



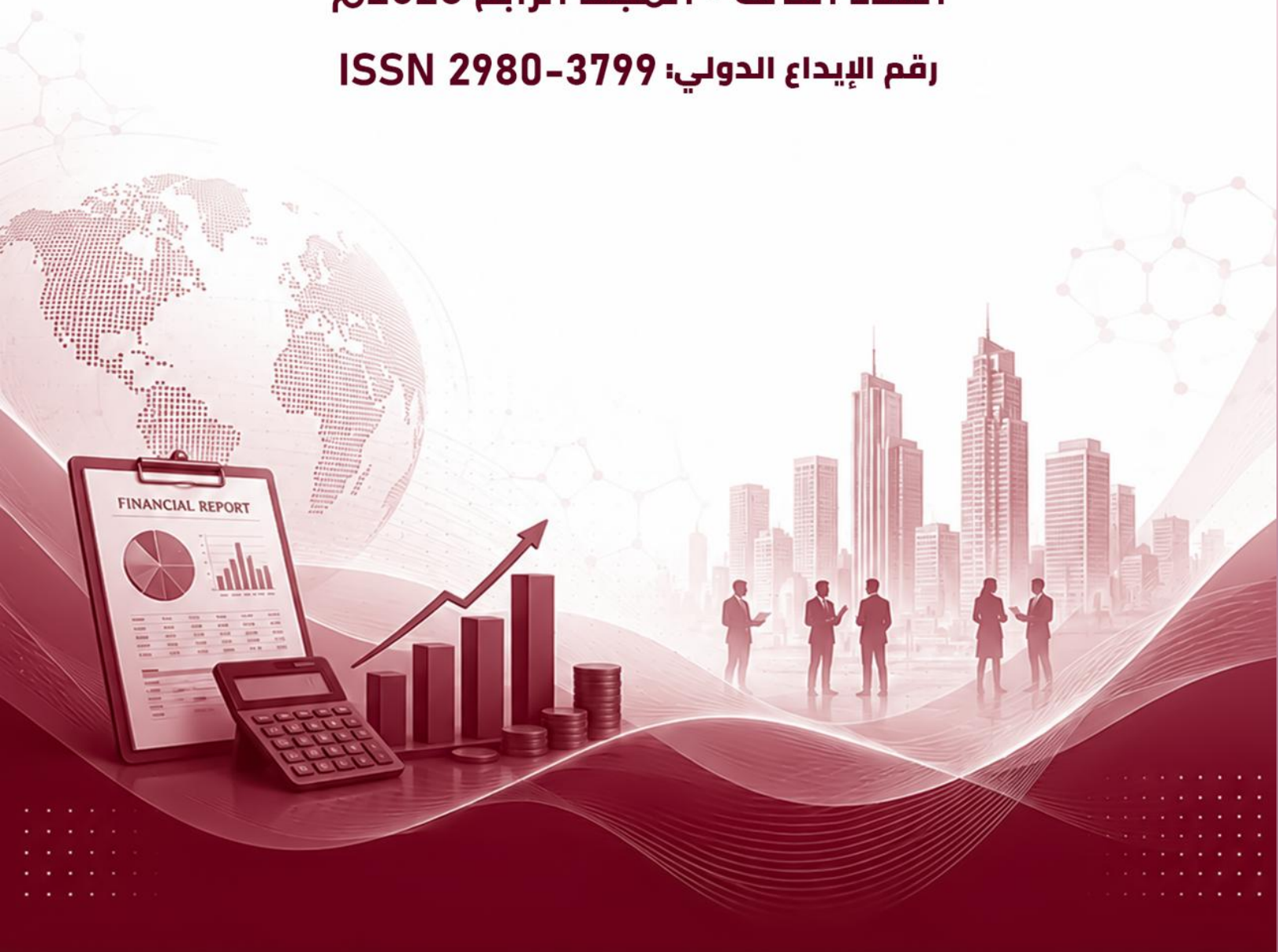
جامعة ستاردوم

مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

- مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية -
تصدر بشكل ربع سنوي عن جامعة ستاردوم

العدد الثالث - المجلد الرابع 2026م

رقم الإيداع الدولي: ISSN 2980-3799



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هيئة تحرير مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

