

# Stardom University

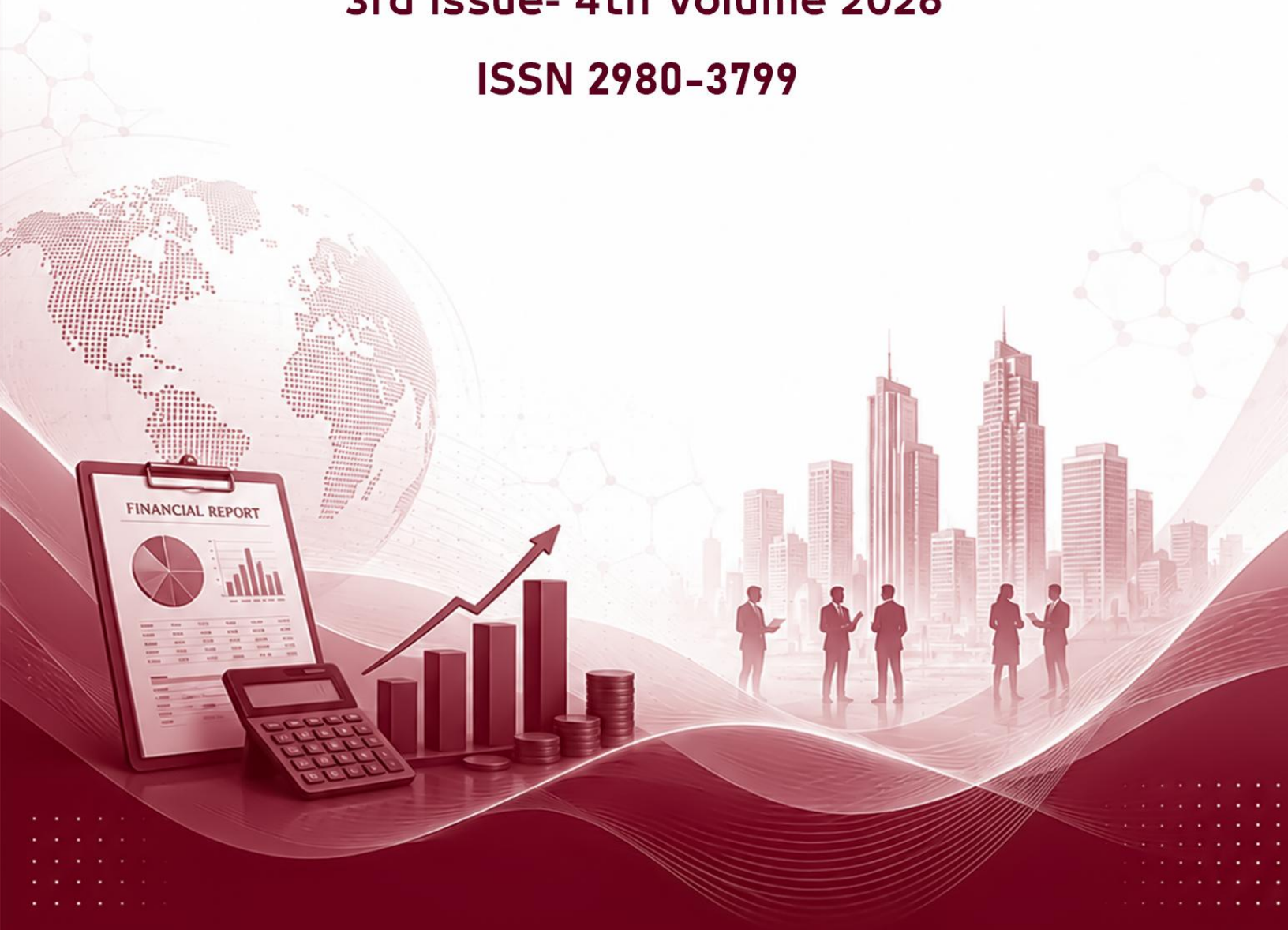


**Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies**

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

**3rd issue- 4th Volume 2026**

**ISSN 2980-3799**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## هئية 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 الجلداوي - مصر

د. محمد احمد علي هلسه - فلسطين

د. سهير يوسف سحويل - فلسطين

د. غادة صافي اليماني - سوريا

د.سعيد عبد القادر زباينة - فلسطين

بدر ناصر عبد الله الحمد - الكويت

د. رجاء خليل الجبوري - العراق

د. عبير 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

ا.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

## من التكامل البنائي إلى التباين السلوكي كيف تختلف أبعاد القيادة الأخلاقية في ارتباطها بسلوكيات المواطنة التنظيمية

إعداد الباحثين

د. عبد الله فهد خريص العتيبي

د. عبد الرحمن عبد الغني هزاع رسام

## المخلص

تفحص هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية، مع تجاوز النظر إلى القيادة الأخلاقية كبناء كلي واحد، والتوقف عند ثلاثة أبعاد داخله هي النزاهة، وتقاسم السلطة، وتوضيح الدور. وتتجاوز الدراسة سؤال الارتباط العام، لتفحص ما إذا كانت هذه الأبعاد تسلك النمط نفسه في ارتباطها بالسلوك، أو يبرز بعضها أكثر من غيره في بيئة العمل. وتستند الدراسة إلى نظرية حفظ الموارد لتفسير هذا الاحتمال، مع تركيز خاص على قيمة الوضوح في بيانات تتسم فيها الأدوار بمرونة أكبر ورسمية أقل.

اعتمدت الدراسة تصميمًا كمياً مقطوعياً، واستندت إلى عينة نهائية من 377 عاملاً في مؤسسات صغيرة ومتوسطة في منطقة الرياض. قيسَت القيادة الأخلاقية باستخدام مقياس De Hoogh and Den Hartog (2008) المكون من 17 بنداً، وقيسَت سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام مقياس Podsakoff et al (1990) المكون من 23 بنداً. واستخدم SPSS في الفحوص الأولية والوصفية، بينما استخدم SmartPLS 4 لتقييم نموذج القياس واختبار العلاقات الهيكلية.

أظهرت النتائج علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية كبناء كلي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

( $\beta = 0.592, p < 0.001$ )، وفسرت القيادة الأخلاقية 35% من التباين في هذه السلوكيات

( $R^2 = 0.350$ ). لكن الصورة تغيرت عند الانتقال إلى مستوى الأبعاد. فقد ارتبط توضيح الدور إيجابياً ودالاً بالأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما ظهرت للنزاهة علاقة دالة في مسار واحد فقط، ولم يظهر لتقاسم السلطة أي مسار مباشر دال. وفي الوقت نفسه، كانت أبعاد القيادة الأخلاقية متقاربة قياسياً بدرجة مرتفعة، وهو ما يفرض قراءة النتائج البعدية بحذر وعدم التعامل مع هذه الأبعاد كما لو كانت مستقلة تماماً.

وتقترح الدراسة هنا التمييز بين التكامل البنائي للقيادة الأخلاقية والبروز الوظيفي لبعض ممارساتها. فالأبعاد قد تكون مترابطة داخل بناء قيادي واحد، لكنها لا تظهر بالضرورة الدرجة نفسها من الارتباط بالمخرجات السلوكية. ومن هذه الزاوية، يقدم توضيح الدور حالة لافتة؛ إذ يمكن فهم بروزه في ضوء نظرية حفظ الموارد بوصفه ممارسة قد تقلل الغموض وتحافظ على جزء من الموارد المعرفية والنفسية للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، توضيح الدور، النزاهة، تقاسم السلطة، نظرية حفظ الموارد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المملكة العربية السعودية.



## Abstract

This study examines the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behaviors among employees in Saudi small and medium-sized enterprises (SMEs). Rather than treating ethical leadership only as a single overall construct, the study focuses on three of its dimensions: integrity, power sharing, and role clarification. It moves beyond the general question of association to examine whether these dimensions show similar patterns in their relationships with employee behavior, or whether some dimensions become more salient than others in the workplace. Conservation of Resources Theory is used to interpret this possibility, with particular attention to the value of clarity in work environments where roles may be more flexible and less formalized.

The study adopted a quantitative cross-sectional design and used a final sample of 377 employees working in SMEs in the Riyadh region. Ethical leadership was measured using the 17-item scale developed by De Hoogh and Den Hartog (2008), while organizational citizenship behaviors were measured using the 23-item scale developed by Podsakoff et al. (1990). SPSS was used for preliminary and descriptive analyses, whereas SmartPLS 4 was used to assess the measurement model and test the structural relationships.

The results showed a positive and statistically significant relationship between ethical leadership as an overall construct and organizational citizenship behaviors ( $\beta = 0.592$ ,  $p < 0.001$ ), with ethical leadership explaining 35% of the variance in these behaviors ( $R^2 = 0.350$ ). However, a different pattern emerged at the dimensional level. Role clarification was positively and significantly associated with all five dimensions of organizational citizenship behaviors, whereas integrity showed a significant relationship with only one dimension, and power sharing showed no significant direct relationship with any of them. At the same time, the ethical leadership dimensions showed a high degree of measurement overlap, which requires caution when interpreting the dimensional results and prevents treating these dimensions as fully independent.

The study therefore proposes a distinction between the **structural integration** of ethical leadership and the **functional salience** of some of its practices. The dimensions may remain closely connected within one leadership construct while differing in the consistency of their relationships with behavioral outcomes. From this perspective, role clarification represents a notable case. Its salience can be understood through Conservation of Resources Theory as a leadership practice that

may reduce ambiguity and preserve part of employees' cognitive and psychological resources.

**Keywords:** Ethical Leadership, Organizational Citizenship Behaviors, Role Clarification, Integrity, Power Sharing, Conservation of Resources Theory, Small and Medium-Sized Enterprises, Saudi Arabia.



## 1. المقدمة

### 1.1 الخلفية الاستراتيجية والتنموية

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزءاً مهماً من النشاط الاقتصادي، لما تؤديه من دور في خلق فرص العمل، ودعم الابتكار، وتنويع مصادر النشاط الاقتصادي. وفي المملكة العربية السعودية اكتسب هذا القطاع أهمية أكبر مع رؤية المملكة 2030، التي وضعت تنمية القطاع الخاص ورفع مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن مسار التحول الاقتصادي الأوسع (Saudi Vision 2030, 2016). وقد انعكس ذلك في عدد من البرامج والمبادرات التي تستهدف دعم هذه المؤسسات وتمويلها وتطوير قدراتها.

