

## أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية - الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة الحالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية

عبدالله أحمد العولقي

كلية العلوم الإدارية، جامعة إب، اليمن

**ملخص البحث.** اهتم هذا البحث بتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المستشفيات بمحافظة إب اليمنية، ولتحقيق ذلك، فقد تم اختيار عينة قوامها ٣٤١ موظفاً، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام الإحصاء الوصفي، وأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، وأسلوب تحليل المسار Path Analysis. وبينت النتائج وجود قصور شديد في تبني المدراء لسلوكيات القيادة الأخلاقية، إضافة إلى ضعف في درجة ممارسة العاملين لسلوكيات التطوعية في المستشفيات محل الدراسة، كما بينت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين فيها، ووجود تأثير معنوي غير مباشر بين ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي

## ١. مقدمة

أثارت الفضائح والإخفاقات الأخلاقية الأخيرة، في مجال الأعمال التجارية والحكومات أسئلة مهمة عن دور القيادة في تشكيل السلوك الأخلاقي، واستناداً إلى نتائج استطلاعات الرأي التي أجرتها Gallup، تبين أن الفساد الإداري يعتبر أحد المشاكل الرئيسية في ١٠٨ دول حول العالم، وأن وجود قيادة أخلاقية يعتبر أحد العوامل الأساسية لمحاربة الفساد الإداري بأنواعه (Lu، 2014)، فانتشار قضايا الفساد داخل العديد من المؤسسات، والنتائج عن اتخاذ قرارات غير أخلاقية للقادة هذه المؤسسات، وعدم الاهتمام بحقوق العاملين، وضعف تحقيق العدالة وعدم وفاء القادة بوعودهم، وضعف الثقة بين القادة والمرؤوسين، وانتشار الفساد بكافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة، قد أظهر بوضوح أن نجاح المؤسسات في تحقيق الأرباح لن يستمر طويلاً ما لم يكن مستنداً على أسس أخلاقية (Hansen, Dunford, Alge, & Jackson، 2016)، وأدت تلك الأوضاع إلى زيادة الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والممارسين بسلوكيات القيادة الأخلاقية كما في (Resick, Hanges, Dickson, and Mitchelson، 2006) و (Brown and Treviño، 2014) و (Brown, Treviño, and Harrison، 2005) و (Mo and Shi، 2017a) و (Eisenbeiss, Van Knippenberg, and Fahrback، 2015) و (Wang، 2017) و (Wu، 2017) و (Potipiroon and Ford، 2016) و (Xu, Loi, and Ngo، 2016) و (Sung، 2016). فالقيادة الفعالة تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسة لتحريك المؤسسات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة، فالقائد يجب أن يتحلى بالقيم الأخلاقية، مثل الأمانة والنزاهة والعدل والمساواة بين التابعين والصدق والتسامح وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وانعكاس هذه القيم في سلوكه داخل المؤسسة يؤثر ذلك في المرؤوسين ومن ثم بذلهم مزيد من الجهد الإضافي لخدمة المؤسسة

وتحسين كفاءتها وفعاليتها الطراوة (٢٠١٢)، فتوفر القيادة الأخلاقية واتخاذ القرارات الأخلاقية في المؤسسات أمراً ضرورياً، حيث أن المؤسسات التي تنتهج المسار الأخلاقي تعد من أكثر المؤسسات نجاحاً، والتي لها القدرة على مواجهة العديد من العقبات، كما أن ممارسة إدارة المؤسسة لسلوكيات القيادة الأخلاقية، مثل العدالة، والنزاهة، والأمانة، والإيثار، وتمكين العاملين، والاهتمام باحتياجات العاملين، يساهم في تحسين النتائج التنظيمية، من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين.

واستناداً لما سبق، فإن البحث يأتي محاولة للتحقق من طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المستشفيات بمحافظة إب اليمنية.

