هذه السلوكيات، تبرز القيادة الأخلاقية بوصفها نمطاً قيادياً يركز على النزاهة، العدالة، احترام الآخرين، والالتزام بالقيم الأخلاقية في اتخاذ القرارات (السيد والفرجاني، 2020). وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن القيادة الأخلاقية تمثل مدخلاً مهماً لتعزيز الثقة بين العاملين والقيادة، وبناء بيئة تنظيمية داعمة، وتحفيز الموظفين على المساهمة الطوعية في الأنشطة التنظيمية (العبدولي وآخرون، 2020). كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن القادة الأخلاقيين يلعبون دوراً محورياً في تشكيل السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة من خلال القدوة الحسنة والتواصل الشفاف. (مراد وخاطر، 2024)

وفي ظل التحديات التي يشهدها قطاع الاتصالات في اليمن، وما يعانيه العاملون من ضغوط وظيفية وممارسات إدارية قد تتفاوت في مستوى العدالة والوضوح، تبرز الحاجة إلى دراسة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، باعتباره أحد السلوكيات القادرة على دعم بقاء المنظمات وتحسين أدائها. وعلى الرغم من أهمية الموضوع، فإن الأدبيات المحلية تشير إلى محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في السياق اليمني، وخاصة في قطاع الاتصالات، الأمر الذي يبرز الفجوة البحثية التي تحاول هذه الدراسة سدّها.

وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة — النزاهة، العدالة، وضوح الدور، والتوجه الأخلاقي — في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات الاتصالات اليمنية، وذلك من خلال توظيف منهج وصفي تحليلي يعتمد على بيانات ميدانية واسعة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية والسلوكيات التطوعية للعاملين، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، بما يساهم في تقديم توصيات عملية لتعزيز الأداء المؤسسي في هذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية بين العاملين، خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد بدرجة كبيرة على جودة الأداء البشري وفعالية التفاعل

الاتصالات اليمنية. وتجلّى هذا القصور في مظاهر متعددة، منها التردد في العمل خارج ساعات الدوام لخدمة المستفيدين، والتأخر عن العمل والانصراف المبكر، وضعف المبادرة في القيام بالأعمال الطوعية دون مقابل، وإضاعة وقت العمل في محادثات وقضايا شخصية، والتذمر من المهام الإضافية، واللامبالاة في حل المشكلات أو الصراعات بين الزملاء، والتردد في مساعدة الموظفين ذوي الأعباء المرتفعة، إضافة إلى ضعف التعاون ما لم تكن هناك تعليمات رسمية تلزم بذلك. وتعكس هذه السلوكيات مجتمعة نقصاً في مستوى المواطنة التنظيمية، مما قد يؤثر على جودة الخدمات المقدمة وطبيعة العلاقات المهنية داخل هذه الشركات.

وتزداد هذه المشكلة أهمية في ظل تباين الممارسات القيادية القائمة فيما يتعلق بالنزاهة والعدالة ووضوح الدور والتوجه الأخلاقي، وهي الأبعاد التي يفترض أن تسهم في تشكيل سلوكيات العاملين وتعزيز استعدادهم للمبادرة والعمل الطوعي. كما تشير الأدبيات المحلية إلى ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية بصورة مباشرة، وخاصة في بيئة الاتصالات اليمنية التي تشهد تحولات هيكلية وضغوطاً تشغيلية متزايدة، مما يعكس فجوة معرفية تستدعي الدراسة والبحث. وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في عدم وضوح طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات الاتصالات اليمنية، وما إذا كانت الممارسات القيادية الحالية تسهم في تعزيز السلوكيات التطوعية أو تعيقها. كما تبرز الحاجة إلى فهم أثر كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية، بما يوفر أساساً علمياً

المهني (منصور، 2014). ويُعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم السلوكيات الداعمة لفعالية المنظمات، لما له من دور محوري في تحسين الأداء وتعزيز التعاون ورفع مستوى الالتزام والمسؤولية المهنية (Podsakoff et al., 2018). وتتأثر ممارسة هذا السلوك بعدد من العوامل التنظيمية، وفي مقدمتها القيادة الأخلاقية التي تمثل مدخلاً أساسياً في بناء الثقة وتوجيه السلوكيات المهنية نحو الممارسات الطوعية وتعزيز بيئة عمل إيجابية (Serang et al., 2024).

وفي السياق اليمني، يواجه قطاع الاتصالات — وهو من القطاعات الحيوية التي يعتمد عليها المجتمع في تقديم خدمات أساسية تلبي احتياجات وتوقعات العملاء — تحديات اقتصادية وإدارية وتنظيمية تتطلب وجود أنماط قيادية قادرة على دعم السلوكيات التطوعية لدى العاملين وتحفيز التفاعل الإيجابي وأداء المهام بما يتجاوز حدود الأدوار الرسمية. وتشير الأدبيات إلى وجود قصور في هذا الجانب، حيث بينت دراسة Al-Mamary et al. (2015) أن موظفي قطاع الاتصالات اليمنية يعانون من عدم الرضا الوظيفي نتيجة نقص التدريب وضعف دعم الإدارة العليا وغياب العدالة في الأجور والمكافآت، وهي عوامل ترتبط عادة بضعف الانخراط في المبادرات التطوعية وقلة ممارسات التعاون الإيجابي داخل المنظمة.

وتعزز الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث هذه الصورة؛ إذ كشفت المقابلات التي أُجريت مع مجموعة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين التنفيذيين عن وجود قصور في مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل شركات

الأهمية النظرية:

1- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، ولا سيما في البيئة اليمنية التي تعاني من نقص واضح في الدراسات المنشورة حول هذا الموضوع.

2- توضح طبيعة العلاقة بين نمط قيادي معاصر (القيادة الأخلاقية) وسلوك تنظيمي مهم (المواطنة التنظيمية)، مما يعزز الأساس النظري لفهم هذه العلاقة في السياقات الخدمية.

3- تقدم نموذجًا قياسيًا يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة تبحث تأثير المتغيرات القيادية على السلوكيات التنظيمية الإيجابية.

الأهمية التطبيقية:

1- تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية في شركات الاتصالات اليمنية على تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية بما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي.

2- تقدم مؤشرات عملية حول أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية تأثيرًا في سلوك المواطنة التنظيمية، مما يمكن من توجيه الجهود التدريبية والإدارية نحو الجوانب الأكثر أهمية.

3- توفر بيانات ميدانية يمكن للمنظمات الاستفادة منها في تصميم سياسات إدارية فعالة تنعكس على تعزيز التعاون، تحسين مستوى الالتزام، ورفع جودة الخدمة.

يمكن الاستناد إليه في تطوير السياسات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي داخل هذا القطاع الحيوي. ومن هنا يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي: "ما أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات الاتصالات اليمنية؟"

أسئلة الدراسة

1. ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، العدالة، وضوح الدور، التوجه الأخلاقي) لدى القيادات في شركات الاتصالات اليمنية؟

وما مستوى كل بُعد من

2. ما مستوى تحقق سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الروح الرياضية) في شركات الاتصالات اليمنية؟

3. ما أثر النزاهة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين؟

4. ما أثر العدالة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين؟

5. ما أثر وضوح الدور في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين؟

6. ما أثر التوجه الأخلاقي للقيادات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب نظرية وتطبيقية، يمكن تناولها كما يأتي:

القطاع من أكثر القطاعات الخدمية التي تتطلب أنماطاً قيادية فعّالة وسلوكيات تنظيمية إيجابية. وبالتالي فإن نتائج الدراسة تعكس واقع القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية ضمن هذا القطاع دون التعميم على قطاعات أخرى مختلفة في طبيعتها التنظيمية.

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في شركات الاتصالات اليمنية بمختلف مستوياتهم الوظيفية، ولم تشمل القيادات العليا خارج تلك الشركات أو العاملين في قطاعات الاتصالات غير الرسمية. وقد بلغ حجم العينة التي تم تحليل بياناتها 356 موظفًا يمثلون مستويات وظيفية متنوعة.

الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة متغيرين رئيسيين فقط، هما:

- القيادة الأخلاقية بأبعادها: النزاهة، العدالة، وضوح الدور، التوجه الأخلاقي.
- سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده: الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الروح الرياضية.

الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبالتالي فإن النتائج تعتمد على دقة استجابات المشاركين ووعيهم بمحتوى الفقرات، ولا تشمل أدوات نوعية أخرى كالمقابلات أو الملاحظة.

النموذج المعرفي للدراسة

يعرض النموذج المعرفي للدراسة في الشكل 1 العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها المتمثلة في: النزاهة، العدالة، وضوح الدور، والتوجه الأخلاقي، وبين سلوك

4- تُعد نتائجها مدخلاً مهماً لتحسين مناخ العمل وتطوير الثقافة التنظيمية في قطاع الاتصالات اليمني.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية، كما يأتي:

الهدف الرئيس:

دراسة أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات الاتصالات اليمنية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات في شركات الاتصالات اليمنية.
2. تحديد مستوى تحقق سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات اليمنية.
3. قياس أثر بُعد النزاهة على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات اليمنية.
4. دراسة أثر بُعد العدالة على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات اليمنية.
5. تحديد أثر وضوح الدور على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات اليمنية.
6. تحليل أثر التوجه الأخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية. في شركات الاتصالات اليمنية

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود المنهجية والبشرية والزمنية والمكانية، وذلك على النحو الآتي:

الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على شركات الاتصالات اليمنية العاملة داخل الجمهورية اليمنية، وذلك لاعتبار هذا

داخل بيئة العمل، خاصة في قطاع الاتصالات اليمنية.

المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية):

تمثل المتغير التابع للدراسة في سلوك المواطنة التنظيمية، ومن أجل تحديد أبعاد هذا المتغير تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة والموضحة بالجدول (1) وذلك كالآتي:

المواطنة التنظيمية لدى العاملين. وينطلق النموذج من فرضية أساسية مفادها أن ممارسة القائد لهذه الأبعاد الأخلاقية تنعكس إيجاباً على السلوكيات الطوعية التي يبديها العاملون بما يتجاوز مهامهم الرسمية، بما يعزز الأداء العام ويقوي الروابط التنظيمية. ويتيح هذا النموذج فهماً منظماً للمتغيرات، وتحديدًا دقيقاً لمسارات التأثير المفترضة التي تفسر كيفية إسهام القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

جدول 1 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالاعتماد على الدراسات السابقة

م	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية		الإيثار	الكياسة	السلوك الحضاري	وعي الضمير	الروح الرياضية	الالتزام التنظيمي	الولاء التنظيمي	الثقافة التنظيمية	الالتزام العام	المجاملة
	الباحث والسنة											
1	إمشيري (2023)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
2	دريال وآخرون (2023)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
3	إبراهيم وآخرون (2023)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
4	شاوشي وخلوف (2023)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
5	إبراهيم وآخرون (2023)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
6	مومن ومفتاحي (2022)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
7	النصراوي (2022)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
8	ريغي ومعمري (2022)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
9	خلادي وزبير (2022)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	

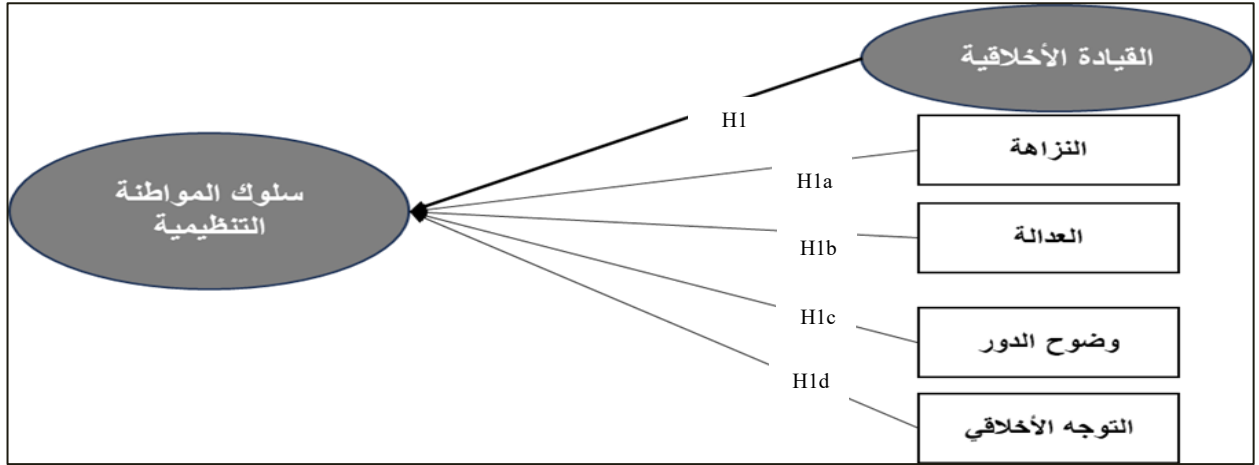
					*	*	*	*	*	كرسنه وبوعطيط (2022)	10
4	3	1	1	1	10	7	10	10	10		

المتغير المستقل: (القيادة الأخلاقية): الدراسات السابقة ذات العلاقة مع موضوع الدراسة، يتمثل المتغير المستقل بالقيادة الأخلاقية وأبعادها، وقد استند الباحث في تحديد أبعاد المتغير المستقل إلى مرجعيات علمية تتمثل في المرجعيات من

جدول 2 أبعاد القيادة الأخلاقية بالاعتماد على الدراسات السابقة

م	أبعاد القيادة الأخلاقية											
	الباحث والسنة	النزاهة	العدالة	وضوح النور	التوجه الأخلاقي	توافر السلوك الأخلاقي	ممارسات السلوك الأخلاقي					
1	سليمان وأسعد (2023)					*	*					
2	لعموري وعباسي (2022)	*	*	*	*							
3	حموش وبوزكري (2022)	*	*	*	*							
4	الشريفي والموسوي (2021)		*	*	*							
5	Nemr, Liu, (2021)	*	*	*	*							
6	العبدولي واخرون (2020)	*	*	*	*							
7	مدينة ووداد (2020)					*	*					
8	Mahmood, (2020)				*							
9	Aloustani, S, et al, (2020)	*			*							
10	العولقي (2018)	*	*	*	*							
11	عبد الغني (2017)	*	*	*	*							
الإجمالي							7	6	7	7	2	2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة



الشكل 1 أنموذج الدراسة

سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في

شركات الاتصالات اليمنية.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد التوجه الأخلاقي

في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين

في شركات الاتصالات اليمنية.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية

عرف (Brown et al. (2005) القيادة الأخلاقية

بأنها تقديم سلوك مناسب من الناحية المعيارية من

خلال العمل الشخصي والعلاقات بين الأشخاص،

فضلاً عن تشجيع هذا السلوك.

وعرفت على أنها "القيادة التي تراعي القيم الأخلاقية

الحميدة، والمبادئ السليمة، والحكم الرشيد، واتخاذ

القرارات بنزاهة، واحترام الإنسان" (Susheel &

Muneesh, 2020, p. 46).

وعرفها (القطارنة، 2017: ص 22) بأنها

"مجموعة الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها القادة تجاه

المرؤوسين باستخدام الطرق والوسائل الملائمة بهدف

إكسابهم السلوكيات الأخلاقية بما يجعلهم صالحين

ونافعين لمجتمعهم ومنظمتهم".

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأسئلتها، تمت صياغة

الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$

0.05) للقيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية

لدى العاملين في شركات الاتصالات اليمنية.

الفرضيات الفرعية:

تتناول الفرضيات الفرعية أثر كل بُعد من أبعاد القيادة

الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية، وهي كما يأتي:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد النزاهة في سلوك

المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات

الاتصالات اليمنية.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد العدالة في سلوك

المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات

الاتصالات اليمنية.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد وضوح الدور على

تقديم النصح والإرشاد الى العاملين في بيئة العمل داخل المنظمة (الشريفي والموسوي، 2021: 416). ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة على أنه مستوى التزام القائد بالقيم الأخلاقية في التعامل مع الآخرين واتخاذ القرارات، كما يعكسه متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية

يُعرّف على أنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءته (Febles, 2005, p:28).

وفي هذه الدراسة يعرف إجرائياً بأنه السلوكيات الطوعية غير المفروضة وظيفياً التي يقوم بها العاملون في شركات الاتصالات اليمنية، والتي تسهم في تحسين بيئة العمل وفعالية الأداء التنظيمي.

تعريف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

الإيثار: يعرف بأنه عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب (مدينة ووداد، 2020: 27).

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة على أنه: درجة استعداد الموظف لمساعدة زملائه في أداء مهامهم دون توقع مقابل رسمي.

الكياسة: تعرف بأنها سلوك يعكس حرص الفرد على تجنب المشكلات في بيئة العمل من خلال تقديم النصح، تبادل المعلومات، واحترام آراء الآخرين قبل اتخاذ القرارات، بما يسهم في الوقاية من المشكلات أو الحد من أثارها المستقبلية (كرسنه وبوعيط، 2022: 161).

ولأغراض هذه الدراسة تعني القيادة الأخلاقية - إجرائياً - درجة التزام القائد في شركات الاتصالات اليمنية بممارسات قيادية تتسم بالنزاهة، العدالة، وضوح الدور، والتوجه الأخلاقي.

تعريف أبعاد القيادة الأخلاقية إجرائياً:

النزاهة: تعرف على أنها تناسق الأقوال والأفعال، والوفاء بالوعود (عموري وعباسي، 2022: 229).

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة على أنه مستوى التزام القائد بالصدق، والشفافية، والاتساق بين القول والفعل. العدالة (Fairness): وتعني المساواة في المعاملة وطرح الخيارات العادلة، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها داخل المنظمة (البلوي، 2023: 343).

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة على أنه درجة شعور العاملين بأن القائد ينتهج ممارسات متممة بالموضوعية والإنصاف في توزيع المهام، واتخاذ القرارات، ومعالجة النزاعات، وفق استجابات المشاركين في الاستبانة.

وضوح الدور: ويقصد به توجيه العاملين وتحديد واجباتهم داخل المنظمة وإرشادهم نحو تحقيق الأهداف التي تحقق المنفعة العامة لكل من المنظمة والعاملين والمجتمع على حد سواء (النفاخ، 2013: 38).

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة على أنه مدى وضوح التوجيهات والتعليمات المقدمة من القائد للعاملين بما يتعلق بمهامهم ومسؤولياتهم، كما يتم قياسه عبر فقرات البعد الخاص في الأداة.

التوجه الأخلاقي: يعرف على أنه الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في المنظمة والتي تتكون من مجموعة من القوانين والتشريعات والقيم التنظيمية التي تعمل على

وتعرف الروح الرياضية إجرائياً في هذه الدراسة قدرة الموظف على تقبل ضغوط العمل والتحديات دون إبداء تدمر أو سلوكيات سلبية.

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

مفهوم القيادة الأخلاقية

تعدّ القيادة الأخلاقية أحد المرتكزات الرئيسة للقيادة المعاصرة (الحبسية، 2012). وقد اكتسبت أهمية متزايدة في الأدبيات الإدارية مع التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال، حيث أضحت المنظمات أكثر تعقيداً، وأكثر عرضة للتحديات الأخلاقية الناتجة عن تضارب المصالح، وغموض المسؤوليات، وضغوط تحقيق النتائج (عناوي، 2025). وفي هذا السياق، يتزايد دور القائد الأخلاقي بوصفه عنصراً محورياً في ضبط السلوك التنظيمي وإرساء منظومة قيمة تُوجّه العاملين وتحدّد معايير التعامل داخل المؤسسة.