ومع ذلك، فإن استمرارية هذه المؤسسات لا تتوقف على الموارد المالية أو التشغيلية فقط. فطبيعة العمل فيها كثيراً ما تتطلب قدرًا مرتفعًا من المرونة والتعاون والمبادرة، خصوصًا عندما تكون الهياكل الإدارية محدودة، والأدوار أقل رسمية، والمسؤوليات موزعة بطريقة لا تعكسها الأوصاف الوظيفية دائمًا بصورة دقيقة. وفي مثل هذه البيئات قد يصبح ما يقوم به العامل خارج حدود دوره الرسمي مهمًا بقدر ما يقوم به داخل هذا الدور.

وتبرز من هذه النقطة أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، لأنها تعكس استعداد العامل للمساعدة والتعاون وتحمل المسؤولية والمشاركة في شؤون المنظمة بما يتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة. وقد اهتمت الأدبيات بعدد من العوامل التي يمكن أن ترتبط بهذه السلوكيات، ومن بينها القيادة الأخلاقية، لما تتضمنه من ممارسات تتصل بطريقة تعامل القائد مع العاملين، ووضوح توقعاته، وعدالته، وكيفية استخدامه للسلطة واتخاذ القرارات.

لكن التعامل مع القيادة الأخلاقية بوصفها بناءً واحدًا لا يكشف دائمًا ما يحدث داخل هذا البناء. فالدراسة الحالية تعتمد ثلاثة أبعاد مستمدة من مقياس De Hoogh and Den Hartog (2008): النزاهة، وتقاسم السلطة، وتوضيح الدور. ورغم أن هذه الأبعاد تنتمي إلى البناء نفسه، فإن كل واحد منها يعبر عن جانب مختلف من الممارسة القيادية. فالنزاهة ترتبط باتساق القائد وصدقته، وتقاسم السلطة يرتبط بإشراك العاملين في القرار، بينما يركز توضيح الدور على تحديد المسؤوليات والتوقعات ومعايير الأداء.

وقد يكون هذا الاختلاف أكثر أهمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن العامل في هذه البيئة قد يواجه قدرًا أكبر من تداخل المهام وعدم وضوح الحدود بين المسؤوليات. وفي هذه الحالة لا يصبح الوضوح مجرد

مسألة إدارية، بل قد يؤدي وظيفة أكثر مباشرة في تنظيم الجهد وتقليل الوقت والانتباه اللذين يستهلكهما العامل في محاولة فهم ما هو مطلوب منه.

ومن هذا المنطلق، تنظر الدراسة إلى القيادة الأخلاقية على مستويين. الأول هو مستوى البناء الكلي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والثاني هو مستوى الأبعاد الثلاثة لمعرفة ما إذا كانت تظهر أنماطاً متشابهة في ارتباطها بهذه السلوكيات، أم أن بعض الممارسات تصبح أكثر بروزاً في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبذلك يتجاوز السؤال معرفة ما إذا كانت القيادة الأخلاقية ترتبط بسلوكيات المواطنة التنظيمية، ليشمل كيفية ظهور هذه العلاقة داخل ممارسات القيادة الأخلاقية نفسها، وأي هذه الممارسات يبدو أكثر اتصالاً بالسلوك التطوعي في هذا السياق التنظيمي.

## 1.2 المشكلة البحثية

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن معرفة أن العلاقة موجودة على المستوى الكلي لا توضح بالضرورة ما الذي يحدث داخل بناء القيادة الأخلاقية نفسه.

وتصبح هذه المسألة أكثر أهمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قد تكون الهياكل التنظيمية أقل رسمية، وتكون حدود الوظائف والمسؤوليات أكثر مرونة، كما يكون الاتصال بين القائد والعاملين مباشراً في كثير من الأحيان. وفي مثل هذه البيئة، قد لا تكون جميع ممارسات القيادة الأخلاقية متساوية في درجة اتصالها بالسلوك اليومي للعاملين، حتى وإن كانت جميعها تنتمي إلى البناء القيادي نفسه.

وتساعد نظرية حفظ الموارد على تفسير هذا الاحتمال. فالعامل يحتاج إلى موارد معرفية ونفسية وتنظيمية حتى يستطيع أداء عمله والتفاعل مع الآخرين. وعندما تكون المسؤوليات غامضة أو التوقعات غير واضحة، يستهلك جزءاً من وقته وانتباهه في محاولة فهم ما ينبغي عليه فعله. أما عندما تكون حدود الدور ومعايير الأداء أكثر وضوحاً، فقد ينخفض هذا العبء ويصبح لدى العامل مجال أكبر لتوجيه جهده نحو التعاون والمبادرة والسلوكيات التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة.

وتنشأ من هذا التصور المشكلة التي تتناولها هذه الدراسة. فوجود قيادة أخلاقية مترابطة على مستوى البناء الكلي لا يعني بالضرورة أن أبعادها الثلاثة تظهر النمط نفسه عند ارتباطها بسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد

تكون بعض الممارسات أكثر بروزاً من غيرها في سياق تنظيمي معين، من دون أن يعني ذلك أن الأبعاد الأخرى أقل أهمية من الناحية الأخلاقية أو أنها منفصلة عن البناء العام.

وتسعى الدراسة، بناءً على ذلك، إلى فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية على مستويين: مستوى البناء الكلي، ثم مستوى الأبعاد المتمثلة في النزاهة، وتقاسم السلطة، وتوضيح الدور. ويتيح ذلك معرفة ما إذا كانت العلاقة العامة تخفي اختلافاً في أنماط ارتباط هذه الممارسات بالمرجات السلوكية.

وينطلق من هذه المشكلة السؤال الرئيس الآتي:

### السؤال الرئيس:

كيف ترتبط القيادة الأخلاقية بسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإلى أي مدى تختلف أنماط ارتباط النزاهة وتقاسم السلطة وتوضيح الدور بهذه السلوكيات؟

ويتفرع منه ثلاثة أسئلة:

ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية بوصفها بناءً كلياً وسلوكيات المواطنة التنظيمية؟

كيف تختلف أنماط ارتباط النزاهة وتقاسم السلطة وتوضيح الدور بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

كيف يمكن فهم بروز بعض أبعاد القيادة الأخلاقية، وبخاصة توضيح الدور، في ضوء نظرية حفظ الموارد وخصائص بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

### 1.3 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية، مع النظر إلى القيادة الأخلاقية مرة بوصفها بناءً كلياً، ومرة من خلال أبعادها الثلاثة.

وتسعى الدراسة بصورة أكثر تحديداً إلى:

- فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية بوصفها بناءً كلياً وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- مقارنة أنماط ارتباط النزاهة، وتقاسم السلطة، وتوضيح الدور بسلوكيات المواطنة التنظيمية، للكشف عن مدى تشابه هذه الأبعاد أو اختلافها في بروزها السلوكي.
- تفسير النمط الذي يظهر على مستوى الأبعاد، وبخاصة بروز توضيح الدور، في ضوء نظرية حفظ الموارد وطبيعة بيئة العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 1.4 أهمية الدراسة

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من أنها لا تتوقف عند اختبار العلاقة العامة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وإنما تنتظر أيضاً إلى ما يحدث عند تفكيك القيادة الأخلاقية إلى ممارساتها الرئيسية. وهذا يسمح بفحص احتمال أن تكون الأبعاد مترابطة داخل بناء واحد، من دون أن تظهر بالضرورة الدرجة نفسها من الارتباط بالمرجات السلوكية.

كما تقدم الدراسة قراءة لهذه الاختلافات من خلال نظرية حفظ الموارد. ويكتسب توضيح الدور أهمية خاصة في هذا السياق، لأنه لا يُنظر إليه فقط باعتباره إجراءً إدارياً، بل باعتباره ممارسة يمكن أن تقلل الغموض وتوفر على العامل جزءاً من الجهد الذهني والنفسي الذي ينفقه في محاولة فهم مسؤولياته وتوقعات العمل. وتبدو هذه المسألة جديرة بالاهتمام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قد تكون الأدوار أقل رسمية والمسؤوليات أكثر تداخلاً.

أما من الناحية التطبيقية، فتساعد الدراسة على تحويل مفهوم القيادة الأخلاقية من مجموعة قيم عامة إلى ممارسات يمكن للقائد تطبيقها في الحياة اليومية للعمل ولا يقتصر الاهتمام على النزاهة والمشاركة فقط، وإنما إلى أهمية توضيح المسؤوليات والتوقعات وحدود الصلاحيات، وربط المشاركة في القرار بفهم واضح للدور الذي يؤديه العامل. ويمكن أن تقيد هذه القراءة في تطوير برامج قيادية أكثر ملاءمة لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدل افتراض أن الممارسات المناسبة للمنظمات الكبيرة والأكثر رسمية تصلح بالطريقة نفسها في جميع البيئات.

وتأخذ الدراسة كذلك أهميتها من السياق السعودي الذي أُجريت فيه. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل جزءاً مهماً من مسار تنويع الاقتصاد وتعزيز دور القطاع الخاص، ولذلك فإن فهم العوامل التنظيمية التي تساعد على دعم التعاون والمبادرة داخلها له قيمة تتجاوز العلاقة الإحصائية محل الدراسة. فجودة بيئة العمل لا تعتمد على الموارد المادية وحدها، بل تتصل أيضاً بالطريقة التي ينظم بها القائد الأدوار والعلاقات والتوقعات داخل المؤسسة.