#### ١.١. مشكلة البحث وأسئلته

على الرغم من أهمية القطاع الصحي في الدول المتقدمة والنامية، كونه يقدم خدمات الرعاية الصحية على اختلاف أشكالها لمختلف فئات المجتمع، إلا أن الوضع الصحي في اليمن يعد من الأوضاع الأكثر تدنياً في العالم، نتيجة للضغوط الناتجة عن زيادة السكان والفقر، وضعف التخطيط والإدارة، وضعف التأهيل والتدريب للكوادر الطبية والفنية وافتقار المستشفيات إلى المستلزمات الطبية والأجهزة والمعدات الحديثة، وانخفاض الإنفاق العام على الخدمات الصحية، وبالتالي ضعف جودة الخدمات الصحية (النظاري، ٢٠١٠)، إضافة إلى كثرة الأخطاء الطبية وزيادة نسبة الشكاوي ضد المستشفيات بسبب ضعف الممارسات الأخلاقية في المستشفيات اليمنية، وضعف الاهتمام بالمعايير الأخلاقية المرتبطة بالعمل وتقديم الخدمة الصحية (عامر، ٢٠١٤)، كما توصلت دراسة البخيتي (٢٠١٤) إلى شعور العاملين

بالمستشفيات اليمينية بضعف عدالة نظام الأجور والمكافآت، ووجود قصور شديد في نظام الترقية والتقدم الوظيفي واستنادها بشكل أساسي لمعيار العلاقات الشخصية وإغفال المعايير الأخرى التي تقوم على المهنية الأخلاقية، كما لا يوجد احترام وتقدير للعاملين من قبل إدارة المستشفيات، وضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات، كما لا توجد أسس موضوعية وواضحة لتقييم أداء العاملين، وضعف العلاقة بين الجهاز الإداري والطبي، بسبب التعالي والتفاخر من جانب الأطباء وتفضيلهم للجوانب المالية والأعمال الخاصة، أدى إلى ضعف توفر روح التعاون والانسجام، إضافة إلى ضعف الولاء التنظيمي للعاملين في هذه المستشفيات.

ومع التسليم بأهمية تبني المدراء للسلوك الأخلاقي في معالجة القضايا أعلاه، وبمراجعة الأدبيات الإدارية السابقة، تبين أن هناك عدد من الدراسات التي اهتمت بدراسة الدور الإيجابي لممارسة المدراء في المنظمات لأبعاد القيادة الأخلاقية في زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين وتحسين إنتاجيتهم وتطوير أدائهم لأعمالهم وزيادة الثقة بين القائد ومرؤوسيه وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وخلق مناخ أخلاقي وثقافة تنظيمية أخلاقية في بيئة الأعمال الأجنبية (Liu et al، 2011; Okan، 2005; Avey et al، et al، 2006; Brown، 2013; Brown and Trevino، al 2017b; Potipiroon، Mo and Shi ؛ 2015، Bouckennooghe، Zafar، & Raja and Akyuz؛ 2016; Eisenbeiss، 2016; Xu et al، 2017; Wu et al 2017; Wang and Sung، and forod et al، 2015)، إلا أن هذا الموضوع لم يلق بعد الاهتمام الكافي من جانب الباحثين في بيئة الأعمال العربية بصفة عامة، واليمينية بصفة خاصة، حيث ما زالت جهود الباحثين متواضعة في هذا الجانب، بل أن الباحث لم يرصد أي دراسة تناولت طبيعة

العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في بيئة الأعمال اليمينية.

وعليه ويمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة، وتتضمن هذه التساؤلات ما يلي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها؟ وما هي أهم أبعاد القيادة الأخلاقية الأكثر قدرة على تفسير التباين في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بهذه المؤسسات؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين فيها؟ وما هي أهم أبعاد القيادة الأخلاقية الأكثر قدرة على تفسير التباين في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بهذه المستشفيات؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؟ وما هي أهم أبعاد الالتزام التنظيمي الأكثر قدرة على تفسير التباين في سلوك المواطنة التنظيمية بهذه المستشفيات؟

- ما هي طبيعة التأثير غير المباشرة بين ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط؟

## ٢.١. فروض البحث

- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين فيها
- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين فيها.
- ليس هناك تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

### ٣.١. أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التحقق من نوع وقوة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية من حيث قدرتها على التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بهذه المستشفيات.
- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين فيها، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية من حيث قدرتها على التنبؤ بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بهذه المستشفيات.
- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد الالتزام التنظيمي من حيث قدرتها على التنبؤ بمستوى سلوك المواطنة بهذه المستشفيات.