أعضاء هيئة التحرير لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

أ.د. سمير سليمان الجمل - فلسطين

أ.د. احمد نافع - أميركا

د. رشاد خليل كامل شعث - فلسطين

د. محمد يوسف القرم - فلسطين

د.البتول بريئة - المغرب

د.م. حمزة محمد رسلان العلي - السعودية

د. علاء علي عمرو - فلسطين

د. محمد خالد حمدان - ماليزيا

هند محروس محمد الجداوي - مصر

د. محمد احمد علي هلسه - فلسطين

د. سهير يوسف سحويل - فلسطين

د. غادة صافي اليماني - سوريا

د.سعيد عبد القادر زبابنة - فلسطين

بدر ناصر عبد الله الحمد - الكويت

د. رجاء خليل الجبوري - العراق

د. عيبر الشبامي - اليمن

د. مناف نعمه - العراق

أعضاء الهيئة الاستشارية لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

أ.د. سعاد هادي حسن الطائي - العراق

أ.د. ياسر أحمد حسن شاهين - فلسطين

د.ايهاب سمير زهدي القبح - فلسطين

أ.د. جيهان الفقيه - لبنان

- د. ايمن الياس الزرو - فلسطين

أ.د. فائق شاهر عبد الله العمرو - الأردن

د. عباس أحمد أيوب الأسدي - العراق

د. شيماء فاروق شعلان - مصر

أ.د. موسى عبد الله حمدان - كندا

د. سحر الفايد - الكويت

القيادة الأخلاقية كبناء كلي أم أبعاد منفصلة؟ دليل ميداني من المنشآت الصغيرة

والمتوسطة في منطقة الرياض

الباحث: عبدالله فهد خريس العتيبي

د. عبدالرحمن عبدالغني هزاع رسام

Ethical Leadership as an Overall Construct or Separate Dimensions? Field Evidence from SMEs in the Riyadh Region

Dr. Abdullah Fahad Khurais Al-Otaibi

Dr. Abdulrahman Abdulghani Hazza Rassam

المخلص

تفحص هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض، مع التركيز على سؤال غالباً ما يمر دون اختبار مباشر: كيف تختلف قراءة العلاقة عند تمثيل القيادة الأخلاقية بناءً كلياً مقارنة بقراءتها من خلال أبعادها الفرعية؟ اعتمدت الدراسة تصميمًا كمياً مقطوعياً، وبلغت العينة النهائية 377 مشاركاً بعد تنقية 420 استجابة. استُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار النموذج التفصيلي ثم النموذج الكلي من الدرجة الثانية. أظهر النموذج الكلي علاقة موجبة ودالة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

($\beta = 0.592$, $t = 12.931$, $p < 0.001$)، وفسر 35% من تباينها. لكن الصورة تغيرت عند الانتقال إلى مستوى الأبعاد. ظهر توضيح الدور بمسارات موجبة ودالة تجاه الأبعاد الخمسة للمواطنة التنظيمية، بينما اقتصر المسار الدال للنزاهة على الروح الرياضية، ولم يظهر لتقاسم السلطة مسار مباشر دال. وأظهرت قيم HTMT محدودية التمايز التجريبي بين أبعاد القيادة الأخلاقية، مما استدعى تفسير نتائجها التفصيلية بحذر. وفي النموذج الكلي، جاءت تحميلات الأبعاد الثلاثة على بناء القيادة الأخلاقية الأعلى مرتفعة ودالة إحصائياً. لذلك لا تُقرأ النتائج التفصيلية هنا بوصفها بديلاً عن النتيجة الكلية، بل بوصفها تفسيراً لكيفية توزع الإسهام داخل البناء العام. وتضيف الدراسة إلى أدبيات القيادة الأخلاقية دليلاً ميدانياً من سياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض، مع إبراز توضيح الدور بوصفه البعد الأكثر وضوحاً في النموذج التفصيلي. **الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، المنشآت الصغيرة والمتوسطة، توضيح الدور، PLS-SEM، منطقة الرياض.

Abstract

This study examines the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior among employees of small and medium-sized enterprises in the Riyadh region, focusing on a question that is often left without direct examination: how does the interpretation of the relationship differ when ethical leadership is represented as an overall construct rather than through its separate dimensions? The study used a cross-sectional quantitative design. The final sample comprised 377 participants after screening 420 responses. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was used to test the detailed dimensional model and then a second-order overall model. The overall model showed a positive and statistically significant relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior ($\beta = 0.592$, $t = 12.931$, $p < 0.001$) and explained 35% of its variance. The picture changed at the dimensional level. Role clarification showed positive and significant paths to all five dimensions of organizational citizenship behavior, whereas integrity had a significant direct path only to sportsmanship, and power sharing showed no significant direct path. HTMT values indicated limited empirical distinctiveness among the ethical leadership dimensions, requiring cautious interpretation of the dimensional results. In the overall model, the three dimensions showed high and statistically significant loadings on the higher-order ethical leadership construct. The dimensional findings are therefore not treated as an alternative to the overall result, but as a way of understanding how the contribution is distributed within the broader construct. The study adds field evidence from small and medium-sized enterprises in the Riyadh region to the ethical leadership literature and highlights role clarification as the clearest dimension in the detailed model.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Small and Medium-Sized Enterprises, Role Clarification, PLS-SEM, Riyadh Region.