## 2. المراجعة النظرية والأدبيات

### 2.1 القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

حظيت العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية باهتمام واضح في الأدبيات، وهو اهتمام يمكن فهمه بالنظر إلى طبيعة المفهومين نفسيهما. فالقيادة الأخلاقية لا تظهر فقط في القيم التي يتبناها القائد، وإنما في الطريقة التي يتعامل بها مع العاملين، وفي عدالة قراراته، ووضوح توقعاته، وكيفية ممارسته للسلطة. وفي المقابل، تعبر سلوكيات المواطنة التنظيمية عن جانب من السلوك لا تفرضه الوظيفة بالكامل، إذ يختار العامل أن يساعد، ويتعاون، ويتحمل مسؤوليات إضافية، ويشارك في دعم العمل بما يتجاوز الحد الأدنى الرسمي المطلوب منه.

وهذا يفسر جانباً من اهتمام الأدبيات بالعلاقة بين القيادة الأخلاقية وهذه السلوكيات (Brown et al., 2005). لكن هذا الارتباط العام لا يحسم السؤال الذي تهتم به الدراسة الحالية. فيبقى جزء من المعنى النظري غير ظاهر، إذا تعاملنا مع القيادة الأخلاقية باعتبارها درجة كلية فقط. ثم اكتفينا بالسؤال عما إذا كانت هذه الدرجة ترتبط بسلوكيات المواطنة التنظيمية. ما يهم هنا أيضاً هو ما الذي يجري داخل هذا البناء عندما تتحول القيادة الأخلاقية إلى ممارسات يختبرها العامل في حياته اليومية.

وتعتمد الدراسة ثلاثة أبعاد للقيادة الأخلاقية مستمدة من مقياس (De Hoogh and Den Hartog, 2008): النزاهة، وتقاسم السلطة، وتوضيح الدور. وفي المقابل، تقاس سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الإيثار، واللباقة والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري استناداً إلى Podsakoff et al. (1990). وهذا التشغيل ليس مجرد تقسيم إجرائي للمقاييس، بل يتيح طرح سؤال أكثر دقة حول العلاقة بين القيادة والسلوك.

فالنزاهة تقدم للعامل معلومات عن صدقية القائد واتساقه وعدالته. وتقاسم السلطة يغير موقع العامل داخل عملية اتخاذ القرار ويمنحه مساحة أكبر للمشاركة. أما توضيح الدور فيتناول حاجة مختلفة وأكثر مباشرة؛ فهو يحدد ما المتوقع من العامل، وما حدود مسؤوليته، وكيف سيقيم أدائه. وهذه الوظائف الثلاث تنتمي إلى قيادة أخلاقية واحدة، لكنها لا تقدم للعامل النوع نفسه من المورد أو الإشارة التنظيمية.

المشكلة تبدأ هنا. انتماء هذه الممارسات إلى البناء نفسه لا يعني أنها ستظهر العلاقة نفسها مع كل سلوك تنظيمي. وقد يصبح هذا الاختلاف أكثر وضوحاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تتداخل المسؤوليات بصورة أكبر، وتقل الرسمية في بعض الممارسات، ويصبح التفاعل بين القائد والعامل أكثر مباشرة. وفي مثل هذه البيئة قد تكون إحدى الممارسات أكثر التصاقاً بمشكلة يومية يواجهها العامل، بينما تعمل ممارسة أخرى بطريقة أبطأ أو غير مباشرة.

تختبر الدراسة العلاقة على مستويين. يبدأ التحليل بالقيادة الأخلاقية بوصفها بناءً كلياً، لأن ذلك يعكس العلاقة المركزية التي تناولتها الأدبيات. ثم ينتقل إلى مستوى الأبعاد لمعرفة ما إذا كانت النزاهة وتقاسم السلطة وتوضيح الدور تحافظ على نمط متقارب في ارتباطها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، أم أن البيانات تكشف اختلافاً يستحق تفسيراً مستقلاً.

ومن هذا المنطلق تُصاغ الفرضية الأولى:

H1: ترتبط القيادة الأخلاقية إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية.

## 2.2 التمايز الوظيفي لأبعاد القيادة الأخلاقية

فانتماء النزاهة وتقاسم السلطة وتوضيح الدور إلى بناء القيادة الأخلاقية لا يعني بالضرورة أنها تؤدي الوظيفة نفسها. فالعامل يدركها بطرق شتى، لأنها تعالج احتياجات تنظيمية مختلفة، وقد يظهر هذا الاختلاف في طبيعة ارتباط كل منها بالسلوك التنظيمي.

## النزاهة

تمنح النزاهة العامل أساسًا للحكم على صدقية القائد واتساقه وعدالته. وعندما يلاحظ العامل أن ما يقوله القائد يتفق مع ما يفعله، وأن القرارات لا تتغير بصورة اعتباطية، تصبح العلاقة القيادية أكثر قابلية للتوقع. وهذه القابلية للتوقع مهمة لأنها تقلل جانبًا من عدم اليقين في العلاقة بين القائد والعامل.

لكن الدراسة لا تفترض أن النزاهة تؤدي إلى سلوكيات المواطنة لمجرد أنها قيمة أخلاقية مرغوبة. الحجة أكثر تحديدًا من ذلك. فحين يثق العامل بأن قائده يتصرف بدرجة من الاتساق والعدالة، فإنه يكون على استعداد للدخول في علاقة تنظيمية لا تقتصر على تنفيذ ما هو مطلوب رسميًا فقط. وقد يظهر ذلك في المساعدة، والتعاون، وتحمل مسؤوليات لا تفرضها الوظيفة مباشرة.

وهذا يقود إلى الفرضية الآتية:

**H2a: ترتبط النزاهة إيجابيًا بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية.**

## تقاسم السلطة

يختلف تقاسم السلطة عن النزاهة. فالنزاهة ترتبط بكيفية نظر العامل إلى القائد، بينما يرتبط تقاسم السلطة بموقع العامل في عملية اتخاذ القرار. فحين يُمنح العامل مساحة للتعبير عن رأيه والمشاركة في القرارات المرتبطة بعمله، لا يبقى مجرد متلقٍ للتعليمات، بل يصبح طرفًا في تحديد ما يجري داخل نطاق عمله.

ومع ذلك، لا تنتظر الدراسة إلى المشاركة باعتبارها قيمة تعمل بصورة آلية. فإشراك العامل في القرار لا يضمن وحده ظهور سلوك تطوعي؛ إذ قد يعتمد معنى المشاركة على مقدار الصلاحية الحقيقية التي يمتلكها العامل، وعلى مدى وضوح مسؤولياته، وعلى الطريقة التي تستخدم بها مساهمته داخل المنظمة.

وهذا يقود إلى الفرضية الآتية:

H2b: يرتبط تقاسم السلطة إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية.

### توضيح الدور

أما توضيح الدور، فيتعامل مع مشكلة تنظيمية أكثر مباشرة، تتصل بما هو متوقع من العامل، وحدود مسؤولياته، والفاصل بين صلاحياته ومسؤولية غيره، ومعيار الحكم على أدائه.

هذه الأسئلة قد تبدو إدارية، لكنها ليست هامشية في السلوك اليومي. فالعامل الذي لا يعرف بدقة ما ينبغي عليه القيام به يستهلك جزءاً من وقته وانتباهه في تفسير التوقعات، والتوفيق بين مطالب قد تكون متعارضة، ومحاولة تحديد الأولويات. ومع تكرار ذلك، يصبح الغموض نفسه مصدراً لاستهلاك الموارد.

وترى الدراسة أن توضيح الدور قد يكون أكثر من مجرد تنظيم للمهام. فهو يمكن أن يوفر للعامل قدرًا من اليقين يسمح له بتوجيه جهده إلى العمل بدل إنفاقه على فهم العمل. وعندما تصبح المسؤوليات والتوقعات أوضح، قد تتوافر مساحة أكبر للمساعدة، والمبادرة، والتعاون، وغيرها من السلوكيات التي لا تفرضها الوظيفة بصورة مباشرة.

وهنا يصبح توقع العلاقة أكثر مباشرة:

H2c: يرتبط توضيح الدور إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية.

غير أن السؤال الأهم يتعلق بمدى اتساق هذه العلاقات فيما بينها.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعمل دائماً من خلال هياكل رسمية دقيقة أو أوصاف وظيفية صارمة. وقد تؤدي محدودية عدد المستويات الإدارية وتداخل المهام وقرب العلاقة بين القائد والعاملين إلى جعل بعض الممارسات القيادية أكثر حضوراً في الحياة اليومية من غيرها. وعليه، تصبح الممارسة التي تساعد العامل على معرفة ما ينبغي عليه فعله ذات قيمة مباشرة لا توفرها بالضرورة الممارسات الأخرى بالطريقة نفسها.

هنا نحتاج إلى فكرة البروز الوظيفي لأن ممارسة قيادية معينة لا تصبح أكثر حضوراً في سلوك الموظف لأنها أكثر قيمة أخلاقياً من غيرها، بل لأنها تلامس حاجة تنظيمية ملحة يواجهها الموظف باستمرار. فالارتباط بين القيادة والسلوك يشدد وضوحاً كلما قدمت الممارسة حلاً مباشراً للتحديات اليومية الأكثر تكراراً في بيئة العمل.

وبالنسبة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقتض الدراسة أن تداخل الأدوار وانخفاض الرسمية النسبية يجعلان الوضوح مرشحاً لأن يكون أكثر بروزاً في علاقته بالسلوكيات التطوعية. ولذلك لا تختبر الدراسة فقط ما إذا كان توضيح الدور يرتبط بسلوكيات المواطنة التنظيمية، بل تسأل أيضاً عما إذا كان نمط هذا الارتباط أكثر اتساقاً عبر أبعادها المختلفة مقارنة بالنزاهة وتقاسم السلطة.

**H3: يظهر توضيح الدور نمطاً أكثر اتساقاً في علاقته بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من النزاهة وتقاسم السلطة لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية.**

### 2.3 نظرية حفظ الموارد وتفسير البروز الوظيفي لتوضيح الدور

هنا تساعد نظرية حفظ الموارد. وتنطلق النظرية من أن الأفراد يحاولون الحصول على الموارد التي تساعدهم على العمل والمحافظة عليها، ويتعاملون بحساسية مع الظروف التي تهدد هذه الموارد أو تستنزفها. ولا تقتصر الموارد على الجوانب المادية؛ فالوقت والانتباه والشعور بالاستقرار والدعم والثقة والقدرة على فهم ما يحدث في بيئة العمل يمكن أن تكون جميعها ذات قيمة للعامل.