- دراسة وتوصيف نوع وقوة التأثير غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

#### ١. ٤. أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من اعتبارات عدة، تتمثل فيما يأتي:

- يعد البحث الحالي امتداد للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بالقيادة الأخلاقية في المنظمات الخدمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، فالقيادة الأخلاقية من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي (Brown et al.، 2005)، بهدف التوصل إلى مزيد من المعرفة المتراكمة والتي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال، ومن ثم فإن البحث يمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال.

- بالرغم من وجود دراسات سابقة في بيئة الأعمال الأجنبية، تناولت طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط (Ruiz-Palomino, Ruiz-Amaya, & Knörr، 2011)، إلا إن هذا البحث يتسم بالندرة في موضوعه، حيث لم يرصد الباحث - في حدود علمه - أي دراسة في بيئة الأعمال اليمينية تناولت تأثير القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي، ولذا فإن هذا الدراسة تعد إضافة علمية جديدة، يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال القيادة الأخلاقية.

- الكشف عن طبيعة العلاقة المركبة بين متغيرات البحث، القيادة الأخلاقية، وسلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، يسهم في صياغة السياسات والمخططات الفعالة لتحسين القيادة، مما يؤثر على تعزيز الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة، وبالتالي زيادة معدلات الأداء والإنتاجية وتقديم خدمات صحية بجودة عالية وتحسين الكفاءة والفاعلية للمستشفى، مما يعود على زيادة رفاهية المجتمع.

## ٢. الإطار النظري والدراسات السابقة

### ٢.١. مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها

توجد أربع نظريات معاصرة للقيادة هي القيادة الروحية، والقيادة التحويلية، والقيادة الجديرة بالثقة، والقيادة الخادمة، وهذه النظريات الأربع جميعها هي نظريات تسيطر عليها الأخلاق، لان كل منها يتضمن مكوناً أخلاقياً وروحياً، كما أن هذه النظريات تقوم على أساس نمو العلاقة بين القائد والمرؤوسين على الرغم من الاختلاف والتباين الموجود بينها (داهش، ٢٠١٦).

وتظهر القيادة الأخلاقية بوضوح أثناء عملية صناعة القرار، حيث أن عملية صناعة القرار ووظيفة إدارية مهمة، إذ إن القائد الذي ينتهج المعايير الأخلاقية في قراراته يطلق عليه قائداً أخلاقياً (Çoklar، 2012).

ويعد مفهوم القيادة الأخلاقية Ethical Leadership من المفاهيم الحديثة في أدبيات السلوك التنظيمي (Brown et al.، 2005)، وتباينت رؤى الباحثين في تحديد مفهومه، حيث قدم Brown et al. (٢٠٠٥) ويتفق معه Hassan (٢٠١٥) و Ponnu and Tennakoon (٢٠٠٩) وحسانين (٢٠١١) وداهش (٢٠١٦) تعريفاً للقيادة الأخلاقية معتمداً على نظرية التعلم الاجتماعي، على أنها تجسيد للسلوك المناسب معيارياً من خلال التصرفات الفردية والعلاقات الشخصية وتنمية وتعزيز هذا السلوك بين العاملين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه وصنع القرار. بينما عرفها Dickson, Resick, and Hanges (٢٠٠٦) بأنها تشير بشكل مختصر إلى القيادة التي تحترم حقوق وكرامة

الآخرين وتتميز بأربعة أبعاد رئيسية تتمثل في النزاهة، والإيثار، والتحفيز الجماعي، والتشجيع والتمكين. في حين يصفها Shaw (٢٠٠٨) بأنها عملية تنظيم الأفراد وتوجيه الموارد التنظيمية بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية ويبين الأنماط السلوكية الصحيحة والحاظمة للأفراد. كما يعرفها Fox, Crigger, Bottrell, and Bauck (٢٠٠٧) بأنها مجموعة الأنشطة والممارسات التي يمارسها القادة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية ودعم الأنشطة والجهود التي تحث على تلك السلوكيات. ويمكن النظر إلى مفهوم القيادة الأخلاقية من خلال منظورين: القيادي والأخلاقي، فالمنظور القيادي يتكون من ثلاثة مستويات وهي العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وقدرة وقوة القائد باستخدام السلطة، وعملية وضع مجموعة واضحة من المعايير الأخلاقية ويستخدم القائد المكافآت والعقوبات بحسب أتباع المعايير، ويتكون المنظور الأخلاقي من مستويين هما القيادة في حد ذاتها هي أخلاق، وهذا يعني إن القادة يستخدمون أدوات وأساليب وأنماط أخلاقية بشكل مناسب لتأثير على المرؤوسين، ويتمثل الهدف من القيادة خلق مناخ أخلاقي، واتخاذ قرارات أخلاقية (Zheng, Zhu, Yu, Zhang, & Zhang, 2011)، العنقري، (٢٠١٤).