وتشير (Morais & de Moura (2018 إلى أن القيادة الأخلاقية تقوم على مجموعة من المبادئ الجوهرية تشمل النزاهة والعدالة والصدق والاحترام، وهي مبادئ لا تبقى على مستوى القيم فقط، بل تتحول إلى ممارسات فعلية خلال عملية اتخاذ القرار، بحيث يُظهر القائد شفافية ومسؤولية، ويؤسس لتفاعل أخلاقي متوازن مع العاملين. وفي حين يركّز هذا المنظور على الأساس القيمي، فإن Brown et al. (2005) يضيفون بعداً سلوكياً مهماً، إذ يرون أن جوهر القيادة الأخلاقية يكمن في قيام القائد بعرض سلوكيات معيارية قوية، ثم تعزيزها لدى التابعين من خلال التأثير المباشر والتواصل المستمر والقوة الحسنة، مما يجعل القائد ليس مجرد حامل لقيم، بل محفزاً فعلياً للسلوك الأخلاقي داخل المنظمة.

وإجرائياً تعرف الكياسة في هذه الدراسة على أنه مستوى تعامل الموظف باحترام ولباقة مع الآخرين لتجنب المشكلات التنظيمية وتخفيف الاحتكاكات.

السلوك الحضاري: يُقصد به الأنشطة التطوعية والاختيارية التي يبادر بها الفرد للمحافظة على أمن المنظمة وسلامتها، مثل الإبلاغ عن المخاطر المحتملة، الالتزام بإجراءات السلامة، والتنبيه إلى أي ممارسات قد تضر بالمنظمة أو بالصحة العامة (Podsakoff et al, 2009, p:123).

ولأغراض هذه الدراسة يُعرّف السلوك الحضاري إجرائياً بأنه: مجموعة من السلوكيات الطوعية التي تعكس الالتزام بالقيم والمعايير الثقافية والاجتماعية في قطاع الاتصالات، وتتسم بالاحترام والتعاون والمسؤولية والأخلاقية في تعاملات الموظفين فيما بينهم.

وعي الضمير: يُقصد به السلوك التطوعي للموظف الذي يتجاوز الحد الأدنى لمتطلبات الوظيفة، ويظهر في الالتزام بالحضور، احترام اللوائح والأنظمة، والانضباط والجدية في العمل (قريشي وديدوني، 2022: 813).

إجرائياً، يُعرّف وعي الضمير بأنه قدرة الفرد على تقييم سلوكه أخلاقياً في قطاع الاتصالات ومدى اتساقه مع القيم والمعايير الأخلاقية، بما يشمل الإحساس بالمسؤولية والعمل من أجل الصالح العام.

الروح الرياضية:

تعرف على أنها رغبة العامل في التسامح، وقدرته على تحمّل المشكلات والمهام الصعبة، واستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تدمر (ريغي ومعمري، 2022: 302).

سلوكيات إيجابية وتطوعية مثل سلوك المواطنة التنظيمية (Grover et al., 2015).

وبناء على ما سبق تعرف الدراسة الحالية القيادة الأخلاقية على أنها "منظومة سلوكية وقيمية يمارسها القائد قائمة على النزاهة والعدالة والصدق والمسؤولية، وتظهر من خلال قدرة القائد على اتخاذ قرارات شفافة ومنصفة، والالتزام بمعايير أخلاقية واضحة، إلى جانب التأثير في العاملين وتوجيههم نحو الالتزام بالسلوك الأخلاقي داخل المنظمة."

أهمية القيادة الأخلاقية

تتبع أهمية القيادة الأخلاقية من دورها في بناء الثقة، وتقليل السلوكيات السلبية، وتعزيز السلوكيات الطوعية (حسنين، 2018). ويتزايد اهتمام المؤسسات الحديثة بالقيادة الأخلاقية نتيجة لعدد من العوامل الرئيسة (عناوي، 2025) منها ما يلي:

- 1- تراجع مستوى السلوكيات الأخلاقية في المؤسسات العامة والخاصة خلال العقود الأخيرة.
 - 2- تركيز العديد من المنظمات على الاعتبارات الربحية والمادية على حساب القيم والمعايير الأخلاقية.
 - 3- صعوبة التمييز بين السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي في ظل تعدد البيئات التنظيمية وتشابك المصالح.
 - 4- انتشار مظاهر الفساد الإداري مثل الرشوة والاختلاس واستغلال النفوذ نتيجة ضعف الالتزام بأخلاقيات الإدارة.
- وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية فيما يلي:
- رفع مستوى الالتزام الوظيفي (Jio et al., 2025).

ويقدم إطار Treviño et al. (2003) رؤية أكثر تركيبيية، حيث يميز بين "القائد كشخص أخلاقي" و"القائد كمدير أخلاقي". فالأول يعكس الصفات الشخصية مثل الصدق والعدالة والتواضع، بينما يرتبط الثاني بقدرة القائد على توجيه الآخرين أخلاقياً عبر تفعيل أنظمة المكافآت، وتعديل سياسات العمل، وترسيخ قواعد السلوك. ومن منظور أكثر تفصيلاً، يقترح Kalshoven et al. (2011) منظومة من الأبعاد السلوكية تشمل العدالة وتوضيح الدور وتقاسم السلطة والتوجه الأخلاقي والنزاهة والاهتمام بالمرؤوسين والاستدامة، بما يجعل القيادة الأخلاقية إطاراً متعدد الأبعاد يؤثر في مختلف جوانب السلوك التنظيمي.

وتدعم الأدبيات الحديثة، مثل أعمال Yuki (2013) و Eisenbeiss (2012)، هذا التصور من خلال الإشارة إلى أن القيادة الأخلاقية لا تقتصر على الامتثال لمعايير أخلاقية محددة، بل تشمل رؤية إنسانية واسعة تركز على احترام حقوق الآخرين، وتعزيز المسؤولية المتبادلة، والانفتاح القيمي والتواضع القيادي، والسعي لتحقيق الصالح العام وليس المكاسب الفردية.

ومن خلال دمج هذه المنطلقات المتعددة، يتضح أن القيادة الأخلاقية تمثل منظومة متكاملة من القيم والممارسات التي تؤثر في الطريقة التي يتفاعل بها القائد مع مرؤوسيه، وتنعكس على الثقافة التنظيمية بأكملها. فهي لا تُمارس بمعزل عن السياق، بل تتأثر بظروف العمل، ومستوى العدالة المتاحة، وهيكل السلطة، ودرجة الثقة داخل المنظمة. كما تلعب دوراً حاسماً في خلق مناخ تنظيمي قويم يُعزّز الثقة، ويحدّ من الغموض الأخلاقي، ويُحفّز العاملين على تبني

Podsakoff et al. (2000) و (1983) أن هذه السلوكيات يتبناها الموظفون من تلقاء أنفسهم بهدف دعم زملائهم أو المؤسسة، ما يجعلها عنصراً أساسياً في تحسين التعاون، وبناء بيئة عمل إيجابية، ورفع مستوى الأداء الجماعي.

كما يرى Williams & Anderson (1991) و Moorman (1991) أن سلوك المواطنة التنظيمية يُظهر درجة عالية من الالتزام والرضا لدى الموظفين، ويتجسد في مبادرات تتجاوز حدود الدور الرسمي مثل مساعدة الآخرين، الالتزام بالأنظمة، والمحافظة على سمعة المؤسسة. ويؤكدوا جميعهم أن هذا السلوك يمثل بعداً من الأداء السياقي الذي يعزز المرونة التنظيمية والانسجام الداخلي، ويساعد المؤسسة في مواجهة الضغوط والتغيرات.

وانطلاقاً من هذه التعريفات المتنوعة، يمكن استخلاص تعريف شامل لسلوك المواطنة التنظيمية بوصفه: "سلوكاً طوعياً غير رسمي يبادر به الموظفون بدافع الالتزام والانتماء، يهدف إلى دعم زملائهم أو تعزيز فاعلية المنظمة، ولا يرتبط بنظام المكافآت المباشر، لكنه ينعكس إيجاباً على الأداء والتناغم التنظيمي".

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يشير المغربي (2007) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل أحد الركائز الأساسية في تعزيز فاعلية العلاقات الداخلية داخل المنظمة، إذ يسهم في تنظيم التفاعلات التبادلية بين الأفراد ويحافظ على تماسك المنظمة ووحدها. ويؤدي هذا السلوك دوراً محورياً في تحسين الأداء الجماعي والمنظمي، لما يتسم به من مرونة وتجاوز للمهام الروتينية، الأمر الذي يعزز

- الحد من الغموض الأخلاقي والصراعات المهنية (Baker, 2007).
- تعزيز الثقة المتبادلة وتحسين المناخ التنظيمي (Huang et al., 2021).
- تقليل الاحتكاكات والانحرافات السلوكية في العمل (DuBrin, 2013).

أبعاد القيادة الأخلاقية

اعتماداً على الأدبيات الحديثة، تشمل أبعاد القيادة الأخلاقية أربعة محاور رئيسية:

1- النزاهة (Integrity)

تعني الالتزام بالصدق والشفافية والاتساق في السلوكيات والقرارات (السيد و الفرجاني، 2020).

2- العدالة (Fairness)

تشير إلى التوزيع المنصف للمهام والموارد، واتخاذ القرارات بعيداً عن التحيز (السيد و الفرجاني، 2020).

3- وضوح الدور (Role Clarity)

يمثل وضوح الأدوار، المهام، والمسؤوليات التي يقدمها القائد لموظفيه (الحواني و محمد، 2022).

4- التوجه الأخلاقي (Moral Orientation)

يعبر عن التزام القائد بالقيم الأخلاقية والمبادئ المهنية في التفاعل مع العاملين (إمشيري، 2024).