ومن هذا المنظور، لا تقدم أبعاد القيادة الأخلاقية المورد نفسه. فالنزاهة تجعل سلوك القائد أكثر قابلية للتوقع وتدعم الثقة في قراراته. وتقاسم السلطة يمنح العامل مساحة أكبر للمشاركة والتأثير. أما توضيح الدور فيتعامل مباشرة مع سؤال يواجهه العامل أثناء أداء عمله: ماذا يفترض أن أفعل، وما حدود مسؤوليتي، وما الذي تتوقعه المنظمة مني؟

وتصبح هذه المسألة أكثر أهمية عندما لا تكون الإجابة واضحة. فغموض المسؤوليات لا يبقى مشكلة تنظيمية مجردة فقط، بل يستهلك وقتاً وجهداً كبيراً كان يمكن توجيههما إلى أداء العمل أو التعاون مع الآخرين. وقد يضطر العامل إلى تفسير تعليمات غير مكتملة بشكل يتوافق مع خلفيته الوظيفية أو البيئية أو التعليمية، أو أن يفاضل بين توقعات متداخلة، أو يحاول التأكد باستمرار من حدود ما يحق له القيام به. وتراكم هذه المطالب يعني أن جزءاً من موارده يُنفق قبل أن يبدأ أصلاً في السلوك الذي يتجاوز متطلبات وظيفته.

لهذا تتنظر الدراسة إلى توضيح الدور بوصفه ممارسة قد تساعد على تقليل هذا الاستنزاف. فعندما تصبح المسؤوليات والتوقعات ومعايير الأداء أكثر وضوحًا، يقل مقدار الجهد المخصص لفهم الدور نفسه، وقد يصبح العامل أكثر قدرة على توجيه ما تبقى لديه من وقت وانتباه نحو المساعدة والمبادرة والتعاون والمشاركة في شؤون المنظمة.

ولا نفترض أن هذا المنطق يعمل بالقوة نفسها في كل سياق. ففي المؤسسات الكبيرة تكون الإجراءات عادة أوضح، كما تكون الأدوار أكثر تحديدًا، لذلك قد لا يكون القائد المصدر الرئيس للوضوح. أما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تتداخل المسؤوليات أحيانًا ويكون التواصل أكثر مباشرة ويكون العمل أقل اعتمادًا على الإجراءات الرسمية، فقد يصبح القائد مصدرًا رئيسًا لهذا الوضوح. وهنا تحديدًا تزداد القيمة التفسيرية لتوضيح الدور (Hameed et al., 2024).

وتساعد نظريات أخرى على فهم أجزاء من العلاقة أيضًا. فمنطق التبادل الاجتماعي يوضح لماذا قد تقابل المعاملة العادلة والداعمة باستجابات إيجابية من العاملين (Blau, 1964)، بينما يفسر التعلم الاجتماعي كيف يتعلم الأفراد من سلوك القائد ما يعد مقبولًا ومطلوبًا داخل المنظمة (Bandura, 1977; Brown et al., 2005). غير أن نظرية حفظ الموارد تؤدي هنا وظيفة أكثر تحديدًا: إنها تساعدنا على تفسير لماذا يمكن أن يبرز توضيح الدور بالذات في بيئة يتطلب العمل فيها إدارة مستمرة للوقت والانتباه والغموض.

ولا تستخدم الدراسة النظرية لإثبات أن حفظ الموارد هو الآلية التي أنتجت العلاقات التي ستظهر في البيانات. فالدراسة لم تقس استنزاف الموارد أو غموض الدور باعتبارهما متغيرين وسيطين. ما تقدمه النظرية هنا هو تفسير قابل للاختبار للنمط المتوقع، وليس آلية سببية مثبتة مسبقًا.

ومن ثم، لا يصبح السؤال: أي أبعاد القيادة الأخلاقية أفضل؟ بل يصبح أكثر تحديدًا:

أي مورد يقدمه كل بعد، وأي هذه الموارد يصبح أكثر قيمة عندما تفرض بيئة العمل على العامل متطلبات يومية معينة؟

ومن هذه الزاوية يصبح بروز توضيح الدور توقعًا نظريًا مفهومًا، لا مجرد نتيجة نبحث عن تفسير لها بعد ظهور البيانات.

## 2.4 سلوكيات المواطنة التنظيمية ودلالاتها الأوسع

لا تنتظر هذه الدراسة إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفها مجرد مجموعة من السلوكيات الإضافية التي يؤديها العامل خارج حدود الوصف الوظيفي، وإنما بوصفها سلوكيات اختيارية تسهم في الفاعلية التنظيمية من خلال المساعدة والتعاون والمشاركة وتحمل المسؤولية (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000; Organ et al., 2006).

وتزداد أهمية هذه السلوكيات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعتمد العمل بدرجة أكبر على المرونة والتعاون والمبادرة الفردية (Worku & Debela, 2024)، كما أن حدود الأدوار فيها قد تكون أقل صرامة من المنظمات الكبيرة. وفي مثل هذه البيئة، لا يمكن أن يحدد الوصف الوظيفي كل ما يحتاجه العمل فعلياً. جزء من الاستمرار يعتمد على استعداد العامل للمساعدة، والتدخل عند الحاجة، وتحمل مسؤولية لا تفرضها التعليمات بصورة تفصيلية.

وهنا يظهر سبب إدخال الاستدامة البشرية في النقاش. فالمقصود ليس القول إن العامل الذي يظهر سلوكاً تطوعياً هو بالضرورة أكثر استدامة، ولا أن ارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية يمثل قياساً مباشراً للاستدامة البشرية. هذا الاستنتاج يتجاوز ما تسمح به البيانات.

لكن هناك مشكلة أخرى. سلوكيات المواطنة التنظيمية قد تكون إيجابية في ظاهرها، لكنها ليست دائماً خالية من التكلفة. فالعامل الذي يساعد الآخرين باستمرار أو يتحمل مهام إضافية قد يدعم أداء المنظمة، لكنه قد يتعرض في الوقت نفسه لضغط أكبر إذا أصبحت هذه السلوكيات توقعاً دائماً وغير معلن. لذلك لا تتعامل الدراسة مع السلوك التطوعي باعتباره خيراً مطلقاً، وإنما تنتظر إليه ضمن بيئة العمل وطريقة توزيع المسؤوليات والموارد. وهنا يبرز سؤال مهم: متى يكون السلوك التطوعي علامة على بيئة عمل صحية، ومتى يصبح مجرد تعويض بشري عن ضعف التنظيم؟

ولهذا تربط الدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالاستدامة البشرية من زاوية سلوكية، لا باعتبارها مقياساً لها.

## 2.5 ملخص الفرضيات

جدول (1): ملخص فرضيات الدراسة ومنطقها النظري

| الرمز | الفرضية                                                                                                            | منطقها النظري الرئيس                                                                                                                                     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1    | ترتبط القيادة الأخلاقية إيجابياً بسلوكيات المواطننة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية. | القيادة الأخلاقية تدعم بيئة تقوم على الثقة والوضوح والمعاملة المتبادلة، بما يعزز السلوكيات الطوعية (Brown et al., 2005; Blau, 1964; Organ et al., 2006). |
| H2a   | ترتبط النزاهة إيجابياً بسلوكيات المواطننة التنظيمية.                                                               | اتساق القائد وعدالته يعززان الثقة وقابلية التنبؤ بسلوكه، بما يشجع العاملين على سلوكيات تتجاوز الحد الأدنى الرسمي.                                        |
| H2b   | يرتبط تقاسم السلطة إيجابياً بسلوكيات المواطننة التنظيمية.                                                          | المشاركة في القرار تعزز الإحساس بالتمكين والمسؤولية والانخراط في شؤون المنظمة.                                                                           |
| H2c   | يرتبط توضيح الدور إيجابياً بسلوكيات المواطننة التنظيمية.                                                           | وضوح المسؤوليات والتوقعات يقلل الغموض ويحافظ على الموارد النفسية والمعرفية للعاملين (De Hoogh and Den Hartog, 2008; Hobfoll, 1989).                      |
| H3    | يظهر توضيح الدور نمطاً أكثر اتساقاً في علاقته بأبعاد سلوكيات المواطننة التنظيمية من النزاهة وتقاسم السلطة.         | في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قد يصبح الوضوح مورداً تنظيمياً أكثر اتصالاً بالعمل اليومي من بعض الموارد القيادية الأخرى.                                 |

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى (Brown et al. (2005)، (Blau (1964)، (De Hoogh and Den Hartog (2008)، (Hobfoll (1989)، و (Organ et al. (2006).