فالقيادة الأخلاقية تعمل على تهيئة مناخ أخلاقي يشمل القيم والسلوكيات التي ترغب المنظمة في ترسيخها، ويمكن بناء تلك القيم وتنفيذ تلك السلوكيات من خلال التواصل الدائم بين القادة والمرؤوسين، كما تخلق القيادة الأخلاقية الثقة والالتزام لدى المرؤوسين، ويتميز القادة الأخلاقيون بالعدالة والإيثار واتخاذ القرارات الأخلاقية التي تعود بالنفع على المرؤوسين والمنظمة والمجتمع (Barkhordari-Sharifabad, Ashktorab, & Atashzadeh-Shoorideh, 2017)؛ (Xu et al., 2016). والقيادة الأخلاقية عملية متكاملة، فسلوكيات القيادة الأخلاقية تنتقل من الإدارة العليا إلى الاشرافية ثم إلى

الإدارة الدنيا وفقاً لتدرج المستويات الإدارية، بمعنى أن سلوكيات القيادة الأخلاقية تنحدر من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وفق نظريتي التعلم والتبادل الاجتماعي (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009). ويرتبط مفهوم القيادة الأخلاقية بمفهوم الاحترام والتقدير لجميع العاملين بالمنظمة، وكذلك احترام العملاء والمنظمات المنافسة (Lu & Lin, 2014)؛ (Zheng et al., 2011). ويرى Hassan (2015) إن القيادة الأخلاقية تتسم بأنها نموذج أخلاقي يحتذى بهي الآخرون، ومعاملة حسنة للمرؤوسين، وإدارة أنشطة المنظمة بطريقة أخلاقية. في حين يرى Brown and Treviño (2014) حاجة القائد الأخلاقي إلى اكتساب عدد من السلوكيات والصفات المرتبطة بكون الشخص أخلاقي مثل الصدق والأمانة والاهتمام بالآخرين، وتعتبر القدوة في مرحلة الطفولة هي المصدر الأساس والعنصر الحاكم في تكوينها وتشكيلها. بينما يؤكد Eisenbeiss (2012) أن التطور المعرفي لشخصية القائد يعتبر أحد المحددات الرئيسية للقيادة الأخلاقية، نظراً لدعمها قدرة القائد على مقاومة الضغوط المجتمعية التي تدعوه إلى الانخراط في ممارسات غير أخلاقية. كما أن القيم الأخلاقية للمنظمة تدعم القيادة الأخلاقية من خلال استرشاده بها لتعامل مع القضايا الأخلاقية المختلفة بين العاملين في المنظمة، فالقيم الأخلاقية القوية هي المصدر الرئيس لتعزيز المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للقادة والعاملين بالمنظمة (Sabir, Iqbal, Rehman, Shah, & Yameen, 2012). كما أن الهوية الأخلاقية ممثلة في (الأمانة، والصدق، والرعاية، والرحمة) لها تأثير قوي على القائد الأخلاقي، من حيث تمسكه بإظهار السلوك الأخلاقي في تعامله مع مرؤوسيه، ومراعاة احتياجاتهم ومصالحهم الشخصية، والتصرف كقدوة يحاكيها المرؤوسون في تصرفاتهم، ومعاينة السلوكيات

غير الأخلاقية (Eisenbeiss، 2012)؛ (Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi، 2012) و (Wu، 2017).

واختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية، حيث حدد Brown and Treviño (٢٠٠٦) أبعاد القيادة الأخلاقية في بعدين هما الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي، فالقائد يجب أن يكون شخصاً أخلاقياً يمتلك صفات الأمانة والنزاهة والصدق والعدالة والعناية بالغير والتعاطف معهم. كما أن القائد يجب أن يجعل صورة الفعل الأخلاقي واضحة ومؤثرة في السياق الاجتماعي المحيط من خلال كونه مديراً أخلاقياً يستخدم السلطة الرسمية المخولة في وضع المعايير الأخلاقية ومكافآت المرؤوسين الملتزمين بالمعايير الأخلاقية ومعاقبة المرؤوسين المخالفين لها، وصنع القرارات الأخلاقية وإبلاغ المرؤوسين بها ومناقشة القضايا الأخلاقية. ويتفق معه Sutherland Jr (٢٠١٠) في أن القيادة الأخلاقية تحيط بشخصية القائد وما يفعله. في حين حدد Resick et al (٢٠٠٦) أبعاد القيادة الأخلاقية عبر الثقافات المختلفة، وافترض ستة أبعاد للقيادة الأخلاقية ممثلة في الشخصية، والنزاهة، والتحفيز الجماعي، والإيثار، والتشجيع والتمكين، والوعي الأخلاقي، وإدارة المساءلة الأخلاقية، وتوصل إلى وجود اتفاق بين الثقافات المختلفة حول أربعة أبعاد رئيسية للقيادة الأخلاقية تتمثل في الخلق والنزاهة، والإيثار، والتحفيز الجماعي، والتشجيع والتمكين.

بينما أشار De Hoogh and Den Hartog (٢٠٠٨) إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في العدل، وتقاسم السلطة، ووضوح الدور. وحدد Eisenbeiss (٢٠١٢) أبعاد القيادة الأخلاقية استناداً إلى تحليل أوجه التشابه بين الفلسفة الأخلاقية الغربية والشرقية ومبادئ أخلاقيات الأديان في أربعة أبعاد تتمثل في التوجه الإنساني، والتوجه

بالعدالة، والتوجه بالاعتدال، والتوجه بالمسؤولية والاستدامة. في حين حدد Zheng et al. (٢٠١١) أبعاد القيادة الأخلاقية في الخصائص الأخلاقية الشخصية، والنمط الأخلاقي في اتخاذ القرارات، وتطوير المعايير الأخلاقية.

بينما حدد محمود (٢٠١٤) أبعاد القيادة الأخلاقية في السمات الشخصية الأخلاقية، وسمات عمل الفريق الأخلاقي، وسمات العلاقات الإنسانية الأخلاقية، وحدد الحربي (٢٠١٥) أبعاد القيادة الأخلاقية في العدالة والأمانة، والجدارة بالثقة (النزاهة، ومصداقية، الوضوح والشفافية)، والالتزام والمسؤولية (الإخلاص، الدقة، والإتقان)، السيطرة الشخصية (التواضع، الصبر)، الرعاية والاهتمام (التحفيز والتشجيع، التعاون). وتتبنى الدراسة الحالية أبعاد القيادة الأخلاقية التي حددها Kalshoven, Den Hartog, and De Hoogh (٢٠١١) واستخدمها راشد (٢٠١٢):

- **التوجه نحو العاملين:** وتعني الاهتمام باحتياجات العاملين ورغباتهم والعمل على تليبيتها والحفاظ على مشاعرهم بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف محددة، ويتضمن العناية بمشاعر المرؤوسين، ودعمهم واحترامهم، والعمل على ضمان تلبية احتياجاتهم، والاهتمام بتطوير أدائهم، والاهتمام في الاتصالات بمجال العمل (Kalshoven et al., 2011).

- **العدل:** ويقصد بها المساواة في المعاملة وطرح الخيارات العادلة للمرؤوسين، ويتضمن معاملة الأفراد بعدل وبطريقة متكافئة، والتأكيد على إرساء المبادئ، والعدالة في الترقيات وتقارير تقييم الأداء بما يتناسب مع الأدوار (De Hoogh & Den Hartog, 2008). ويؤكد Ponnu and Tennakoon (٢٠٠٩) أن إدراك المرؤوسين لعدالة قادتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بنفس المستوى من المساواة والعدالة يكون لها اثر إيجابي كبير على اتجاهات المرؤوسين وتصرفاتهم وقراراتهم داخل المنظمة، ويوضح

Brown et al (٢٠٠٥) أن شعور العاملين بالعدالة من قبل قاداتهم يزيد من مستوى الثقة المتبادلة بينهم