1. المقدمة

تحتل المنشآت الصغيرة والمتوسطة موقعًا مهمًا في الاقتصاد السعودي، وتستهدف رؤية المملكة رفع مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي إلى 35% بحلول عام 2030 (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، 2024). هذا الوزن الاقتصادي يجعل جودة البيئة الداخلية للمنشأة مسألة تتجاوز الإدارة اليومية. ففي المنشآت التي تعتمد بدرجة كبيرة على مرونة العاملين وتعاونهم، تصبح طريقة ممارسة القيادة جزءًا من قدرة المنشأة على الاستمرار والعمل بكفاءة.

القيادة الأخلاقية من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع لأنها لا تتعلق فقط بنزاهة القائد، بل بالطريقة التي يوضح بها التوقعات، ويشارك العاملين، ويترجم القيم إلى ممارسة يمكن ملاحظتها (Brown et al., 2005); (De Hoogh & Den Hartog, 2008). كما ترتبط سلوكيات المواطنة التنظيمية بأفعال طوعية لا تُفرض عادة في الوصف الوظيفي، مثل مساعدة الزملاء، وتحمل الظروف غير المثالية، والالتزام الذاتي، والمشاركة في شؤون المنظمة (Podsakoff et al., 1990). وقد دعمت دراسات حديثة وجود صلة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة في سياقات تنظيمية مختلفة (Almanbahi et al., 2025)، كما بدأت دراسات سعودية حديثة في تناول القيادة الأخلاقية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة من زوايا أخرى، منها التحول الأخضر (Hameed et al., 2024).

مع ذلك، لا تكمن الفجوة في السؤال التقليدي عما إذا كانت القيادة الأخلاقية ترتبط بالمواطنة التنظيمية فقط. المشكلة الأدق هي مستوى التحليل نفسه. بعض الدراسات تتعامل مع القيادة الأخلاقية كبناء عام، وأخرى تفككها إلى أبعاد مستقلة. هذا التفكيك يفترض ضمناً أن النزاهة وتقاسم السلطة وتوضيح الدور متميزة بما يكفي لكي يحمل كل منها أثراً مستقلاً. وهو افتراض يحتاج إلى اختبار، خصوصاً حين تكون الأبعاد متقاربة مفاهيمياً وقياسياً.

من هنا تتطرق الدراسة من سؤالين مترابطين. أولاً، هل تقدم أبعاد القيادة الأخلاقية إسهامات مستقلة في تفسير أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية؟ ثانياً، ماذا يحدث للنتيجة عندما تُعامل القيادة الأخلاقية كبناء كلي أعلى؟ لا تبحث الدراسة عن اختيار شكلي بين نموذجين، بل عن قراءة أكثر دقة للعلاقة على مستويين: الكلي والتفصيلي.

2. الإطار النظري وفرضيات الدراسة

2.1 القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

اعتمدت الدراسة إطار (De Hoogh and Den Hartog, 2008) لقياس القيادة الأخلاقية من خلال ثلاثة أبعاد: النزاهة، وتقاسم السلطة، وتوضيح الدور. تشير النزاهة إلى اتساق سلوك القائد وعدالته. ويعكس تقاسم السلطة مساحة المشاركة التي يمنحها القائد للعاملين في الرأي والقرار. أما توضيح الدور فيتعلق بوضوح المسؤوليات والتوقعات ومعايير الأداء.

وقيست سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق مقياس (Podsakoff et al., 1990) بخمسة أبعاد: الإيثار، واللباقة والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري. هذه الأبعاد لا تقيس الأداء الرسمي نفسه، بل السلوك الإضافي الذي يساند العمل ويخفف الاحتكاك ويعزز المشاركة داخل المنظمة.