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية في أدبيات السلوك التنظيمي، حيث يعرفه Organ (1998) بأنه مجموعة من السلوكيات الطوعية التي لا تُلزم بها الأنظمة الرسمية ولا ترتبط مباشرة بنظام المكافآت، لكنها تسهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية. وقد أكد باحثون آخرون مثل (Smith et al.,

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

على الرغم من غياب اتفاق تام بين الباحثين حول ماهية الأبعاد الجوهرية التي تكوّن المحتوى الحقيقي لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، فإن الأدبيات تشير إلى وجود اتجاهين رئيسيين استُخدما بصورة متكررة في الفكر الإداري (لعموري و عباسي ، 2022). فقد أشار **Bolon (1997)** إلى أن هناك اتجاهًا يقسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين رئيسيين: **البعد الفردي** الذي يتجلى في السلوكيات الاختيارية التي يقدمها الموظف لمساعدة زملائه في العمل، و**البعد التنظيمي** الذي يتمثل في السلوكيات الموجهة نحو دعم المنظمة وتعزيز أدائها. (القحطاني، 2016) أما الاتجاه الثاني، الذي يُعد الأكثر انتشاراً، فهو ما قدمه **Organ (1988)** الذي قسّم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية أصبحت أساساً للعديد من الدراسات اللاحقة. وبالاستناد إلى هذا التقسيم، تعتمد الدراسة الحالية على الأبعاد الخمسة التي طوّرها **Organ** ، والمدعومة في الأدبيات العربية والغربية، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

- 1- **الإيثار**: ويمثل السلوك الاختياري الذي يقوم به الموظف طوعاً لمساعدة زملائه في أداء مهامهم، وتقديم الدعم في مواجهة المشكلات العملية، وتبادل الخبرات وأساليب إنجاز العمل، ومساندة من يتعرض لضغوط أو تراكم في العمل، بما يعزز روح التعاون داخل بيئة العمل (سالم، 2021).
- 2- **الكياسة**: وتعكس مدى حرص الفرد على تجنب حدوث المشكلات المرتبطة بالعمل من خلال مراعاة أثر سلوكه على الآخرين، والامتناع عن استغلال حقوقهم، وتبادل

الإبداع ويرفع مستوى الكفاءة العامة (DuBrin 2013).

كما يؤكد لعموري وعباسي (2022) أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد عاملاً رئيساً في تطوير الأداء وتحسين نوعية المخرجات، كونه يعكس استعداد الأفراد لتقديم جهود إضافية خارج نطاق مسؤولياتهم الرسمية، مما يرفع من مستوى النجاح المؤسسي ويعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. وتتجلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مجموعة من الآثار الإيجابية (Engelke & Swegan, 2024)، من أبرزها:

- الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة من خلال دعم العلاقات الداخلية وزيادة الاستقرار التنظيمي .
 - تعزيز التواصل والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، مما يرفع الروح المعنوية للعاملين.
 - توفير قدر أكبر من المرونة التنظيمية التي تساعد على المحافظة على التوازن الداخلي للمنظمة.
 - خلق بيئة تنظيمية أكثر انسجاماً، وتحسين الروابط بين العاملين والإدارة.
 - المساهمة في استقرار الأداء من خلال توزيع الأعباء والواجبات بما يتناسب مع قدرات العاملين .
- ويرى الباحث أن من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية يكمن في تحسين أداء الفرق وزيادة جودة الخدمات، وتخفيف ضغوط العمل والصراعات التنظيمية وتعزيز الروابط المهنية مما يزيد من الثقة بين العاملين بالإضافة إلى دعم القدرة التنافسية في المنظمات الخدمية مثل الاتصالات.

حالة داخلية من الانضباط والمسؤولية
(Polat, 2009).

العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية

تُظهر الأدبيات العلمية الحديثة أن القيادة الأخلاقية تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تتفق معظم الدراسات على أن القائد الذي يتحلى بالنزاهة والعدالة والاحترام ينجح في بناء علاقة إيجابية مع العاملين، الأمر الذي ينعكس على استعدادهم لتقديم جهود إضافية طوعية تتجاوز متطلبات الدور الرسمي. وتشير الأدبيات إلى أن القيادة الأخلاقية تُعدّ محفزاً أساسياً لظهور السلوكيات التطوعية غير الإلزامية داخل المؤسسات، نظراً لقدرتها على خلق بيئة تنظيمية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل.

كما تؤكد الدراسات، مثل دراسة **Walumbwa & Schaubroeck (2009)**، أن القائد الأخلاقي يمارس تأثيره من خلال دوره كنموذج يُحتذى به، حيث تُسهم ممارساته القائمة على العدالة والحزم الأخلاقي واتخاذ القرارات المسؤولة في دفع العاملين لتبني سلوكيات إيجابية، بما في ذلك مساعدة الآخرين، والمثابرة، والالتزام بالمعايير التنظيمية. وتظهر نتائج البحوث في السياقات العربية أن القيادة الأخلاقية تكتسب أهمية إضافية، إذ ترتبط بشكل وثيق بارتفاع مستويات التعاون، والالتزام بالقيم، وتنامي الشعور بالمسؤولية التنظيمية بين الموظفين.

ومن منظور نظري، توضّح النماذج التفسيرية أن تأثير القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية ينبع من مجموعة آليات أساسية. فوفق نظرية التبادل

المعلومات معهم بطرق تضمن انسيابية العمل، وإزالة أسباب الخلاف قبل وقوعها. ويسهم هذا البعد في تحسين بيئة العمل عبر تقليل الاحتكاكات والصراعات (الحوالي و محمد، 2022)

3- الروح الرياضية: وتتمثل في قدرة الموظف على تحمل المشكلات البسيطة ومشاق العمل دون تدمر أو اعتراض، وتقبل الظروف السلبية في بيئة العمل باعتبارها جزءاً طبيعياً من التفاعل اليومي داخل المنظمة (العامري، 2003). ويعكس هذا السلوك قدرة الفرد على ضبط النفس وتحمل الضغوط المهنية (لعموري و عباسي، 2022).

4- السلوك الحضاري أو المدني: ويشير إلى المشاركة المسؤولة والفعالة في الأنشطة التنظيمية، مثل حضور الاجتماعات، متابعة القضايا المتعلقة بالمنظمة، وتقديم الآراء البناءة التي تسهم في تطوير العمل (عبدالعزیز، 2020). ويركز هذا البعد على اهتمام الموظف بشؤون المؤسسة وحرصه على تمثيلها بشكل إيجابي (الجميل و الشمري، 2024).

5- الضمير الحي: ويمثل الالتزام العالي من جانب الموظف بقواعد العمل وإجراءاته بما يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسمياً (الخزامي، 2018). ويشمل ذلك الحرص على الوقت، احترام الأنظمة، الاجتهاد في أداء المهام، والقيام بالسلوكيات الإيجابية حتى في غياب الرقابة المباشرة، مما يعكس

وفي القطاع التعليمي السعودي، تناولت دراسة الجميلي والشمري (2024) العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة، من خلال عينة كبيرة بلغت 1365 معلماً باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت النتائج ارتفاع مستويات كل من القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، مع وجود علاقة ارتباطية قوية بينهما. أما دراسة الطواني ومحمد (مصر، 2022)، فقد أجريت في قطاع التعليم الجامعي بجامعة أسيوط، وهدفت إلى تحسين الممارسات القيادية الأخلاقية وقياس تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية عبر عينة مكونة من 282 عضو هيئة تدريس. وأكدت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية ووجود علاقة دالة بينهما. وفي ليبيا أيضاً، درست السيد والفرجاني (2020) قطاع الضمان الاجتماعي عبر عينة من 145 موظفاً، وبيّنت النتائج ارتفاع مستويات القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية ووجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية.

وفي الإمارات، تناولت دراسة العبدولي وحسن ورفاعي (2020) أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع الشرطة (قيادة شرطة الفجيرة). استهدفت العاملين في القيادة العامة، وأظهرت النتائج تأثيراً جوهرياً لأبعاد القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية. وفي السياق اليمني، تناولت دراسة السائس ودرهم (2023) القيادة التحويلية في موانئ البحر الأحمر، من خلال عينة بلغت 289 استبانة، وبيّنت أن مستويات القيادة التحويلية منخفضة نسبياً، فيما كان

الاجتماعي، تعمل القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين وقادتهم، مما يدفع الموظفين إلى رد الجميل عبر سلوكيات طوعية تدعم المؤسسة. كما تُرسخ القيادة الأخلاقية مبادئ العدالة التنظيمية، الأمر الذي يزيد من رضا الموظفين ودافعيتهم لتقديم سلوكيات تتجاوز الواجبات الرسمية. إضافة إلى ذلك، تُسهم القيادة الأخلاقية في تقوية الهوية المهنية والانتماء التنظيمي، وهو ما يعزز الالتزام ويشجع العاملين على المشاركة الإيجابية. وأخيراً، فإن الدور القيمي الذي تمارسه القيادة الأخلاقية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للأخلاق والتعاون والمسؤولية يشكل بيئة خصبة لظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الدراسات السابقة

تنوّعت الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية عبر قطاعات ودول مختلفة، حيث ركزت دراسة لعموري وعباسي (الجزائر، 2022) على القطاع الصحي، واستهدفت قياس أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية بين الأطباء وشبه الطبيين. اعتمدت على استبانة شملت 63 مشاركاً، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية مع فروق مرتبطة بالمستوى الوظيفي. وفي ليبيا، هدفت دراسة إمشيري (2024) إلى قياس ممارسة القيادة الأخلاقية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية مع فحص دور العدالة التنظيمية كوسيط في القطاع العام. شملت الدراسة 210 موظفاً، واعتمدت على نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام AMOS، وتوصلت إلى عدم وجود أثر مباشر للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما أدت العدالة التنظيمية دور الوساطة في بعض العلاقات.

عن نطاق الدراسة. وهذا يخلق فجوة قطاعية مهمة، إذ لا تتوافر دراسات تستكشف فعالية القيادة الأخلاقية في بيئات يعاني موظفوها من تحديات تتعلق بالموارد، وبنية الحوكمة، والاستقرار التنظيمي.