- **مشاركة السلطة**: ويشير إلى التمكين وإلى أن القادة الأخلاقيين يسمحون للمرؤوسين بإبداء الرأي عند صنع القرار ويستمعون لأفكارهم ومقترحاتهم بعناية واهتماما، ويتضمن المشاركة في صنع القرارات، والاستماع إلى أفكار واهتمامات الآخرين (De Hoogh & Den Hartog، 2008). وأشار Resick et al (٢٠٠٦) إلى أن تمكين العاملين أحد الأبعاد المهمة للقيادة الأخلاقية، كما أشار Brown et al (٢٠٠٥) إلى دور القيادة الأخلاقية في تنمية سلوك العاملين للتحدث حول الأمور المهمة بالمنظمة، وأكد على أن تقاسم ومشاركة السلطة مع المرؤوسين يجعلهم أكثر سيطرة وقل اعتماد على قاداتهم بشكل دائم.

- **توضيح الدور**: ويقصد بها وضوح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء، ويتضمن الشفافية في المعاملة مع المرؤوسين، وتحديد اختصاصات ومسؤوليات كل فرد، وتوضيح الأداء المتوقع من كل فرد، وتوضيح أهداف الأداء وأولويات العمل (De Hoogh & Den Hartog، 2008).

- **التوجه الأخلاقي**: ويعني شرح القواعد الأخلاقية وتعزيز ومكافآت السلوك الأخلاقي بين المرؤوسين، ويتضمن توضيح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي، وزيادة وعي المرؤوسين للإرشادات والتوجيهات الخاصة بالعمل، وتوضيح الحقوق والواجبات من خلال سلوك التعامل اليومي (Kalshoven et al، 2011).

- **النزاهة**: يقصد بها أن القائد الأخلاقي يحافظ على وعوده ويعمل باستمرار وفقا لها وبطريقة يمكن التنبؤ بها، وتتضمن الوفاء بالوعود، واتفاق الأقوال مع

الأفعال، والقيام بتنفيذ الالتزامات نحو المرؤوسين، والتصرف بأمانة وثقة مع المرؤوسين (Kalshoven et al.، 2011) ويشير Brown et al. (٢٠٠٥) إلى أن أدراك نزاهة القائد من قبل المرؤوسين يتم عن طريق الملاحظة لأفعاله وتصرفاته ومدى توافقها مع وعودة وأقواله.

وبحث عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمتغيرات الأخرى، حيث توصل محمود (٢٠١٤) و Ponnu and Tennakoon (٢٠٠٩) و Zheng et al. (٢٠١١) و داهش (٢٠١٦) و Eisenbeiss et al. (٢٠١٥) و Teyfur, Beytekin, and Yalçinkaya (٢٠١٣) و Puçetaité و (٢٠١٤) و Mo and Shi (2017a) و Xu et al. (٢٠١٦) و Akker, Heres, Lasthuizen, and Six (٢٠٠٩) إلى أن للقيادة الأخلاقية دوراً في زيادة الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين بالشكل الذي ينعكس على مستوى رضا العاملين ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وفي نفس السياق أشارت دراسة Aghadavood, Dehaghani, Dehkordi, Faradonbeh, and Sedeian (٢٠١٣) إلى أن إدراك المرؤوسين لقادتهم على أنهم أخلاقيون يؤدي إلى زيادة مستوى الثقة المتبادلة بينهم وبين العاملين، وأن أكثر سلوكيات القيادة الأخلاقية تأثيراً في الثقة التنظيمية هي الاحترام والصدق والإخلاص، والنشأة الأخلاقية والاجتماعية وعدالة القائد. بينما أشارت دراسة Ghahroodi, Mohd, and Ghorban (٢٠١٣) و Kim and Brymer (٢٠١١) ودراسة Avey, Wernsing, and Palanski (٢٠١٢) إلى التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالشكل الذي ينعكس على مستوى أدائهم لأعمالهم، كما أوضحت دراسة Eisenbeiss (٢٠١٢) الدور غير المباشر للقيادة الأخلاقية في التأثير على رضا العاملين من خلال زيادة مستوى الثقة المتبادلة بين القادة