استند تمثيل القيادة الأخلاقية بوصفها بناءً أعلى إلى النظر إليها باعتبارها نمطاً قيادياً عاماً يظهر من خلال النزاهة وتقاسم السلطة وتوضيح الدور. كما عوملت سلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفها بناءً عاماً يظهر من خلال الإيثار واللباقة والكياسة والروح الرياضية ووعي الضمير والسلوك الحضاري. وبناءً على ذلك، حُدِدت العلاقة بين كل بناء كلي وأبعاده بوصفها علاقة انعكاسية، لأن الأبعاد عوملت باعتبارها مظاهر مترابطة للبناء الأعلى، لا متغيرات مستقلة تكونه جميعاً.

2.2 المنطق النظري للعلاقة

تساعد نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير سبب استجابة العامل لمعاملة القائد العادلة بسلوك طوعي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب (Blau, 1964). وتضيف نظرية التعلم الاجتماعي أن القائد لا يوجه السلوك بالكلام فقط، بل بالنموذج الذي يقدمه يومياً (Bandura, 1977). ومن منظور حفظ الموارد، يمكن للوضوح والعدالة والثقة أن تقلل الاستنزاف وتترك للعامل مساحة أكبر للسلوك الإضافي (Hobfoll, 1989). أما النظرية المؤسسية فتعقد في فهم الدور الذي تلعبه ممارسات القائد حين تكون القواعد الرسمية أقل قدرة على تفسير كل تفاعل يومي داخل المنشأة (Scott, 2014).

هذه الأطر لا تفترض أن الأبعاد الثلاثة ستعمل بالقوة نفسها. بل تسمح باحتمالين معاً: وجود علاقة كلية واضحة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية، واختلاف نمط الإسهام عندما تُفكك القيادة إلى أبعادها.

2.3 فرضيات الدراسة والسؤال البحثي

- H1: تسهم القيادة الأخلاقية، بوصفها بناءً كلياً، إسهاماً تنبؤياً موجباً ذا دلالة إحصائية في تفسير تباين سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- نظراً إلى أن الأدبيات لا تقدم أساساً كافياً لتوقع اختلاف محدد في قوة المسارات الخمسة عشر، عالجت الدراسة النموذج التفصيلي استكشافياً من خلال السؤال الآتي:
- RQ1: كيف تتوزع الإسهامات التنبؤية لأبعاد القيادة الأخلاقية الثلاثة عبر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الخمسة داخل النموذج التفصيلي المتقاطع؟

3. المنهجية

3.1 تصميم الدراسة والعينة

اعتمدت الدراسة تصميمًا كمياً مقطوعياً. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض، وشملت العينة مستويات تنفيذية وإشرافية وفنية وإدارية. استخدمت الدراسة عينة طبقية ملائمة ذات توزيع نسبي، وليست عينة احتمالية كاملة، لعدم توفر إطار محدث وشامل لجميع العاملين في هذه المنشآت. وجرى توزيع الاستجابات قدر الإمكان على طبقات مرتبطة بحجم المنشأة ونوع النشاط والمستوى الوظيفي.

بلغ عدد الاستجابات المسترجعة 420 استجابة. وبعد فحص جودة البيانات، استُبعدت 43 حالة بسبب نمط الإجابة الثابتة، فأصبحت العينة النهائية 377 استجابة. أظهر تحليل G*Power أن الحد الأدنى المطلوب هو 119 حالة عند حجم أثر متوسط $f^2 = 0.15$ ، ومستوى دلالة 0.05، وقوة إحصائية 0.95، وثلاثة متنبئات. ومن ثم تجاوزت العينة النهائية الحد الأدنى المطلوب بفارق واضح.

غلبت المنشآت المتوسطة على تركيب العينة؛ إذ كان 84.1% من المشاركين يعملون في منشآت متوسطة مقابل 15.9% في منشآت صغيرة. لا تُستخدم هذه النسبة للمقارنة بين الفئتين، لكنها مهمة عند تفسير مدى امتداد النتائج إلى المنشآت الصغيرة تحديداً.

3.2 أداة القياس

قيست القيادة الأخلاقية باستخدام مقياس (2008) De Hoogh and Den Hartog المكون من 17 فقرة: ست فقرات للنزاهة، وست لتقاسم السلطة، وخمس لتوضيح الدور. وقيست سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقياس (1990) Podsakoff et al. المكون من 23 فقرة موزعة على الأبعاد الخمسة. استخدم مقياس ليكرت الخماسي من 1 إلى 5، مع توحيد اتجاه الترميز.