وبناءً على ذلك، تظهر الحاجة الماسة لإجراء دراسات تتناول القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في السياق اليمني وضمن القطاعات التي لا تزال غير ممثلة في الأدبيات، بما يسهم في تعزيز الفهم العلمي ويقدم حلولاً عملية تعزز الثقة، والانتماء، والسلوكيات الطوعية داخل المؤسسات.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي وذلك لملاءمته لطبيعة الأهداف التي تسعى إلى قياس مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية بين القيادات الإدارية، وتحليل أثرها على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات الاتصالات اليمنية. ويجمع هذا التصميم بين الوصف الكمي للظاهرة، والتحليل الإحصائي للعلاقات السببية بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركات الاتصالات اليمنية بمختلف فئاتهم الوظيفية، نظراً لكون هذا القطاع يعد من القطاعات التي تتسم بهيكل تنظيمي متنوع ومستويات إدارية متعددة، مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

موظف جامعة أن سلوك المواطنة التنظيمية تلعب دور الوسيط الكامل بين القيادة الأخلاقية والخدمية والإبداع. كما أظهرت دراسة Sapinoso et al. (، 2024) في قطاع التعليم الديني وجود علاقة دالة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في بعض الأبعاد في السياق الفلبيني. وأخيراً، في السياق الصيني أوضحت دراسة Fu et al. (، 2020) التي شملت 227 موظفاً أن القيادة الأخلاقية قد تزيد من قلق المواطنة التنظيمية، مما يؤدي إلى انخفاض الرفاهية الوظيفية لدى الموظفين.

التعقيب على الدراسات السابقة

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن وجود اهتمام متزايد بالقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في السياقات العربية والأجنبية، إلا أن هذه الدراسات تترك فجوتين واضحتين. فمن ناحية، يغيب السياق اليمني بشكل شبه كامل عن الأدبيات المعاصرة رغم ما يشهده من تحديات إدارية وتنظيمية تجعل دراسة القيادة الأخلاقية ضرورة ملحة. ورغم وجود بعض الدراسات المحلية، إلا أنها ركزت غالباً على أنماط قيادية أخرى مثل القيادة التحويلية، ولم تُعالج بصورة مباشرة أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الطوعية للعاملين.

ومن ناحية أخرى، تركز معظم البحوث على قطاعات مستقرة نسبياً كالقطاع الصحي والتعليمي والجامعي، بينما تظل القطاعات الحيوية التي تواجه ضغوطاً تنظيمية معقدة في الدول النامية—ومنها اليمن—بعيدة

جدول 3 مجتمع الدراسة

م	أسم الشركة	مدير تنفيذي	نائب مدير تنفيذي / رئيس قطاع	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	موظف تنفيذي	مجتمع الدراسة
1	المؤسسة العامة للاتصالات PTC	1	4	24	11	80	143	1361	1624
3	شركة يمن موبايل YM	1	-	-	3	15	62	461	542
4	شركة سبأفون	1	-	5	-	59	97	1238	1400
5	شركة يو YOU	1	-	-	9	84	123	583	800
6	شركة تليمن	1	4	0	0	22	35	158	220
	الإجمالي	5	8	29	23	260	460	3801	4586

عينة الدراسة

تنوعًا ملحوظًا في الخصائص الديموغرافية مثل النوع، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، مما يعزز تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الأسلوب العينة العشوائية الطبقية وقد بلغ حجم العينة 356 مفردة، وهو حجم ملائم للتحليل الإحصائي المتقدم، ويعكس

جدول 4 عينة الدراسة

البيان	المؤسسة العامة للاتصالات PTC	شركة يمن موبايل	شركة سبأفون SabaFon	شركة YOU	شركة تليمن	الإجمالي
عدد الموظفين	1624	542	1400	800	220	4586
نسبة العينة المطلوبة	35.4%	11.8%	30.5%	17.4%	4.9%	100%
عدد أفراد العينة المطلوبة	126	42	109	62	17	356

أداة جمع البيانات

2. سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده: الإيثار،

الكياسة، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الروح الرياضية.

واعتمدت الاستبانة مقياس ليكرت السباعي لقياس مستوى استجابات المشاركين، بما يتيح دقة أعلى في تقدير الاتجاهات والسلوكيات.

اعتمدت الدراسة على استبانة محكمة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تطويرها بالاستناد إلى أدبيات علمية رصينة ودراسات سابقة حول القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

تألقت الأداة من محورين:

1. القيادة الأخلاقية بأبعادها الرئيسية: النزاهة،

العدالة، وضوح الدور، التوجه الأخلاقي.

صدق أداة الدراسة

صدق المحتوى

يشير صدق المحتوى إلى مدى تمثيل فقرات الأداة لجميع أبعاد المتغيرات النظرية المراد قياسها. ولتحقيق ذلك، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين والخبراء في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي والقياس النفسي. وقد قام المحكمون بتقييم الفقرات من حيث ملاءمتها النظرية لقياس القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، ودرجة شمولها للأبعاد الفرعية دون تكرار أو نقص، ووضوح اللغة ودقة الصياغة، ومناسبة الفقرات للسياق التنظيمي اليمني.

وبناءً على ملاحظاتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة، مما عزز من صدق المحتوى وضمن تمثيلاً دقيقاً لبناء المتغيرات.

الصدق الظاهري

يُعنى الصدق الظاهري بالمظهر العام للأداة ومدى وضوحها وسهولة فهمها لدى المستجيبين. وعلى الرغم

من كونه أبسط أشكال الصدق، فإنه مهم لزيادة قبول المشاركين ورفع جودة البيانات.

وقد تحقق الصدق الظاهري من خلال: مراجعة الشكل العام وترتيب الفقرات، والتأكد من وضوح التعليمات وسهولة الإجابة، والتأكد من خلو العبارات من الغموض واللبس. وعمل عينة استطلاعية على عينة محدودة للتأكد من سلامة الصياغة. وأشار تقييم الخبراء والمشاركين التجريبيين إلى أن الاستبانة واضحة ومفهومة وتتاسب السياق الميداني، مما يدعم صدقها الظاهري.

الصدق البنائي

كما في الجدول (5)، تم التحقق من الصدق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير التابع له. وقد جاءت جميع معاملات الارتباط إيجابية، مرتفعة، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق البنائي (Construct Validity) وقوة تمثيلها للأبعاد النظرية.

جدول 5 صدق أداة الدراسة

المتغير	البعد	معامل الارتباط	الدلالة
القيادة الأخلاقية	النزاهة	.862	.000
	العدالة	.891	.000
	وضوح الدور	.857	.000
	التوجه الأخلاقي	.753	.000
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	.789	.000
	الكياسة	.822	.000
	السلوك الحضاري	.768	.000
	وعي الضمير	.769	.000
	الروح الرياضية	.780	.000

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

كما يبين الجدول (6)، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد. وجاءت قيم ألفا ضمن نطاق 0.901 - 0.801، وهي قيم عالية تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات والموثوقية الإحصائية، وتعكس استقرار القياسات عبر العينة.

إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة على العاملين في شركات الاتصالات اليمنية بعد الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات الإدارية. وقد ضمنت سرية الإجابات، وأشار إلى أن المشاركين يجيبون طوعاً دون أي التزام وظيفي، بهدف رفع مصداقية البيانات وتقليل التحيزات المحتملة.

جدول 6 ثبات أداة الدراسة

عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	البعد	المتغير
6	0.821	النزاهة	القيادة الأخلاقية
6	0.901	العدالة	
5	0.860	وضوح الدور	
6	0.824	التوجه الأخلاقي	
6	0.859	الإيثار	سلوك المواطنة التنظيمية
6	0.879	الكياسة	
5	0.801	السلوك الحضاري	
6	0.837	وعي الضمير	
7	0.848	الروح الرياضية	

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28، حيث تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها. فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة والتأكد من اتساق فقراتها الداخلية، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الأداة والتأكد من ارتباط أبعادها بالمتغيرات الكلية التي تنتمي إليها. كما تم توظيف الأساليب الوصفية مثل التكرارات، النسب المئوية،

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحليل استجابات المشاركين. أما على مستوى التحليل الاستدلالي، فقد استخدمت الدراسة الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بالعلاقة العامة بين متغيرات الدراسة، في حين تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية ودراسة أثر أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. ويعكس هذا التنوع في الأدوات الإحصائية دقة المنهج التحليلي المتبع وقدرته على تفسير العلاقات بين المتغيرات بشكل علمي وموثوق.

نتائج الدراسة

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول (7) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (356) فردًا. ويبين الجدول توزيع العينة وفق متغيرات النوع، العمر،

المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي. ويهدف عرض هذه الخصائص إلى تقديم صورة واضحة عن طبيعة العينة، ومدى تنوعها من حيث الخصائص الشخصية والوظيفية، بما يساعد على تفسير النتائج وتحليلها في ضوء الخلفيات المختلفة للمستجيبين.