## 2.6 الإطار المفاهيمي وفرضيات الدراسة

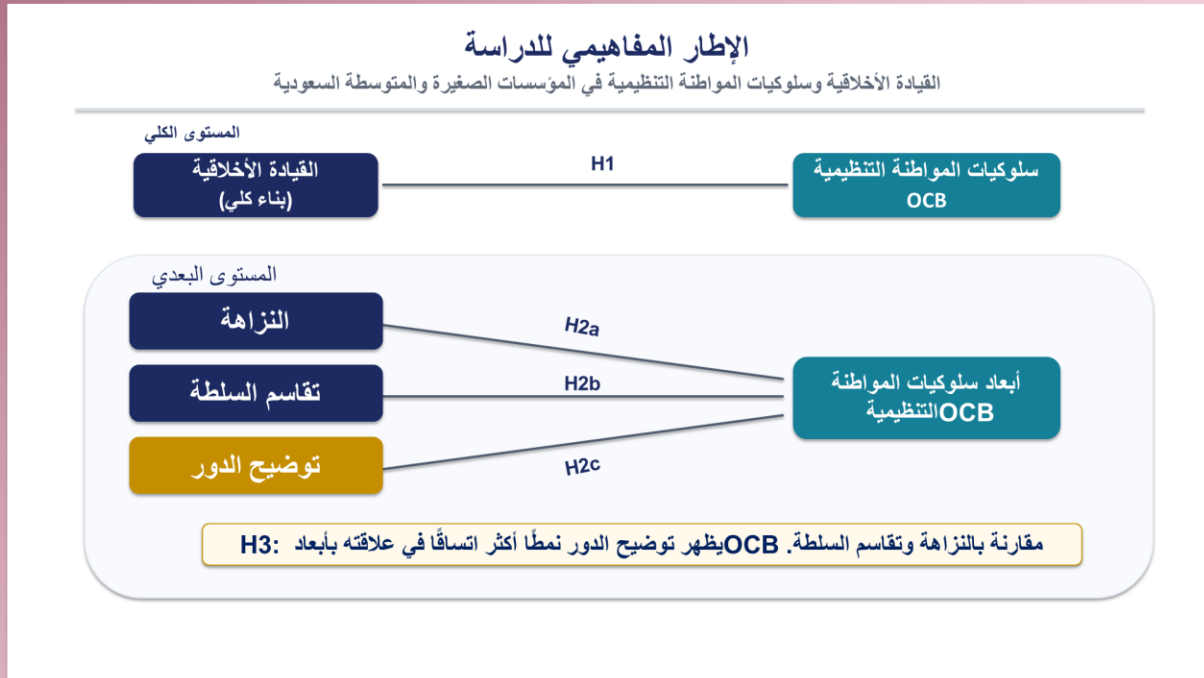
يمكن الآن وضع هذه الحجة في نموذج قابل للاختبار. لكن النموذج لا يكتفي بدرجة كلية للقيادة الأخلاقية، لأن ذلك سيخفي جزءاً من السؤال الذي بُنيت الدراسة من أجله منذ البداية. فالمطلوب هنا يتجاوز معرفة ما إذا كانت القيادة الأخلاقية ترتبط بسلوكيات المواطننة التنظيمية، إلى معرفة ما إذا كانت هذه العلاقة تبدو بالطريقة نفسها عندما تنتقل من البناء الكلي إلى الممارسات التي يتكون منها. وبُني الإطار المفاهيمي على مستويين مترابطين.

في المستوى الأول، تُعامل القيادة الأخلاقية بوصفها بناءً كلياً، وتُفحص علاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفها بناءً كلياً أيضاً. ويمثل هذا المستوى الاختبار الرئيس للعلاقة المركزية في الدراسة، لأنه يجيب عن السؤال المتعلق بما إذا كانت القيادة الأخلاقية، في صورتها العامة، ترتبط بالسلوكيات الطوعية للعاملين. لكن الاكتفاء بهذا المستوى سيتترك جزءاً مهماً من السؤال من دون إجابة. ولذلك ينتقل المستوى الثاني إلى النزاهة، وتقاسم السلطة، وتوضيح الدور، ويفحص أنماط ارتباطها بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الخمسة: الإيثار، واللباقة والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري. (Organ, 1988; Podsakoff et al., 1990).

ولا يقصد من هذا المستوى التعامل مع أبعاد القيادة الأخلاقية وكأنها ثلاثة أبنية منفصلة تماماً. فالحجة التي تتبناها الدراسة تقوم على احتمال أن تكون هذه الممارسات مترابطة داخل بناء قيادي واحد، لكنها قد لا تظهر الدرجة نفسها من البروز عندما ترتبط بمخرجات سلوكية محددة. ومن هنا يصبح الانتقال بين المستويين جزءاً من منطق الدراسة، لا مجرد إجراء تحليلي إضافي.

قد تبدو الصورة مستقرة عند المستوى الكلي، ثم تتغير عندما ننظر داخل البناء نفسه. لهذا لا يسأل النموذج فقط عما إذا كانت القيادة الأخلاقية ترتبط بالسلوكيات التطوعية، بل ماذا يحدث عندما نفككها إلى ممارساتها المختلفة.

ويهيئ هذا البناء لاحقاً لقراءة نمط النتائج في ضوء فكرتي التكامل البنائي والبروز الوظيفي، من دون التعامل معهما بوصفهما متغيرين مستقلين جرى قياسهما في النموذج.



شكل (1) الإطار المفاهيمي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى الإطار النظري وفرضيات الدراسة.

### 3. المنهجية

#### 3.1 تصميم الدراسة والعينة

اعتمدت الدراسة تصميمًا كمياً مقطوعياً لفحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض. وكان هذا التصميم مناسباً لطبيعة السؤال الذي تتناوله الدراسة، لأن الهدف هو فحص أنماط العلاقة بين المتغيرات كما ظهرت في العينة، لا تتبع تغيرها عبر الزمن أو إثبات أن أحدها يسبب الآخر. وبناء عليه تُقرأ النتائج لاحقاً باعتبارها علاقات إحصائية موجهة نظرياً، مع إبقاء الحدود التي يفرضها التصميم المقطعي واضحة عند التفسير.

جُمعت البيانات من يناير إلى يونيو 2026 من خلال استبانة إلكترونية وُجّهت إلى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الرياض. ووصل عدد الاستجابات المسترجعة إلى 420 استجابة. لكن العدد الذي جُمع لم يُعامل مباشرة باعتباره العينة النهائية؛ إذ خضعت الاستجابات أولاً لفحص جودة البيانات قبل إدخالها في التحليل.

أظهر هذا الفحص وجود 43 استجابة اتسمت بنمط إجابة ثابت عبر جميع بنود الأداة. ولأن الاستجابة التي لا تتغير بين البنود لا تقدم تبايناً ذا معنى يمكن الاعتماد عليه في التحليل، استُبعدت هذه الحالات قبل بناء النماذج الإحصائية. وبعد الاستبعاد استقرت العينة النهائية عند 377 مشاركاً، أي ما يعادل 89.8% من الاستجابات التي جُمعت.

ولم تحسب الدراسة معدل استجابة تقليدياً. فالرابط وُزِع إلكترونياً بصورة مفتوحة داخل الفئة المستهدفة، ولم يكن من الممكن معرفة العدد الفعلي للأشخاص الذين وصل إليهم الرابط. وفي هذه الحالة سيكون حساب نسبة استجابة اعتماداً على مقام غير معروف رقمياً لا يعكس عملية الجمع بدقة، ولذلك فضلت الدراسة عدم تقديم معدل لا يمكن الدفاع عنه منهجياً.

وتستند التحليلات المستخدمة في هذه الورقة إلى البيانات الأصلية التي جُمعت في إطار أطروحة العتيبي (2026)، لكن الورقة لا تعيد عرض التحليل السابق كما هو. فقد أُعيد تحليل البيانات بما يتفق مع السؤال النظري والنموذج الذي تتبناه الدراسة الحالية، وبخاصة الانتقال بين المستوى الكلي للقيادة الأخلاقية والتحليل على مستوى أبعادها.

أما من حيث خصائص العينة، فقد ضمت 317 رجلاً و60 امرأة. وكان 46.9% من المشاركين في الفئة العمرية من 35 إلى 44 عاماً، في حين بلغت نسبة من كانت أعمارهم 45 عاماً فأكثر 32.9%. وحمل 48.5% من المشاركين درجة البكالوريوس، كما بلغت نسبة أصحاب الخبرة العملية التي تزيد على عشر سنوات 66.6%. ومن حيث حجم المنشأة، عمل 15.9% في منشآت صغيرة و84.1% في منشآت متوسطة.

### 3.2 المقاييس

قيست القيادة الأخلاقية باستخدام مقياس (De Hoogh and Den Hartog, 2008) المكون من 17 بنداً. ويقسم المقياس القيادة الأخلاقية إلى ثلاثة أبعاد هي: النزاهة، وتقاسم السلطة، وتوضيح الدور. وقد خدم هذا المقياس غرض الدراسة بصورة مباشرة، لأنه لا يكفي بإعطاء درجة كلية للقيادة الأخلاقية، بل يسمح أيضاً بالنظر داخل هذا البناء وفحص أبعاده الثلاثة كل على حدة.

وهذا التفصيل مهم بالنسبة إلى الدراسة الحالية، لأن السؤال يتجاوز معرفة ما إذا كانت القيادة الأخلاقية ترتبط بسلوكيات المواطن التنظيمية، إلى معرفة ما إذا كانت ممارساتها المختلفة تظهر النمط نفسه في علاقتها

بالسلوك. لذلك استُخدمت درجات المقياس بطريقتين: مرة لتمثيل القيادة الأخلاقية بوصفها بناءً كلياً، ومرة أخرى لتحليل النزاهة، وتقاسم السلطة، وتوضيح الدور على مستوى الأبعاد.

أما سلوكيات المواطننة التنظيمية، فقيست باستخدام مقياس (Podsakoff et al, 1990). المكون من 23 بنداً. ويغطي المقياس خمسة أبعاد هي: الإيثار، واللباقة والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري. وتتناسب هذه الأبعاد مع طبيعة السؤال السلوكي في الدراسة، لأنها لا تختزل المواطننة التنظيمية في سلوك واحد، بل تتيح معرفة ما إذا كان نمط العلاقة مع القيادة الأخلاقية يظهر بالطريقة نفسها عبر أشكال مختلفة من السلوك التطوعي.

وبذلك بلغ إجمالي بنود أداة الدراسة 40 بنداً. واستخدمت جميع البنود مقياس ليكرت الخماسي من 1 إلى 5، بحيث تعكس القيم الأعلى مستوى أعلى من السمة المقاسة. وقبل بدء التحليل، جرى توحيد اتجاه الترميز بين البنود حتى يكون معنى الدرجة المرتفعة واحداً عبر جميع المقاييس، ولا ينتج عن اختلاف اتجاه بعض البنود تفسير غير متسق للدرجات.

### 3.3 فحص جودة البيانات

قبل اختبار النموذج، كان من الضروري التأكد من أن الاستجابات التي ستدخل التحليل تصلح فعلاً للاعتماد عليها. لذلك لم يبدأ التحليل مباشرة بعد إغلاق الاستبانة، بل سبقه فحص لجودة البيانات شمل القيم المفقودة، وأنماط الإجابة غير الطبيعية، والحالات المتطرفة.