لأن المقاييس الأصلية باللغة الإنجليزية، استخدمت الدراسة الترجمة العكسية والتكيف اللغوي والثقافي. راجع الأداة ثلاثة محكمين أكاديميين، ثم سبقت التطبيق النهائي دراسة استطلاعية للتأكد من وضوح البنود وملاءمتها للسياق.

3.3 تحليل البيانات وضبط التحيز

استُخدم SPSS في فحص جودة البيانات والتحليل الوصفي والثبات الأولي. ثم استُخدم SmartPLS 4 لتقييم نموذج القياس والنموذج البنوي. شمل تقييم القياس التحميلات الخارجية، والثبات الداخلي، والصدق التقاربي، والصدق التمييزي باستخدام HTMT. أما النموذج البنوي فشمل فحص VIF، ومعاملات المسار، ومعامل التحديد R^2 ، وأحجام الأثر، واختبار الدلالة باستخدام Bootstrapping بعدد 5000 عينة فرعية.

اختبرت الدراسة العلاقة على مستويين. تناول المستوى الأول المسارات التفصيلية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفه تحليلًا استكشافيًا. أما المستوى الثاني، فاختبر العلاقة بين البناءين الكليين باستخدام نهج المرحلتين المنفصلتين Disjoint Two-Stage Approach. استُخرجت في المرحلة الأولى درجات الأبنية الكامنة للأبعاد الثلاثة للقيادة الأخلاقية والأبعاد الخمسة للمواطنة التنظيمية، ثم استُخدمت هذه الدرجات مؤشرات للبناءين الأعلى في المرحلة الثانية. وُحُدَّ النموذج الهرمي بوصفه انعكاسيًا-انعكاسيًا، استنادًا إلى التصور النظري الذي يعامل الأبعاد بوصفها مظاهر للبناء الأعلى.

استُخدمت المسارات التفصيلية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد المواطنة التنظيمية للإجابة عن السؤال البحثي RQ1 استكشافيًا. لذلك يُقرأ اختلاف الدلالة بين المسارات بوصفه وصفًا لنمط توزيع الإسهام داخل النموذج التفصيلي، لا بوصفه اختبارًا مباشرًا للفروق الإحصائية بين معاملات المسار نفسها.

فُحص تحيز المصدر المشترك لأن البيانات جُمعت من مصدر ذاتي واحد. أظهر اختبار Harman أن العامل الأول يفسر 47.8% من التباين. كما أظهر فحص العامل الكامن المشترك أن الفروق في معاملات المسار

بعد التحكم بقيت دون 0.05. لا يلغي ذلك قيد المصدر الواحد، لكنه لا يشير إلى أن التحيز غير الاستنتاجات الرئيسية للدراسة.

التزمت الدراسة بالموافقة المستتيرة والطوعية وسرية البيانات. لم تتطلب الأداة ذكر أسماء القادة أو المؤسسات، وحُفظت البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.

4. النتائج

4.1 نموذج القياس

كانت مؤشرات الثبات الداخلي والصدق التقاربي مناسبة.

جدول (1): نتائج الثبات والصدق التقاربي للنموذج التفصيلي

البعد	نطاق التحميلات	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
الإيثار	0.873–0.813	0.889	0.892	0.919	0.693
السلوك الحضاري	0.852–0.777	0.726	0.739	0.845	0.645
وعي الضمير	0.906–0.699	0.908	0.935	0.930	0.729
اللباقة والكياسة	0.903–0.838	0.922	0.937	0.940	0.760
النزاهة	0.910–0.854	0.942	0.944	0.954	0.774
تقاسم السلطة	0.886–0.721	0.915	0.926	0.934	0.702
توضيح الدور	0.905–0.844	0.925	0.927	0.943	0.769
الروح الرياضية	0.868–0.740	0.875	0.886	0.909	0.666

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات SmartPLS 4.

تشير النتائج إلى تحقق الثبات الداخلي والصدق التقاربي لجميع أبعاد النموذج، إذ تجاوزت قيم كرونباخ ألفا والثبات المركب الحد المقبول 0.70، كما جاءت جميع قيم AVE أعلى من 0.50. وهذا يدل على أن مؤشرات كل بُعد تقيس البناء الكامن الذي تنتمي إليه بدرجة مناسبة.

وتُلاحظ قيمة مرتفعة نسبيًا للثبات المركب في بُعد النزاهة، حيث بلغت 0.954. ولا يستدعي ذلك حذف البنود، لأن التحميلات الخارجية كانت قوية، ولأن البنود تمثل بُعد النزاهة نظريًا بصورة واضحة.