جدول 7 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

النسبة	العدد		
92.7%	330	ذكر	النوع
7.3%	26	أنثى	
6.5%	23	30 سنة فأقل	العمر
22.2%	79	(31-40) سنة	
53.4%	190	(41-50) سنة	
18.0%	64	51 سنة فأكثر	المؤهل
13.2%	47	ثانوية فأقل	
15.7%	56	دبلوم بعد الثانوية	
61.0%	217	بكالوريوس	
9.3%	33	ماجستير	
0.8%	3	دكتوراه	
11.5%	41	10 سنوات فأقل	الخدمة
40.2%	143	(11-20) سنة	
48.3%	172	21 سنة فأكثر	
0.0%	0	مدير تنفيذي	المسمى
0.0%	0	رئيس قطاع	
1.7%	6	مدير عام/نائب مدير عام	
0.0%	0	نائب مدير عام	
11.5%	41	مدير إدارة/نائب مدير إدارة	
0.0%	0	نائب مدير إدارة	
18.3%	65	رئيس قسم	
16.9%	60	مسؤول/رئيس نشاط	
51.7%	184	موظف تنفيذي	

القطاع محل الدراسة. ومن حيث العمر، كانت الفئة (41-50 سنة) الأكثر تمثيلاً بنسبة 53.4%، تليها

من الجدول (7) تكونت عينة الدراسة من 356 مفردة، شكّل الذكور 92.7% منهم، مما يعكس طبيعة

الأشطة (16.9%)، ثم مديرو الإدارات (11.5%)، مما يوفر تمثيلاً متوازناً للمستويات الإدارية المختلفة داخل الهيئة.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية

سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادات في شركات الاتصالات اليمنية للقيادة الأخلاقية من خلال أبعادها الرئيسة: النزاهة، العدالة، وضوح الدور، والتوجه الأخلاقي. وتوضح نتائج التحليل الوصفي الواردة في جدول () أن مستويات القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة "مرتفعة نوعاً ما" بشكل عام، مع وجود تفاوت بين الأبعاد المختلفة.

الفئة (31-40 سنة) بنسبة 22.2%، وهو ما يشير إلى أن العينة تمثل فئة ناضجة ذات خبرة عملية متوسطة إلى عالية. أما من حيث المؤهل العلمي، فقد حصل أغلب المشاركين على البكالوريوس (61.0%)، تلاهم حملة الدبلوم (15.7%)، ثم الثانوية فأقل (13.2%)، والماجستير (9.3%)، والدكتوراه (0.8%)، مما يعكس مستوى تعليمياً جيداً للعينة. كما أظهرت النتائج أن 48.3% لديهم خبرة تتجاوز 21 سنة، و40.2% بين 11-20 سنة، بما يدل على تراكم خبرات عملية كافية. وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، تركزت العينة في المستويات التنفيذية الوسطى، حيث شكّل الموظفون التنفيذيون 51.7%، تلاهم رؤساء الأقسام (18.3%)، ورؤساء

جدول 8 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (للقيادة الأخلاقية)

الرتبة	درجة الممارسة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	
1	مرتفع	76.63%	0.850	5.364	النزاهة
4	مرتفع نوعاً ما	63.62%	1.278	4.453	العدالة
3	مرتفع نوعاً ما	72.37%	0.996	5.066	وضوح الدور
2	مرتفع	76.52%	0.834	5.357	التوجه الأخلاقي
	مرتفع نوعاً ما	72.28%	0.866	5.060	القيادة الأخلاقية

العدالة على أنها "مرتفعة نوعاً ما"، لكنها لا تزال تمثل نقطة ضعف نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد، خصوصاً فيما يتعلق بتوزيع الفرص أو المزايا والإنصاف في التعامل. ويمكن تفسير ذلك بالسياق الاقتصادي والبيئة التنافسية التي قد تجعل من الصعب تحقيق العدالة التامة في جميع القرارات الإدارية. وبالنسبة إلى وضوح الدور، فقد بلغ المتوسط (5.066) والانحراف المعياري (0.996)، بنسبة أهمية (72.37%)، وهو ما يعكس أن القيادات توفر مستوى مقبولاً من التوجيه والإرشاد للعاملين، لكن بدرجة ليست عالية جداً، مما يشير إلى أن بعض

من الجدول (8) فيما يتعلق بـ النزاهة، بلغ المتوسط الحسابي (5.364) مع انحراف معياري (0.850)، بنسبة أهمية (76.63%)، وهو ما يشير إلى أن القيادات تحرص بدرجة مرتفعة على الالتزام بالشفافية، والصدق، ومطابقة القول بالفعل. ويعكس ذلك إدراك العاملين لوجود مستوى مقبول من السلوك الأخلاقي القائم على النزاهة في تعامل القيادات معهم. أما العدالة فقد جاء متوسطها الحسابي (4.453) مع انحراف معياري (1.278)، وبنسبة أهمية (63.62%)، وهي النتيجة الأدنى بين الأبعاد. وهذا يعني أن العاملين ينظرون إلى ممارسات

لممارسات القيادة الأخلاقية، إلا أن بُعد العدالة يمثل التحدي الأكبر الذي ينبغي التركيز عليه لتعزيز ثقة العاملين وتحقيق بيئة عمل أكثر توازناً وإنصافاً.

المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمي

من الجدول () جاء بُعد الإيثار بمتوسط حسابي (6.253) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.597)، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاستعداد لدى الموظفين لمساعدة زملائهم وتقديم الدعم عند الحاجة، بما يعكس روح التعاون السائدة في بيئة العمل. أما الكياسة فقد حققت أعلى

الموظفين قد يشعرون بعدم وضوح كافٍ فيما يخص أدوارهم ومسؤولياتهم الوظيفية. أما التوجه الأخلاقي فقد جاء بمتوسط (5.357) وانحراف معياري (0.834)، بنسبة أهمية (76.52%)، وهو قريب جداً من بُعد النزاهة. وهذا يعكس أن القيادات في شركات الاتصالات تسعى إلى تبني قيم أخلاقية واضحة، وتشجع على ممارسات العمل النزيفة والمسؤولة.

وعلى المستوى الكلي، بلغ متوسط القيادة الأخلاقية (5.060) بانحراف معياري (0.866)، بنسبة أهمية (72.28%)، وهو ما يدل على أن القيادة الأخلاقية تُمارس في شركات الاتصالات اليمنية بدرجة "مرتفعة نوعاً ما". ويُظهر ذلك أن هناك أساساً مقبولاً

جدول 9 الإحصاء الوصفي لسلوك المواطنة التنظيمية

الرتبة	مستوى التحقق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	
3	مرتفع جداً	89.33%	0.597	6.253	الإيثار
2	مرتفع جداً	89.95%	0.547	6.297	الكياسة
5	مرتفع جداً	88.39%	0.633	6.187	السلوك الحضاري
1	مرتفع جداً	91.30%	0.544	6.391	وعي الضمير
4	مرتفع جداً	88.71%	0.567	6.210	الروح الرياضية
	مرتفع جداً	89.58%	0.452	6.270	سلوك المواطنة التنظيمية

التزاماً قوياً بالمسؤولية الأخلاقية في أداء مهامهم، ويحرصون على إنجاز أعمالهم بجدية وأمانة. وبالنسبة إلى الروح الرياضية، فقد جاء المتوسط الحسابي (6.210) والانحراف المعياري (0.567)، وهو ما يدل على أن العاملين يتسمون بقدرة عالية على تقبل التحديات وضغوط العمل بروح إيجابية، والتعامل معها بمرونة دون أن يؤثر ذلك سلباً على أدائهم أو على علاقاتهم داخل بيئة العمل. وعلى المستوى الكلي، بلغ متوسط سلوك المواطنة التنظيمية (6.270) بانحراف معياري منخفض (0.452)، وهو ما يعكس درجة مرتفعة جداً من الممارسات السلوكية الإيجابية بين العاملين في شركات

المتوسطات تقريباً، بمتوسط (6.297) وانحراف معياري (0.547)، ما يدل على أن العاملين يتميزون بمستوى عالٍ من الاحترام وحسن التعامل مع الزملاء والعملاء، وهو سلوك أساسي في قطاع يعتمد بشكل مباشر على بناء الثقة مع الجمهور. وفيما يتعلق بـ السلوك الحضاري، فقد سجل متوسطاً (6.187) بانحراف معياري (0.633)، مما يعكس التزام الموظفين بالالتزام بالقوانين والأنظمة الداخلية، واحترام بيئة العمل، والتصرف وفق معايير مهنية رفيعة. أما بُعد وعي الضمير فقد جاء الأعلى بين جميع الأبعاد، بمتوسط (6.391) وانحراف معياري (0.544)، بما يعكس أن العاملين يظهرون

الفرضية الرئيسية للدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما يبين الجدول 10.

الاتصالات اليمنية. وتُظهر هذه النتيجة أن بيئة العمل في هذا القطاع تتسم بروح التعاون والمسؤولية والالتزام، مما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي.

اختبار فرضيات الدراسة

جدول 10 اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة باستخدام الانحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	الدلالة	B	Beta	t	الدلالة
0.287	0.082	31.759	< .001	0.150	0.287	5.636	< .001

8.2%)، ما يشير إلى وجود عوامل أخرى قد تسهم أيضاً في تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية. وتتسق نتائج هذه الدراسة مع عدد كبير من البحوث العربية والأجنبية التي أكدت الدور المحوري للقيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الطوعية للموظفين. فقد توصلت دراسات مثل الجميلي والشمري (2024)، الحلواني ومحمد (2022)، السيد والفرجاني (2020)، العبدولي وآخرين (2020)، وكذلك Huang et al.، Nemr & Liu (2021)، Hanaysha et al. (2022) إلى أن القائد الذي يظهر نزاهة وإنصافاً واهتماماً بمرؤوسيه يحفز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين. وقد عزت هذه الدراسات هذا الارتباط إلى تعزيز الثقة التنظيمية، ورفع الإحساس بالعدالة، وتوفير بيئة نفسية داعمة، وهي تفسيرات تتسق مع نتائج هذه الدراسة التي تظهر أن العاملين يستجيبون بوضوح للسلوك الأخلاقي الممارس من القيادة المباشرة.

على الرغم من اتفاق النتائج مع الاتجاه العام، إلا أنها تختلف مع بعض الدراسات التي أشارت إلى غياب أثر مباشر للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية، كما في دراسة إمشيري (2024) و Taamneh et al. (2024). وقد فسرت تلك

أظهرت نتائج التحليل أن نموذج الانحدار التقديري كان مناسباً لتفسير العلاقة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.287$ ، بينما بلغت قيمة $R^2 = 0.082$ ، مما يعني أن القيادة الأخلاقية تفسر حوالي 8.2% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهر الاختبار أن هذا النموذج كان معنوياً إحصائياً وفق جدول ANOVA، حيث بلغت قيمة $F = 31.759$ والدلالة الإحصائية > 0.001 ، مما يشير إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير معنوي على سلوك المواطنة التنظيمية.