لم تظهر قيم مفقودة في بنود القيادة الأخلاقية أو سلوكيات المواطننة التنظيمية داخل ملف البيانات النهائي، ولذلك لم تكن هناك حاجة إلى تعويض بيانات مفقودة أو اتخاذ قرار بشأن طريقة التعامل معها.

أما فحص نمط الاستجابة، فقد كشف عن 43 حالة استخدم فيها المشاركون الإجابة نفسها عبر جميع بنود الأداة. مثل هذا النمط لا يوفر تبايناً يمكن تفسيره بصورة ذات معنى، ولذلك استُبعدت هذه الحالات قبل بدء التحليل النهائي. وبعد هذا الاستبعاد بقيت 377 استجابة صالحة للتحليل.

ولم يُعامل كل اختلاف غير معتاد في البيانات بالطريقة نفسها. فعند استخدام مسافة ماهالانوبس (Mahalanobis Distance) ظهرت 34 حالة يمكن وصفها إحصائياً بأنها حالات متطرفة متعددة المتغيرات. لكن وصف الحالة بأنها متطرفة لا يعني تلقائياً أنها خاطئة أو أنها يجب أن تُحذف.

لذلك كان الأهم هو تحديد ما إذا كانت هذه الحالات تؤثر في النتائج بدرجة تجعل بقاءها مشكلة.

وللإجابة عن ذلك، فُحص تأثيرها باستخدام مسافة كوك (Cook's Distance). وبلغت أعلى قيمة 0.114، وهي أقل من 1، ولم تُشر إلى وجود تأثير مفرط يستدعي الاستبعاد. ولهذا احتُفظ بالحالات الأربع والثلاثين في قاعدة التحليل، واقتصر الحذف على حالات الإجابة الثابتة.

ويعكس هذا القرار مبدأً بسيطاً لكنه مهم في التعامل مع البيانات: الحالة غير المعتادة ليست بالضرورة حالة ضارة بالتحليل. فالحذف لم يُنَّ على كون الاستجابة مختلفة عن بقية العينة، بل على ما إذا كان هناك سبب منهجي واضح يبرر استبعادها.

### 3.4 استراتيجية التحليل

لم تكن جميع خطوات التحليل تؤدي الوظيفة نفسها. لذلك استُخدم SPSS في فحص البيانات والتحليلات الوصفية الأولية، بينما استُخدم SmartPLS 4 لتقييم نموذج القياس واختبار العلاقات الهيكلية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).

وقبل اختبار الفرضيات، كان لا بد من النظر أولاً إلى جودة القياس. ولهذا فُحصت التحميلات الخارجية، والثبات الداخلي، والصدق التقاربي، والصدق التمييزي، إلى جانب التعدد الخطي (Hair et al., 2022). وكان الصدق التمييزي مهماً هنا تحديداً، لأن الدراسة تفكك القيادة الأخلاقية إلى ثلاثة أبعاد متقاربة نظرياً. لذلك استُخدم معيار HTMT لفحص مقدار التمايز بينها (Henseler et al., 2015).

بعد ذلك انتقل التحليل إلى العلاقات الهيكلية. وشمل تقدير معاملات المسار، ومعامل التحديد ( $R^2$ )، وأحجام الأثر ( $f^2$ )، ومؤشرات التعدد الخطي الداخلي، واختبار دلالة المسارات باستخدام إعادة المعاينة (Bootstrapping).

لكن السؤال الذي نقوم عليه الدراسة لا يمكن الإجابة عنه من نموذج واحد فقط. فالقيادة الأخلاقية تُنظر إليها أولاً بوصفها بناءً كلياً وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية بوصفها بناءً كلياً أيضاً. ثم فُتح البناء نفسه ونُظر إلى النزاهة، وتقاسم السلطة، وتوضيح الدور، وكيف ارتبط كل منها بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وهنا يظهر الفرق بين المستويين. الأول يجيب عن العلاقة العامة التي تناولتها الأدبيات، أما الثاني فيبحث عما إذا كانت هذه العلاقة تبقى بالصورة نفسها عندما ننظر داخل القيادة الأخلاقية إلى ممارساتها المختلفة.

ويبقى قيد مهم في قراءة H3. لم تُجر الدراسة اختباراً إحصائياً مستقلاً للفروق بين معاملات المسار. لذلك لا تعني الفرضية أن معامل توضيح الدور أكبر إحصائياً من معاملات النزاهة أو تقاسم السلطة. ما يهم هنا هو النمط نفسه، أي ما إذا كان توضيح الدور يظهر علاقة دالة عبر نطاق أوسع من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. ولهذا يُحكم على H3 من خلال اتساق العلاقات عبر الأبعاد، لا من خلال ادعاء تفوق إحصائي مباشر لمعامل على آخر.

#### 4. النتائج

##### 4.1. النتائج الوصفية الأولية

أظهرت النتائج الوصفية أن المتوسط الكلي للقيادة الأخلاقية بلغ 3.021 بانحراف معياري قدره 0.977. وعلى مستوى أبعادها الثلاثة، كان توضيح الدور الأعلى متوسطاً ( $M = 3.064$ ,  $SD = 1.024$ )، يليه تقاسم السلطة ( $M = 3.010$ ,  $SD = 0.953$ )، ثم النزاهة ( $M = 2.997$ ,  $SD = 1.108$ ). والفروق بين هذه المتوسطات محدودة، لكنها تقدم صورة أولية عن إدراك أفراد العينة لممارسات القيادة الأخلاقية قبل الانتقال إلى اختبار العلاقات بينها وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أما سلوكيات المواطنة التنظيمية، فبلغ متوسطها الكلي 3.720 بانحراف معياري قدره 0.787. وسجلت اللباقة والكياسة أعلى متوسط بين أبعادها ( $M = 4.054$ )، تلاها وعي الضمير ( $M = 3.741$ )، ثم السلوك الحضاري

( $M = 3.611$ )، والروح الرياضية ( $M = 3.598$ )، في حين سجل الإيثار أدنى متوسط ( $M = 3.551$ ). وتشير هذه القيم إلى وجود تفاوت بين أشكال السلوك التطوعي داخل العينة، وهو أمر يؤخذ في الاعتبار عند قراءة النتائج البعدية لاحقاً.

وقد تمت معاملات الارتباط صورة تمهيدية عن اتجاه العلاقات. فقد ارتبطت سلوكيات المواطنة التنظيمية الكلية إيجابياً بكل من القيادة الأخلاقية الكلية ( $r = 0.572$ )، والنزاهة ( $r = 0.532$ )، وتقاسم السلطة ( $r = 0.528$ )، وتوضيح الدور ( $r = 0.575$ )، وكانت جميع هذه الارتباطات دالة إحصائياً عند  $p < 0.001$ .

ومع ذلك، لا تكفي هذه الارتباطات للحكم على فرضيات الدراسة. فهي تبين أن المتغيرات تتحرك في اتجاهات مترابطة داخل العينة، لكنها لا توضح الإسهام المستقل لكل بعد عندما تدخل أبعاد القيادة الأخلاقية معاً في النموذج. لذلك تُعامل هذه النتائج بوصفها قراءة أولية للبيانات، بينما يعتمد الحكم على الفرضيات على نتائج النموذج الهيكلي التي تعرض في الأقسام اللاحقة.

## 4.2. تقييم نموذج القياس

أظهر تقييم نموذج القياس البعدي مستويات مقبولة من الثبات والصدق التقاربي. فقد تراوحت قيم الثبات المركب بين 0.845 و 0.954، كما تجاوز متوسط التباين المستخرج (AVE) الحد الأدنى المقبول في جميع الأبنية. وجاءت التحميلات الخارجية ضمن نطاقات مقبولة عموماً، ولم تظهر النتائج ما يستدعي حذف أي من البنود المستخدمة في المقاييس.

أما الصدق التمييزي بين أبعاد القيادة الأخلاقية، فقد أظهر صورة أكثر تحفظاً. بلغت قيمة HTMT بين النزاهة وتقاسم السلطة 0.925، وبين النزاهة وتوضيح الدور 0.905، وبين تقاسم السلطة وتوضيح الدور 0.920. وتشير هذه القيم إلى تقارب قياسي مرتفع وحدود في التمايز بين الأبعاد الثلاثة (Henseler et al., 2015)، وهو ما يستدعي الحذر عند تفسير إسهام كل بعد بصورة مستقلة.

وتتسجم مع ذلك مؤشرات التعدد الخطي الداخلي؛ إذ بلغت قيم VIF مقدار 4.802 للنزاهة، و 4.983 لتقاسم السلطة، و 4.439 لتوضيح الدور. ولا تدل هذه القيم على تطابق الأبعاد، لكنها تؤكد وجود قدر معتبر من التداخل بينها داخل النموذج البعدي.

لذلك يُستخدم التحليل البعدي للكشف عن اختلاف أنماط الارتباط، لا للتعامل مع النزاهة وتقاسم السلطة وتوضيح الدور بوصفها أبنية مستقلة تمامًا.

أما على المستوى الكلي، فقد سجلت القيادة الأخلاقية مستويات مرتفعة من الثبات والصدق التقاربي ( $\alpha = 0.946, 0.948, pA = 0.965, CR = 0.903, AVE = 0.948$ )، كما سجلت سلوكيات المواطنة التنظيمية مستويات مناسبة ( $\alpha = 0.924, pA = 0.930, CR = 0.943, AVE = 0.768$ ).

وبناءً على ذلك، اعتمد النموذج الكلي لاختبار العلاقة المركزية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما استُخدم النموذج البعدي لفهم اختلاف أنماط ارتباط ممارسات القيادة الأخلاقية بالمرجات السلوكية، مع مراعاة التقارب القياسي المرتفع بين هذه الأبعاد.

### 4.3 العلاقة الكلية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

أظهر النموذج الكلي وجود علاقة موجبة ودالة إحصائيًا بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. فقد بلغ معامل المسار  $\beta = 0.592$ ، وبلغت قيمة  $t = 12.931$  عند  $p < 0.001$ ، وذلك استنادًا إلى إجراء إعادة المعاينة (Bootstrapping) باستخدام 5,000 عينة فرعية.