لكن الصدق التمييزي أعطى صورة أكثر تعقيداً. سجلت علاقات أبعاد القيادة الأخلاقية قيم HTMT مرتفعة: 0.925 بين النزاهة وتقاسم السلطة، و0.905 بين النزاهة وتوضيح الدور، و0.920 بين تقاسم السلطة وتوضيح الدور. كما ظهرت قيمة 0.912 بين الروح الرياضية ووعي الضمير ضمن أبعاد المواطنة التنظيمية. تشير هذه القيم إلى محدودية التمايز التجريبي بين بعض الأبعاد، وبخاصة أبعاد القيادة الأخلاقية. ولذلك تُفسر معاملات النموذج التفصيلي بحذر، ولا تُعامل بوصفها إسهامات مستقلة تماماً. ولا يمثل ارتفاع HTMT دليلاً منفرداً على صحة البناء الأعلى، إذ استند تحديد النموذج الكلي إلى التصور النظري للبناءين وطبيعة العلاقة بينهما وبين أبعادهما. أما نتائج HTMT و VIF، فتوضح القيود التي تحيط بتفسير المسارات التفصيلية.

4.2 النموذج البنيوي التفصيلي

أظهر التحليل التفصيلي نمطاً غير متساوٍ بين أبعاد القيادة الأخلاقية. كان توضيح الدور البعد الوحيد الذي احتفظ بمسارات مباشرة دالة تجاه أبعاد المواطنة التنظيمية الخمسة. تراوحت معاملات مساراته بين 0.279 و0.416.

أما النزاهة، فلم يظهر لها مسار مباشر دال إلا تجاه الروح الرياضية ($\beta = 0.213$ ، $t = 2.065$ ، $p = 0.039$). ولم يظهر لتقاسم السلطة أي مسار مباشر دال عند مستوى 0.05. هذه النتيجة لا تعني أن النزاهة أو تقاسم السلطة غير مهمين نظرياً، وإنما تعني أن إسهامهما المستقل لم يظهر بوضوح عندما دخلت الأبعاد الثلاثة معاً في النموذج. وبهذا يجيب التحليل عن RQ1 بأن الإسهام التفصيلي لم يتوزع بنمط واحد بين الأبعاد الثلاثة، من دون تحويل هذا الوصف إلى اختبار للفروق بين معاملات المسار.

جدول (2): نتائج أبعاد القيادة الأخلاقية في النموذج التفصيلي

بُعد القيادة الأخلاقية	نمط النتائج في النموذج التفصيلي	الوصف الإحصائي
النزاهة	مسار دال فقط تجاه الروح الرياضية	ظهر مسار دال واحد
تقاسم السلطة	لا توجد مسارات مباشرة دالة	لم يظهر مسار مباشر دال
توضيح الدور	مسارات دالة تجاه الأبعاد الخمسة، $\beta = 0.279-0.416$	ظهرت خمس مسارات دالة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SmartPLS 4.

تمثل هذه النتائج إجابة عن السؤال البحثي RQ1، ولا تمثل اختباراً لفروض مستقلة خاصة بكل بُعد.

4.3 النموذج الكلي من الدرجة الثانية

في الخطوة التالية، بُني نموذج من الدرجة الثانية باستخدام نهج المرحلتين. حملت الأبعاد الثلاثة بقوة على القيادة الأخلاقية الكلية: 0.950 للنزاهة، و0.952 لتقاسم السلطة، و0.950 لتوضيح الدور. أظهرت الأبعاد الثلاثة تحميلات مرتفعة ودالة على البناء الأعلى. وتدعم هذه النتائج التحديد الانعكاسي للبناء داخل العينة في ضوء المبرر النظري السابق، دون اعتبار ارتفاع HTMT دليلاً على صحة البناء الأعلى.

جدول (3): تحميلات أبعاد القيادة الأخلاقية على البناء الأعلى

التحميل على القيادة الأخلاقية	البعد
0.950	النزاهة
0.952	تقاسم السلطة
0.950	توضيح الدور

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات 4 SmartPLS.

جاءت التحميلات الثلاثة مرتفعة ودالة إحصائياً عند p أقل من 0.001، بما يدعم تمثيل الأبعاد للبناء الأعلى داخل العينة.

جدول (4): مؤشرات الثبات والصدق التقاربي للبناءين الكليين

البناء الكلي	كرونباخ ألفا	rho_A	الثبات المركب	AVE
القيادة الأخلاقية	0.946	0.948	0.965	0.903
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.924	0.930	0.943	0.768

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات 4 SmartPLS.