كما أظهرت نتائج المعاملات (Coefficients) أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي معنوي على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغ $B = 0.150$ ، و $Beta = 0.287$ ، مع قيمة $t = 5.636$ والدلالة > 0.001 . وتشير هذه النتائج إلى أن زيادة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بنسبة 100% ترتبط بتحقيق 28.7% في سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن القيادة الأخلاقية تعد متغيراً مؤثراً وإيجابياً في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة العمل بشركات الاتصالات اليمنية، على الرغم من أن حجم التأثير نسبي (حوالي

الأخلاقية تعمل عبر مسارات نفسية تشمل تعزيز الثقة، تحسين الرفاهية، وتقليل الغموض الوظيفي. هذا يتوافق مع السياق المحلي الذي يتسم بارتفاع مستويات التوتر والضغوط التنظيمية، مما يجعل الممارسات الأخلاقية للقائد ذات أثر كبير على الاستجابات السلوكية للعاملين.

وتتسق نتائج الدراسة مع بحوث أُجريت في قطاعات مشابهة من حيث التحديات التنظيمية، مثل دراسة Sapinoso et al. (2024) ودراسة Makumbe (2025)، والتي أكدت أن القيادة الأخلاقية تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاعات الخدمية التي تعتمد على التفاعل البشري وتعاني من ضغوط تشغيلية كبيرة.

اختبار الفرضيات الفرعية

سعت الفرضيات الفرعية إلى دراسة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية، وهي النزاهة، العدالة، وضوح الدور، والتوجه الأخلاقي، على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات الاتصالات اليمنية. وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لفحص الأثر المشترك والفردى لهذه الأبعاد على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد كما يوضح الجدول (7).

الدراسات غياب الأثر المباشر بوجود متغيرات وسيطة أو معدلة (كالعدالة التنظيمية أو السخرية التنظيمية) تتدخل في العلاقة بين المتغيرين. ويبدو أن هذا الاختلاف يعود إلى اختلاف السياق؛ فالدراسة الحالية أُجريت في بيئة تعاني من ضغوط تنظيمية عالية وحاجة ملحة للشعور بالعدالة والاستقرار، الأمر الذي يجعل القيادة الأخلاقية ذات أثر مباشر وأكثر وضوحًا مقارنة بالسياقات الأكثر استقرارًا أو التي تتوافر فيها نظم إدارية قوية.

وتُظهر النتائج أن القيادة الأخلاقية لها أثر واضح في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في سياق يعاني من تحديات مؤسسية وإدارية، وهي نتيجة تحمل أهمية خاصة مقارنة بالدراسات التي أُجريت في دول مستقرة تنظيميًا مثل الصين (Huang et al., 2021)، اليابان (Suzuki, 2025)، أو الإمارات (Hanaysha et al., 2022). في هذه البيئات، يُعتبر أثر القيادة الأخلاقية متوقعًا ضمن منظومة مؤسسية أكثر تطورًا. أما في السياق اليمني، فإن ظهور هذا الأثر رغم التحديات يعكس قوة القيادة الأخلاقية كآلية لتعويض ضعف الهياكل التنظيمية وتحفيز العاملين على الانخراط في سلوكيات تطوعية تُسهم في تعزيز أداء المؤسسة.

تتسجم نتائج هذه الدراسة مع ما طرحته دراسات مثل Zhang و Phetsombat & Na-Nan (2023) و et al. (2019)، والتي أشارت إلى أن القيادة

جدول 11 اختبار الفرضيات لفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد R ² لمصحح	F	الدلالة	البعد	B	Beta	ت	الدلالة
0.449	0.202	0.192	22.145	.001	النزاهة	.044	.082	1.095	.274
					العدالة	-.113	-.318	-4.310	<.001

.137	1.491	.118	.054	وضوح الدور				
<.001	5.914	.462	.251	التوجه الأخلاقي				

يشير إلى أن ضعف الإحساس بالعدالة بين الموظفين يقلل من مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية. ويبرز هذا الدور الحاسم للعدالة في تعزيز رضا الموظفين وحافزهم للمشاركة بفاعلية في الأنشطة التطوعية والالتزام بالقيم التنظيمية.

أما النزاهة ووضوح الدور، فقد ظهرا كأبعاد غير معنوية (النزاهة: $B = 0.044$ ، $Beta = 0.082$ ، $t = 1.095$ ، $p = 0.274$ ، وضوح الدور: $B = 0.054$ ، $Beta = 0.118$ ، $t = 1.491$ ، $p = 0.137$)، مما يدل على أن تأثيرهما المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية محدود في هذا السياق. وقد يكون السبب أن الموظفين يركزون أكثر على التوجه الأخلاقي والعدالة عند تقييم القيادة، بينما يمكن للنزاهة ووضوح الدور أن يؤثرتا بطريقة غير مباشرة عبر بيئة العمل والثقافة التنظيمية العامة.

بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن التوجه الأخلاقي والعدالة هما الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، بينما يظل تأثير النزاهة ووضوح الدور محدوداً وغير ملحوظ. وتؤكد هذه النتائج أهمية التركيز على بناء ثقافة قيادية أخلاقية تركز على التوجه الأخلاقي والعدالة لضمان مشاركة الموظفين في السلوكيات التطوعية ودعم أهداف المنظمة بشكل فعال.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تفسر حوالي 20.2% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية ($R^2 = 0.202$)، مع دلالة إحصائية عالية للنموذج ($F = 22.145$ ، $p < 0.001$)، مما يشير إلى أن القيادة الأخلاقية ككل تؤثر بشكل معنوي على ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية. ويعكس هذا أن العاملين يستجيبون بشكل إيجابي لممارسات القيادة الأخلاقية، حيث تؤثر هذه الممارسات في رفع مستوى التعاون، الالتزام، وروح المبادرة داخل بيئة العمل. عند تحليل أثر كل بعد على حدة، أظهرت النتائج فروقاً واضحة في درجة التأثير:

وأظهرت النتائج أن التوجه الأخلاقي كان البعد الأكثر تأثيراً وأعلى دلالة إحصائية، حيث سجل $B = 0.251$ ، $Beta = 0.462$ ، $t = 5.914$ ، $p < 0.001$. وهذا يعني بفرض تحييد بقية الأبعاد فإن زيادة التوجه الأخلاقي بنسبة 100% يؤدي إلى زيادة تحقق سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة 25.1%. ويعكس هذا أن القيادات التي تتمتع بتوجه أخلاقي قوي تحفز الموظفين على الالتزام بالسلوك التطوعي، احترام القيم التنظيمية، والمبادرة نحو تحقيق أهداف المنظمة. كما يشير هذا إلى أن التوجه الأخلاقي يمثل عنصراً جوهرياً لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية ودعم بيئة العمل التعاونية.

وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً سلبياً للعدالة على سلوك المواطنة التنظيمية ($B = -0.113$ ، $Beta = -0.318$ ، $t = -4.310$ ، $p < 0.001$)، مما

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

استناداً إلى نتائج التحليلين الوصفي والاستدلالي، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية كما يأتي:

1- أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للقيادة الأخلاقية جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، خصوصاً في بُعدي النزاهة والتوجه الأخلاقي، بينما كان بُعد العدالة هو الأضعف نسبياً بين الأبعاد الأربعة.

2- سجلت جميع أبعاد المواطنة التنظيمية— الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، وعي الضمير، والروح الرياضية — متوسطات مرتفعة للغاية، مما يشير إلى ثقافة عمل إيجابية وروح عالية من الالتزام والمسؤولية بين الموظفين.

3- كشف تحليل الانحدار الخطي البسيط أن القيادة الأخلاقية تفسر نسبة 8.2% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، وهو أثر معنوي، وإن كان متوسطاً، ويشير إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة في هذا السلوك.

4- أظهر الانحدار المتعدد أن التوجه الأخلاقي كان البعد الأكثر إسهاماً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يعكس أهمية القدوة الأخلاقية وتأثيرها المباشر على سلوك الأفراد داخل المنظمة.

5- جاء تأثير العدالة سلبياً، مما يدل على أن شعور الموظفين بغياب العدالة — ولو بشكل نسبي — يخفض من دافعيتهم لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الطوعية.

6- لم تظهر النزاهة ووضوح الدور تأثيراً معنوياً مباشراً على سلوك المواطنة التنظيمية، ما يشير إلى احتمالية تأثيرهما غير المباشر أو ارتباطهما بعوامل تنظيمية وسياسية داخل بيئة العمل.

7- ارتفاع مستويات المواطنة التنظيمية يدل على وجود ثقافة عمل متماسكة، رغم التحديات الاقتصادية والسياسية التي يمر بها القطاع.

التوصيات

بناءً على هذه النتائج، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز القيادة الأخلاقية ورفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية:

1- تعزيز العدالة التنظيمية باعتبارها نقطة الضعف الرئيسة وذلك من خلال تطوير سياسات عادلة وواضحة للتقييم والترقيات واعتماد نظم شفافة لتوزيع المكافآت وتحديد المهام وتدريب القيادات على مهارات الإنصاف والحياد في اتخاذ القرار.

2- تعزيز التوجه الأخلاقي لدى القيادات الإدارية من خلال تنفيذ برامج تدريبية دورية تركز على الأخلاقيات المهنية ونشر ميثاق للقيم والسلوك المهني في الشركة ترسيخ مفهوم القدوة الأخلاقية القيادية.

3- تحسين التواصل الوظيفي بما يعزز وضوح الدور من خلال توفير توصيف وظيفي دقيق لكل منصب واستخدام قنوات اتصال رسمية منتظمة لتوضيح المهام والمسؤوليات مع الحد من تضارب المهام وتقاطع الأدوار بين الموظفين.