كما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.350$ ، وبلغ معامل التحديد المعدل  $R^2 \text{ adjusted} = 0.348$ . وهذا يعني أن القيادة الأخلاقية فسرت نحو 35% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل النموذج المختبر.

وبناءً على هذه النتائج، حظيت الفرضية H1 بالدعم. فالنتيجة تؤكد أن العلاقة التي ظهرت بصورة أولية في معاملات الارتباط بقيت واضحة أيضًا عند اختبار العلاقة داخل النموذج الهيكلي.

لكن معنى هذه النتيجة يجب أن يبقى متناسبًا مع تصميم الدراسة. فالمعامل الموجب والدلالة الإحصائية يبينان وجود علاقة واضحة بين البناءين في العينة المدروسة، ولا يثبتان أن القيادة الأخلاقية سبقت سلوكيات المواطنة التنظيمية زمنيًا أو تسببت فيها. فالتصميم المقطعي لا يسمح بمثل هذا الاستنتاج. ولذلك يقتصر الحكم هنا على أن ارتفاع القيادة الأخلاقية ارتبط بارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن البيانات والنموذج المستخدمين في الدراسة.

#### 4.4 النمط البعدي للقيادة الأخلاقية

كشف الانتقال من المستوى الكلي إلى مستوى الأبعاد عن صورة أقل تجانسًا. فعلى الرغم من أن النزاهة وتقاسم السلطة وتوضيح الدور تنتمي إلى بناء قيادي واحد، فإنها لم تظهر النمط نفسه في علاقتها بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

##### النزاهة

لم تظهر للنزاهة علاقات دالة إحصائية مع أربعة من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. فقد بلغ معامل المسار مع الإيثار  $\beta = -0.029, p = 0.823$ ، ومع السلوك الحضاري  $\beta = -0.032, p = 0.771$ ، ومع وعي الضمير  $\beta = 0.168, p = 0.118$ ، ومع اللباقة والكيافة  $\beta = 0.184, p = 0.075$ . أما العلاقة الوحيدة التي بلغت مستوى الدلالة الإحصائية فكانت مع الروح الرياضية، حيث بلغ معامل المسار  $\beta = 0.213, p = 0.039$ .

وبذلك حظيت الفرضية H2a بدعم جزئي فقط. وما نقوله هذه النتيجة هو أن النزاهة لم تظهر إسهامًا مباشرًا مستقلًا ومتسقًا عبر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في النموذج البعدي. ولا تتجاوز هذه النتيجة هذا الحد؛ فهي لا تعني أن النزاهة غير مهمة داخل القيادة الأخلاقية، خصوصًا في ظل التقارب القياسي المرتفع بين أبعادها.

##### تقاسم السلطة

كانت الصورة أكثر وضوحًا في حالة تقاسم السلطة. فلم يظهر هذا البعد علاقة مباشرة دالة إحصائية مع أي من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الخمسة. وتراوحت معاملات المسار بين  $\beta = 0.018$  و  $\beta = 0.205$ ، بينما تجاوزت جميع قيم الاحتمالية الإحصائية  $p$  مستوى 0.05.

وعليه، لم تحظ الفرضية H2b بالدعم في النموذج المباشر المختبر. لكن هذا الحكم يتعلق تحديدًا بالمسارات المباشرة المستقلة. لذلك لا يصح الانتقال منه إلى القول إن مشاركة العاملين في القرار عديمة القيمة أو لا ترتبط بالسلوك التنظيمي بأي صورة ممكنة؛ فالنتيجة الحالية لا تختبر الآثار غير المباشرة أو الشروط التي قد تجعل تقاسم السلطة أكثر فاعلية.

## توضيح الدور

جاء توضيح الدور بنمط مختلف. فقد ارتبط إيجابيًا ودالًا إحصائيًا بجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الخمسة: الإيثار  $\beta = 0.371, p < 0.001$ ، والسلوك الحضاري  $\beta = 0.385, p < 0.001$ ، ووعي الضمير  $\beta = 0.416, p < 0.001$ ، واللباقة والكياسة  $\beta = 0.310, p = 0.003$ ، والروح الرياضية  $\beta = 0.279, p = 0.018$ .

وبذلك حظيت الفرضية H2c بالدعم. والأهم في هذه النتيجة ليس وجود علاقة دالة في مسار واحد بعينه، بل اتساق النمط عبر الأبعاد الخمسة جميعها. فقد كان توضيح الدور البعد الوحيد الذي احتفظ بعلاقة موجبة ودالة مع كل أشكال سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تناولتها الدراسة.

وبهذا يكشف التحليل البعدي عن تباين يصعب تجاهله: مسار واحد دال للنزاهة، ولا مسارات دالة لتقاسم السلطة، وخمسة مسارات دالة لتوضيح الدور. لكن هذه الصورة لا تُقرأ بمعزل عن نتيجة نموذج القياس؛ فالأبعاد الثلاثة متقاربة قياسيًا، ولذلك تعبر النتائج هنا عن اختلاف في اتساق أنماط الارتباط المستقل داخل النموذج، لا عن ثلاث مكونات منفصلة تمامًا يمكن ترتيبها ببساطة من الأكثر إلى الأقل أهمية.

## 4.5 القدرة التفسيرية للنموذج البعدي

لم تكن القدرة التفسيرية للنموذج البعدي متساوية عبر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. فقد بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.282$  للإيثار، و0.207 للسلوك الحضاري، و0.337 لوعي الضمير، و0.260 لللباقة والكياسة، و0.300 للروح الرياضية.

وأظهرت أحجام الأثر ( $f^2$ ) أن إسهام توضيح الدور كان ضعيفًا عبر الأبعاد الخمسة، إذ تراوحت القيم بين 0.025 و0.059. وفي المقابل، كانت أحجام الأثر المرتبطة بالنزاهة وتقاسم السلطة معدومة أو ضئيلة جدًا في معظم المسارات.

وتبين قيم  $R^2$  أن أبعاد القيادة الأخلاقية الثلاثة، عند دخولها مجتمعة في النموذج، فسرت نسباً متفاوتة من التباين في السلوكيات الخمسة. وكان التفسير الأعلى في وعي الضمير، في حين ظهر المستوى الأدنى في السلوك الحضاري. وهذا التفاوت يشير إلى أن العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية والسلوكيات الطوعية ليست واحدة عبر جميع صور المواطنة التنظيمية.

لكن هذه الفروق تحتاج إلى قراءة دقيقة. فمعامل  $R^2$  يصف القدرة التفسيرية للنموذج الذي تدخل فيه النزاهة وتقاسم السلطة وتوضيح الدور معاً، ولا يبين بمفرده أي بُعد قيادي هو المسؤول عن النسبة المفسرة. لذلك لا تُستخدم هذه القيم لترتيب أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث الأهمية، وإنما لفهم مقدار ما استطاع النموذج البعدي تفسيره في كل مخرج سلوكي.

#### 4.6 البروز الوظيفي لتوضيح الدور

تكشف النتائج البعدية عن النمط الأكثر وضوحاً في الدراسة. فعلى الرغم من التقارب القياسي المرتفع بين النزاهة وتقاسم السلطة وتوضيح الدور، لم تظهر هذه الأبعاد الدرجة نفسها من الاتساق في علاقتها بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ظهر توضيح الدور دالاً في خمسة مسارات من أصل خمسة، بينما ظهر للنزاهة مسار واحد دال من أصل خمسة، ولم يظهر لتقاسم السلطة أي مسار مباشر دال. ومن هذه الزاوية، يبدو توضيح الدور أكثر اتساقاً في علاقته بالسلوكيات الطوعية التي تناولتها الدراسة.

وهذا هو الأساس الذي تستند إليه الفرضية H3. فالدعم هنا لا يقوم على إثبات أن معاملات توضيح الدور أكبر إحصائياً من معاملات النزاهة أو تقاسم السلطة، وإنما على اتساع نطاق العلاقات الدالة واستمرارها عبر الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتزداد أهمية هذا القيد في ضوء نتيجة نموذج القياس؛ فالأبعاد الثلاثة ليست منفصلة قياسياً بدرجة تسمح بقراءتها كأنها مكونات مستقلة تماماً. لذلك لا يعني بروز توضيح الدور أن النزاهة أو تقاسم السلطة أقل أهمية داخل القيادة الأخلاقية.

## 4.7 ملخص اختبار الفرضيات

| الفرضية                                 | النتيجة                    | الحكم                         |
|-----------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| H1: القيادة الأخلاقية OCB →             | $\beta = 0.592, p < 0.001$ | مدعومة                        |
| H2a: النزاهة → أبعاد OCB                | مسار واحد من خمسة دال      | مدعومة جزئيًا                 |
| H2b: تقاسم السلطة → أبعاد OCB           | لا توجد مسارات دالة        | غير مدعومة                    |
| H2c: توضيح الدور → أبعاد OCB            | خمسة مسارات من خمسة دالة   | مدعومة                        |
| H3: توضيح الدور يظهر نمطًا أكثر اتساقًا | 5/5 مقابل 5/1 و 5/0        | مدعومة على مستوى نمط العلاقات |

## 5. المناقشة

## 5.1 القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغ معامل المسار  $\beta = 0.592$  وفسرت القيادة الأخلاقية 35% من التباين في هذه السلوكيات. وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تربط القيادة الأخلاقية بالسلوكيات التنظيمية الإيجابية والتطوعية (Brown & Treviño, 2006; Newman et al., 2014; Taamneh et al., 2024)، كما تتسق مع أدلة من السياق السعودي (الجميل والشمري، 2024؛ Almanbahi et al., 2025).

ويمكن فهم هذه العلاقة من خلال الثقة والمعاملة بالمثل والتعلم من سلوك القائد، كما تقترح نظريتنا التبادل الاجتماعي والتعلم الاجتماعي (Blau, 1964; Bandura, 1977; Brown et al., 2005). وتضيف نظرية حفظ الموارد أن الوضوح والاستقرار اللذين توفرهما الممارسات القيادية قد يحدان من استنزاف الموارد النفسية والمعرفية، بما يتيح للعامل مساحة أكبر للتعاون والمبادرة.