أظهرت النتائج تحقق الثبات الداخلي والصدق التقاربي للبناءين الكليين، إذ تجاوزت معاملات الثبات الحد المقبول البالغ 0.70، كما تجاوزت قيم AVE الحد الأدنى البالغ 0.50.

أظهر المسار من القيادة الأخلاقية الكلية إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية معاملاً مقداره $\beta = 0.592$ ، بقيمة $t = 12.931$ و $p < 0.001$. وبلغ R^2 لسلوكيات المواطنة التنظيمية 0.350، أي أن البناء الكلي يفسر 35% من التباين في المتغير التابع.

لا يعني ذلك أن النموذج الكلي "أثبت تفوقه" إحصائيًا على نموذج منافس، لأن الدراسة لم تُبَيَّنْ على مقارنة رسمية بين نموذجين متنافسين. لكنه قدم تقديرًا للعلاقة العامة، بينما قدم النموذج التفصيلي قراءة استكشافية لتوزيع الإسهامات بين الأبعاد.

5. المناقشة

5.1 ما الذي تقوله النتيجة الكلية؟

النتيجة الأكثر ثباتًا في الدراسة هي أن القيادة الأخلاقية، عندما تُقرأ كبناء كلي، ترتبط بقوة بسلوكيات المواطنة التنظيمية وتفسر جزءًا معتبرًا من تباينها. هذه النتيجة تتسق مع منطق التبادل الاجتماعي والتعلم الاجتماعي، ومع الاتجاه العام في الأدبيات التي تربط القيادة الأخلاقية بالسلوك الطوعي الإيجابي

(Brown et al., 2005; Almanbahi et al., 2025).

لكن قيمة الورقة لا تقف عند إثبات العلاقة مرة أخرى. ما ظهر في البيانات هو أن العلاقة الكلية واضحة، بينما تصبح الصورة أقل بساطة عند تفكيك القيادة الأخلاقية إلى أبعاد. هذه المسافة بين المستوى الكلي والمستوى التفصيلي هي النتيجة التي تستحق الاهتمام.

5.2 لماذا برز توضيح الدور؟

لا تكمن أهمية توضيح الدور في أنه جاء أولاً فقط، بل في أنه احتفظ بدلالته تجاه الأبعاد الخمسة للمواطنة التنظيمية رغم دخول النزاهة وتقاسم السلطة معه في النموذج. في بيئة عمل تتداخل فيها المهام أو تتغير الحدود الوظيفية بسرعة، يصبح وضوح ما هو مطلوب ومن يملك القرار وما معيار الأداء موردًا تنظيميًا بحد ذاته. هذا التفسير ينسجم مع نظرية حفظ الموارد، لكنه يظل تفسيرًا للنتيجة لا اختبارًا مباشرًا لآلية وسيطة.

وتشير النتيجة عمليًا إلى أن السلوك الأخلاقي للقائد لا يقتصر على الإنصاف والنزاهة. جزء منه أن يجعل الدور مفهومًا. القائد قد يكون حسن النية، لكن غموض التوقعات يظل قادرًا على إضعاف قدرة العامل على المبادرة وتحمل المسؤولية.

5.3 ماذا يعني ضعف المسارات المباشرة للنزاهة وتقاسم السلطة؟

غياب المسار المباشر لا يساوي غياب الأهمية. النزاهة تحديدًا كانت مرتبطة بالمواطنة على المستوى التمهيدي، لكنها فقدت معظم مساراتها المستقلة داخل النموذج التفصيلي. ومع ارتفاع HTMT و VIF، يصبح من الصعب فصل ما يعود إلى النزاهة وحدها عما يعود إلى الصورة الأخلاقية الأوسع للقائد.

وينطبق المنطق نفسه على تقاسم السلطة. عدم دلالة مساراته المباشرة لا يبرر استنتاج أن المشاركة غير مفيدة. قد تكون المشاركة أكثر فاعلية عندما تأتي داخل إطار واضح وتحت قيادة ينظر إليها العاملون بوصفها نزاهة ومتسقة. هذه فرضية تفسيرية تحتاج إلى اختبار لاحق من خلال نماذج وساطة أو تفاعل، ولا تختبرها الدراسة الحالية مباشرة.