- 4- دعم مبادرات تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتحفيز الموظفين على المشاركة في الأنشطة التطوعية داخل المنظمة من خلال منح مكافآت معنوية للسلوكيات الإيجابية والتعاونية.
- 5- إدراج المواطنة التنظيمية ضمن تقييم الأداء السنوي مع تعزيز النزاهة في العمل الإداري
- 6- تطبيق ممارسات حوكمة رشيدة لضمان النزاهة والشفافية من خلال نشر تقارير دورية حول قرارات التوظيف والترقية والمكافآت وتشجيع الإبلاغ الآمن عن المخالفات دون خوف من العقوبة.
- 7- الاستثمار في بيئة العمل الإيجابية من خلال توفير بيئة داعمة تُشجّع التعاون والروح الرياضية والتدريب على إدارة الضغوط وتحسين العلاقات المهنية بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل داخل الفريق.
- 8- إجراء دراسات مستقبلية تتناول التوسع دراسة متغيرات وسيطة محتملة مثل: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، المناخ الأخلاقي مع مقارنة النتائج مع قطاعات أخرى كالبنوك والصحة والتعليم.
- المراجع**
- المراجع العربي**
- [1] إبراهيم، محمد مختار، وأبو نصيب، عرفة جبريل، والسيد، مجاهد عبد القادر فضل. (2023). أثر جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة على العاملين بالجامعات السعودية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعات السعودية، 10(1)، 456-473.
- [2] إمشير، حليلة علي محمد. (2024). أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي - الخمس. مجلة آفاق اقتصادية، 9(18)، 159-192. <https://doi.org/10.65137/jaq.v9i18>.
- [3] الجميلي، خالد، والشمري، خالد. (2024). العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية. مجلة أبحاث، 11(3)، 922-961. <https://doi.org/10.59846/abhath.v11i3.650>
- [4] الحسية، رضية بنت سليمان بن ناصر. (2012). القيادة الأخلاقية. عمان: دار الحمد للنشر.
- [5] حسنين، أحمد جابر. (2018). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات. عمان، الأردن: مجموعة اليازوري للتوزيع والنشر.
- [6] الحلواني، حنان، ومحمد، مروة. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم: دراسة ميدانية بجامعة أسيوط. مجلة كلية التربية، 38(12)، 180-286.
- [7] حموش، حسين، وبوزكري، جيلاني. (2022). أثر القيادة الأخلاقية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة بمؤسسة كوسيدار المسيلة. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 6(1)، 70-88.

- [8] الخزامي، عبد الكريم. (2018). تقنيات إدارة سلوك المواطنة التنظيمية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- [9] خلادي، عبدالمؤمن، وزبير، محمد. (2022). أثر الأمن الوظيفي وضغوط العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة التربوية الجزائرية: دراسة حالة عينة من ثانويات ولاية الشلف مركز. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 7(2)، 580-596.
- [10] دربال، سمية، وبنين، وفاء، وجديدي، روضة. (2023). أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة إحصائية تحليلية باستخدام برنامج Smart-PLS. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 6(2)، 570-587.
- [11] درهم، جمال، والسائس، باسم. (2023). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4 (1)، 4
<https://doi.org/10.59628/jhs.v4i1.3>
- [12] ريغي، ربحة، ومعمري، حمزة. (2022). القيادة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية. مجلة التكامل الاقتصادي، 10(3)، 298-316.
- [13] سالم، فاروق بن. (2021). العلاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية عند الأساتذة الجامعيين: دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11(2)، 125-144.
- [14] سليمان، هشيار ياسين، وأسعد، بارزان صالح. (2023). دور القيادة الأخلاقية في التماثل التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل. مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(2)، 300-313.
- [15] السيد، سهام، والفرجاني، سلوى. (2020). القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي - بنغازي، ليبيا. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، 11(5)، 258-280.
- [16] شاشي، خيرة، وخلف، زهرة. (2023). علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية. مجلة دراسات اقتصادية، 23(1)، 470-484.
- [17] شايح القحطاني، عبدالسلام بن. (2016). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري. الرياض: دار الكتاب الجامعي.
- [18] شرعان، عمار، بوهكو، أحمد، وتمار، ربيعة. (2025). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة. برلين، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات السياسية والاستراتيجية والاقتصادية.
- [19] الشريف، زينب هادي معيوف، والموسوي، محمد محمود ناجي. (2021). الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فروع بعض المصارف الحكومية العاملة في محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 28(5)، 407-442.
- [20] العامري، أحمد. (2003). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. جدة،

بن يحي جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير، الجزائر.

[28] مراد، علاء، وخاطر، سامح. (2024). أثر

القيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنة
التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة
مياه الشرب والصرف الصحي بالمحلة الكبرى .
طنطا، مصر: كلية التجارة، جامعة طنطا.

[29] مصطفى عبد العزيز، جمال. (2020) .

سلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعات
المصرية. القاهرة: المكتبة العربية للنشر
والتوزيع.

[30] معمري، حمزة، وبن زاهي، منصور. (2014) .

سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية
في المنظمات الحديثة. مجلة الباحث في العلوم
الإنسانية والاجتماعية، 6(14)، 43-54.

[31] مومن، وسام، ومفتاحي، خديجة. (2022). الثقة

التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة
التنظيمية: دراسة حالة بمديرية التكوين والتعليم
المهنيين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة
يحي فارس بالمدينة، كلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

[32] النصاروي، عادل مجيد. (2022). أثر جودة

حياة العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:
بحث استطلاعي لآراء مجموعة من العاملين في
المستشفيات الأهلية في كربلاء (مستشفى الكفيل،
مستشفى الحجة، مستشفى زين العابدين
أنموذجًا). مجلة الريادة للمال والأعمال، 3(3)،
203-215.

[33] البلوي، خليفة حماد. (2023) القيادة الأخلاقية

لدى مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية
للعاملين بجامعة تبوك. مجلة الجامعة الإسلامية
للعلوم التربوية والاجتماعية، 1(13) ، 333.

[34] النفاخ، علي محسن نعمة. (2013). القيادة

الأخلاقية ودورها في تهيئة المناخ الأخلاقي

السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، مركز النشر
العلمي.

[21] العبدولي، عبد العزيز، حسن، سالي، ورفاعي،

ممدوح. (2020). أثر القيادة الأخلاقية في
تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين:
دراسة ميدانية على القيادة العامة لشرطة الفجيرة
بدولة الإمارات. المجلة العلمية للاقتصاد
والتجارة، 1(4)، 197-220.

[22] عنقاوي، غادة طلال. (2025). أدوار القيادة

الأخلاقية في التعليم العالي: النظرية والتطبيق .
المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية: البيان
للترجمة والنشر والتوزيع.

[23] العوامي، أحمد، والواحي، طارق. (2025). أثر

سلوكيات المواطنة التنظيمية على فاعلية إدارة
الأزمات: دراسة ميدانية على فرع هيئة السلامة
الوطنية بالمنطقة الشرقية. مجلة جامعة درنة
للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(6).

[24] فضل، صالح، وساكيتو، كاميليا. (2022) .

إصلاح قطاع الاتصالات في اليمن: خيارات
السياسة. مركز النمو الدولي.

[25] كرسنه، أمينة، وبوعطيط، جلال الدين .

(2022). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى
العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة: دراسة
ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة. مجلة العلوم
الاجتماعية، 16(2)، 154-168.

[26] لعموري، فتحي، وعباسي، بوبكر. (2022) .

القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة
التنظيمية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 7(1)،
225-242.

[27] مدينة، عفاف، وسلامنة، وداد. (2020). أثر

القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية:
دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل (رسالة
ماجستير غير منشورة). جامعة محمد الصديق

- <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- [27] Zhang, Y., Zhang, L., Liu, G., Duan, J., Xu, S., & Cheung, M. W.-L. (2019). How does ethical leadership impact employee organizational citizenship behavior? *Zeitschrift Für Psychologie*, 227(1), 18–30. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000353>
- [28] Al-Mamary, Y. H., Shamsuddin, A., Hamid, N. A. A., & Al-Maamari, M. H. (2015). Issues related to employees at telecommunication companies in yemen and the role of management information systems in solving it. *International Journal of Hybrid Information Technology*, 8(12), 377–390. <https://doi.org/10.14257/ijhit.2015.8.12.29>
- [29] Susheel, C., & Muneesh, K. (2020). Civic engagement frameworks and strategic leadership practices for organization development. IGI Global.
- [30] Febles, M. (2005). The role of task and contextual performance in appraisal fairness and satisfaction. Alliant International University, San Diego.
- [31] Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P., & Blume, B. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *PsycEXTRA Dataset*, 94(1). <https://doi.org/10.1037/e518442013-522>
- empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- [19] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). *The oxford handbook of organizational citizenship behavior*. Oxford University Press.
- [20] Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1591–1596. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.280>
- [21] Sapinosa, M. L., Domingeil, C. U., Tungpalan, R. C., & Abun, D. (2024). Promoting organizational citizenship behavior through ethical leadership: The education context. *Divine Word International Journal of Management and Humanities (DWIJMH)* (ISSN: 2980-4817), 3(1), 623–638. <https://doi.org/10.62025/dwijmh.v3i1.58>
- [22] Serang, S., Ramlawati, R., Suriyanti, S., Junaidi, J., & Nurimansjah, R. A. (2024). The role of ethical leadership on employees' behaviours and commitment to the organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2373>
- [23] Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- [24] Suzuki, H. (2025). Role of ethical leadership in enhancing organizational citizenship behavior: Evidence from the japan. *International Journal of Leadership and Governance*, 5(3), 47–59. <https://doi.org/10.47604/ijlg.3411>
- [25] Taamneh, M., Aljawarneh, N., Al-Okaily, M., Taamneh, A., & Al-Oqaily, A. (2024). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior in higher education: The contingent role of organizational justice. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294834>
- [26] Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.