لكن النتيجة الأهم لا تظهر عند المستوى الكلي، بل عند تفكيك القيادة الأخلاقية إلى أبعادها، حيث لم تتصرف النزاهة وتقاسم السلطة وتوضيح الدور بالطريقة نفسها.

## 5.2 التكامل البنائي والبروز الوظيفي

أظهرت قيم HTMT تقاربًا قياسيًا مرتفعًا بين أبعاد القيادة الأخلاقية، بما يحد من التمايز بينها عند مستوى القياس. وفي الوقت نفسه، لم تظهر هذه الأبعاد النمط نفسه في ارتباطها بسلوكيات المواطنة التنظيمية. ومن هذه المفارقة تقترح الدراسة قراءة تفسيرية تقوم على التمييز بين التكامل البنائي والبروز الوظيفي.

التكامل البنائي يعني أن ممارسات القيادة الأخلاقية تظل مترابطة داخل بناء واحد. أما البروز الوظيفي فيظهر عندما تكون إحدى هذه الممارسات أكثر اتساقًا في علاقتها بمخرج سلوكي معين داخل سياق محدد.

ولا نتعامل مع التكامل البنائي أو البروز الوظيفي بوصفهما متغيرين جديدين جرى قياسهما في النموذج. هما طريقة لقراءة ما ظهر في البيانات. ويمكن اختصار الفكرة في عبارة واحدة: القيادة الأخلاقية متكاملة بنائيًا، لكنها غير متجانسة في بروزها السلوكي.

## 5.3 تفسير بروز توضيح الدور

توضيح الدور هو البعد الوحيد الذي ارتبط دالًا بالأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية. النزاهة ظهرت في مسار واحد، وتقاسم السلطة لم يظهر له مسار مباشر دال. هذا الاختلاف هو ما يحتاج إلى تفسير.

هنا تساعد نظرية حفظ الموارد. فالعامل الذي لا يعرف حدود مسؤوليته أو ما المتوقع منه ينفق جزءًا من وقته وانتباهه في فهم دوره والتعامل مع المطالب المتداخلة. وعندما تصبح المسؤوليات والتوقعات ومعايير الأداء أوضح، قد ينخفض هذا العبء.

وقد تكون هذه المسألة أكثر حضورًا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فالأدوار فيها أكثر مرونة أحيانًا، والهياكل أقل رسمية، ولذلك قد يصبح الوضوح موردًا يوميًا يلمسه العامل مباشرة.

لكن هذا لا يجعل توضيح الدور أكثر أهمية أخلاقيًا من النزاهة أو تقاسم السلطة. ما ظهر في البيانات أضيق من ذلك: وظيفته كانت أكثر اتصالًا بالسلوكيات التي تناولتها الدراسة في هذا السياق.

#### 5.4 النزاهة وتقاسم السلطة

أظهرت النزاهة علاقة دالة بالروح الرياضية فقط. ويمكن قراءة ذلك على أنها قد تؤدي وظيفة تأسيسية من خلال بناء الثقة والمصادقية وقابلية التنبؤ بسلوك القائد، من دون أن يظهر لها بالضرورة مسار مباشر مستقل مع كل شكل من أشكال السلوك التطوعي.

أما تقاسم السلطة، فلم يظهر له مسار مباشر دال مع أي من أبعاد المواطنة التنظيمية. ولا يعني ذلك أن المشاركة في القرار غير مهمة، بل قد يشير إلى أن قيمتها تعتمد على شروط أخرى، مثل وضوح المسؤوليات أو الثقة أو التمكين النفسي. كما قد يسهم التقارب المرتفع بين أبعاد القيادة الأخلاقية في صعوبة عزل إسهامه المستقل.

وهنا يبرز سؤال يستحق الاختبار لاحقاً:

متى تتحول المشاركة في القرار إلى مورد تنظيمي قادر فعلاً على دعم السلوك التطوعي؟

#### 5.5 الإسهام النظري

تقدم الدراسة ثلاث إسهامات رئيسة. أولاً، تبين أن العلاقة الواضحة على مستوى البناء الكلي لا تعني أن جميع أبعاده الداخلية تظهر النمط السلوكي نفسه. ثانياً، تقترح التمييز بين التكامل البنائي والبروز الوظيفي لفهم هذا الاختلاف. ثالثاً، توظف نظرية حفظ الموارد لتفسير الكيفية التي قد يعمل بها توضيح الدور كمورد يحافظ على الوقت والانتباه والجهد المتاح للسلوك التعاوني والمبادرة.

ومع ذلك، لم تقس الدراسة حفظ الموارد أو غموض الدور كمتغيرات وسيطة، ولذلك يظل هذا التفسير آلية نظرية قابلة للاختبار مستقبلاً، لا آلية سببية مثبتة في الدراسة الحالية.

## 5.6 الدلالات التطبيقية

تشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تصبح أكثر معنى عندما تتحول القيم العامة إلى ممارسات يومية واضحة، خصوصًا في تحديد المسؤوليات، وتوضيح التوقعات، وتنظيم الصلاحيات، وربط المشاركة في القرار بدور مفهوم.

ولا تدعو النتائج إلى استبدال النزاهة أو المشاركة بتوضيح الدور، بل إلى الجمع بينها داخل ممارسة قيادية متماسكة. فالمشاركة قد تصبح أكثر فاعلية عندما يعرف العامل حدود مسؤوليته ومساحة تأثيره، كما تصبح النزاهة أكثر حضورًا عندما تظهر في قرارات وسلوكيات يمكن ملاحظتها.

أما الاستدامة البشرية فلم تُفس مباشرة، ويظل حضورها هنا في حدود الدلالة النظرية والتطبيقية. فقد تكون بيئة تتسم بالوضوح والثقة والعدالة والتعاون أقرب إلى شروط تساعد العاملين على الاستمرار والمحافظة على فاعليتهم عبر الزمن (Spreitzer et al., 2012).

## 5.7 حدود الدراسة

تخضع النتائج لعدة حدود. فالتصميم المقطعي لا يسمح بإثبات التسلسل الزمني أو السببية، كما أن العينة اقتصرَت على مؤسسات صغيرة ومتوسطة في منطقة الرياض واعتمدت على أسلوب غير احتمالي، وهو ما يحد من التعميم الإحصائي. كذلك جُمعت البيانات من مصدر واحد باستخدام استبانة تقرير ذاتي، بما يستدعي الحذر تجاه تحيزات الطريقة المشتركة.

كما كشفت قيم HTMT و VIF عن تقارب مرتفع نسبيًا بين أبعاد القيادة الأخلاقية، ولذلك ينبغي تجنب المبالغة في تفسير الإسهامات المستقلة لكل بعد، وإعادة اختبار البنية العاملية في عينات أخرى.

## 5.8 مسارات البحث المستقبلية

تحتاج الدراسات اللاحقة إلى اختبار الآليات التي قد تفسر بروز توضيح الدور، مثل غموض الدور، والثقة في القائد، والتمكين النفسي، والمناخ الأخلاقي. كما يستحق المسار التالي اختبارًا مباشرًا:

## سلوكيات المواطنة التنظيمية ← توضيح الدور ← تقاسم السلطة

أي أن تقاسم السلطة قد يؤثر أولاً في توضيح الدور، ثم ينتقل الأثر من توضيح الدور إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية. وهذا المسار فرضية مستقبلية مقترحة في ضوء النتائج، وليس نتيجة اختبارها الدراسة الحالية. كما يمكن مستقبلاً إدخال الاستدامة البشرية في النموذج باستخدام مقياس مستقل، بدل الاكتفاء بالربط النظري بينها وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## 6. الخاتمة

تكشف الدراسة أن النظر إلى القيادة الأخلاقية من خلال الدرجة الكلية وحدها لا يقدم الصورة كاملة. فقد ارتبطت القيادة الأخلاقية بسلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي، لكن تحليل أبعادها أظهر نمطاً مختلفاً؛ إذ كان توضيح الدور البعد الوحيد الذي ارتبط بصورة دالة بالأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما ظهرت للنزاهة علاقة دالة في مسار واحد، ولم يظهر لتقاسم السلطة مسار مباشر دال.

وتكتسب هذه النتيجة معناها في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قد تتداخل المسؤوليات وتقل درجة الرسمية في تنظيم العمل. ففي مثل هذه البيئة، قد يساعد وضوح المسؤوليات والتوقعات العامل على فهم ما هو مطلوب منه وتقليل الجهد الذي ينفقه في تفسير دوره. ومن هذا المنظور، يمكن فهم بروز توضيح الدور في ضوء نظرية حفظ الموارد، مع بقاء هذه الآلية تفسيراً نظرياً يحتاج إلى اختبار مباشر في دراسات لاحقة. وتظل النتائج محكومة بتصميم الدراسة المقطعي وبالتقارب القياسي المرتفع بين أبعاد القيادة الأخلاقية. وتقود الدراسة في النهاية إلى سؤال أكثر تحديداً من السؤال التقليدي عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك:

ما الممارسة القيادية التي تصبح أكثر اتصالاً بسلوك العامل في سياق تنظيمي معين، وما الذي يجعلها تبرز أكثر من غيرها؟

## المراجع

## المراجع العربية

- الجميلي، خ. س.، والشمري، خ. أ. م. (2024). العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية. مجلة أبحاث، 11(3)، 961-922.  
<https://doi.org/10.59846/abhath.v11i3.650>
- العتيبي، ع. ف. خ. (2026). علاقة القيادة الأخلاقية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية [أطروحة دكتوراه، جامعة ستاردوم].

## المراجع الأجنبية

- 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. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- 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>
- 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, 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>
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart? *Journal of Business Ethics*, 123(1), 113–123. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1803-2>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. SAGE.
- 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., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Saudi Vision 2030. (2016). *Saudi Vision 2030*. Kingdom of Saudi Arabia. <https://www.vision2030.gov.sa/>
- Spreitzer, G. M., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–162. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.009>
- 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), Article 2294834. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294834>

- Worku, M. A., & Debela, K. L. (2024). A systematic literature review on organizational citizenship behavior: Conceptualization, antecedents, and future research directions. Cogent Business & Management, 11(1), Article 2350804.

<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350804>



# 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**