5.4 الإسهام النظري والتطبيقي

تضيف الدراسة نقطتين. الأولى أن التعامل مع أبعاد القيادة الأخلاقية بوصفها مستقلة تمامًا قد يكون مضللًا عندما يكشف القياس عن تقارب مرتفع بينها. في هذه الحالة تحد هذه النتيجة من تفسير الأبعاد بوصفها متنبئات مستقلة تمامًا، بينما يقدم البناء الأعلى تقديرًا للعلاقة العامة استنادًا إلى تحديده النظري السابق. والثانية أن القراءة الكلية لا تلغي فائدة التحليل البعدي؛ فالتحليل التفصيلي كشف أن توضيح الدور يحمل إسهامًا مستقلًا أكثر وضوحًا من البعدين الآخرين.

بالنسبة لقيادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، لا تدعو النتيجة إلى اختيار بُعد وترك آخر. الأولوية هي اتساق الممارسة: نزاهة في القرار، مشاركة مفهومة، ووضوح في المسؤوليات. وإذا كان هناك موضع يحتاج إلى تدخل مباشر وقابل للقياس، فإن توضيح الدور هو المرشح الأول في هذه العينة.

6. حدود الدراسة ومسارات البحث اللاحق

تضع الدراسة نتائجها داخل حدود واضحة.

أولاً: التصميم مقطعي؛ لذلك تعكس معاملات المسار علاقة تفسيرية موجهة نظريًا، ولا تثبت ترتيبًا سببيًا عبر الزمن.

ثانيًا: اعتمدت البيانات على التقرير الذاتي ومن مصدر واحد. وقد خففت الفحوص الإحصائية من القلق بشأن تحيز المصدر المشترك، لكنها لا تلغيه.

ثالثاً: العينة طبقية ملائمة وليست احتمالية كاملة، كما أن 84.1% من المشاركين يعملون في منشآت متوسطة. لذلك ينبغي الحذر عند نقل النتائج إلى جميع المنشآت الصغيرة أو إلى مناطق أخرى في المملكة.

رابعاً: أظهرت قيم HTMT تقارباً مرتفعاً بين بعض أبعاد القيادة الأخلاقية، مما يحد من تفسير معاملات النموذج التفصيلي بوصفها إسهامات مستقلة تماماً. ولا تثبت هذه القيم وحدها صحة البناء الأعلى، لكنها تدعم ضرورة التحفظ عند تفسير الأبعاد منفردة. أما تحديد النموذج الكلي، فقد استند إلى المبرر النظري وطبيعة العلاقة المفترضة بين البناءين وأبعادهما.

تحتاج الدراسات اللاحقة إلى تصميمات طولية ومتعددة المصادر، وإلى إعادة اختبار البناء العام للقيادة الأخلاقية في عينات مستقلة. كما يستحق الدور الوسيط للثقة في القائد أو التمكين النفسي اختباراً مباشراً. ويمكن كذلك فحص ما إذا كان حجم المنشأة يعدل العلاقة، بدل جمع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قراءة واحدة.

7. الخاتمة

أظهرت الدراسة نتيجة بسيطة في ظاهرها، لكنها أقل بساطة عند التفكير. القيادة الأخلاقية ترتبط بسلوكيات المواطننة التنظيمية بوضوح عندما تُقرأ كبناء كلي، وتفسر 35% من تباينها في هذه العينة. لكن الأبعاد لا تعمل بالطريقة نفسها. توضيح الدور احتفظ بإسهام مباشر عبر أبعاد المواطننة الخمسة، بينما تقلص الإسهام المستقل للنزاهة ولم يظهر لتقاسم السلطة مسار مباشر دال.

تشير النتائج إلى أن القراءة الكلية تقدم تقديراً للعلاقة العامة، بينما تكشف القراءة البعدية عن تفاوت الإسهامات داخلها. وقد اعتمدت الدراسة البناء الكلي لاختبار الفرضية الرئيسية، واستخدمت التحليل البعدي استكشافياً لفهم توزيع الإسهامات، دون إجراء مقارنة إحصائية رسمية تثبت تفوق أحد النموذجين.

المراجع

- Almanbahi, F. S., Awad, A., Ghonim, A., Alabsy, N. M., & Shemais, M. (2025). Ethical leadership and organizational excellence: The mediating role of citizenship behavior in healthcare. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, Article 1392. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05743-6>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Hameed, Z., Naeem, R. M., Islam, T., & Alshibani, S. M. (2024). How does CEO ethical leadership transform Saudi SMEs into green firms? A moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 3855–3868. <https://doi.org/10.1002/csr.2769>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th ed.). Sage.

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". (2024). تقرير أداء القطاع. الرياض.

Stardom University



Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies

**- Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies -
Issued quarterly by Stardom University**

3rd issue- 4th Volume 2026

ISSN 2980-3799