والعاملين وزملاء العمل، وأكدت دراسة Okan and Akyüz (٢٠١٥) وجود علاقة غير مباشرة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للعاملين من خلال الولاء التنظيمي. وتوصلت دراسة Den Hartog and Belschak (٢٠١٢) ودراسة Chughtai, Byrne, and Flood (٢٠١٥) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وارتباط العاملين بالعمل، حيث تبين إنه عندما يجد المرؤوسين قائدهم يتصرف بشكل أخلاقي، فإنه يؤدي إلى زيادة مستوى الحماس والتفاني في العمل، بالشكل الذي يؤدي إلى ظهور المبادرات الشخصية كأحد سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما توصلت دراسة Palanski, Avey, and Jiraporn (٢٠١٤) ودراسة Zheng et al (٢٠١١) ودراسة Ghahroodi et al (٢٠١٣) Eisenbeiss (٢٠١٢) إلى دور القيادة الأخلاقية المباشر وغير المباشر في الحد من اتجاه العاملين لترك العمل على عكس الإشراف المسيء الذي يدفع بالعاملين لترك العمل والبحث عن فرص عمل أخرى، حيث أن وجود قيادة أخلاقية بالمنظمة يزيد من الرضا بين العاملين والالتزام العاطفي مما يدفعهم لتخلي عن فكرة ترك العمل، وأكدت دراسة Hassan (٢٠١٥) أن القيادة الأخلاقية تؤدي إلى خفض معدلات الغياب. بينما أكدت دراسة Hawass (٢٠١٥) أن إحساس الموظف بانعدام الأمان ينخفض عند القيادة التي لها طابع أخلاقي، حيث تؤمن إيماناً راسخاً بالإنصاف والنزاهة والشفافية، كما يخفف سلوك التمكين للقيادة الأخلاقية من إحساس العاملين بالعجز والمخاطر الوظيفية.

ومن ناحية أخرى، أكدت دراسة Den Hartog and Belschak (٢٠١٢) ودراسة Den Hartog and Belschak (٢٠١٢) ودراسة حسانين (٢٠١١) وجود علاقة ارتباط سلبية بين القيادة الأخلاقية وسلوك العمل المضاد للإنتاجية. كما أكدت دراسة Zoghbi-Manrique-de-Lara and Suárez-Acosta (٢٠١٤) ودراسة

Mo and Shi (2017a) أن إدراك أن المشرفين قادة أخلاقيون يدفع العاملين لتجنب السلوكيات المنحرفة في بيئة العمل، وفي السياق نفسه أكدت دراسة Mayer et al. (2009) ودراسة Mayer et al. (2012) ودراسة Avey, Palanski, and Walumbwa (2011) وجود علاقة سلبية بين القيادة الأخلاقية والسلوك غير الأخلاقي للمرؤوسين، وذلك لكون القائد الأخلاقي قدوة يحتذى به في مكان العمل، إضافة إلى استخدامه أسلوب الثواب والعقاب، بينما أكدت دراسة Lu and Lin (2014) أن المرؤوسين الذين لديهم إدراك عالي للقيادة الأخلاقية يميلون إلى ممارسة سلوكيات أخلاقية، وبينت دراسة داهش (2016) وجود علاقة مباشرة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين، كما أن الثقة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين، كما أوضحت دراسة Wu (2017) وجود علاقة مباشرة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين، كما أن المناخ الأخلاقي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين

ومن ناحية أخرى، توصلت دراسة Ma, Cheng, Ribbens, and Zhou (2013) إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بإبداع العاملين في ظل وجود تبادل المعرفة والكفاءة الذاتية كمتغيرين وسيطين، كما أكدت دراسة Pučetait (2014) أن الثقة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي، وأكدت دراسة Zahra and Waheed (2017) أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بإبداع العاملين.

في حين توصلت دراسة Bouckenoghe, Zafar, and Raja (2015) ودراسة Sabir et al. (2012) ودراسة Mo and Shi (2017a) إلى وجود علاقة ارتباط

إيجابية قوية بين القيادة الأخلاقية وتحسين أداء وإنتاجية العاملين، حيث أن القيادة الأخلاقية تؤثر على دوافع العاملين وقادتهم على العمل بشكل يجعلهم أكثر إنتاجية مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ككل، كما تشير دراسة Eisenbeiss (٢٠١٢) إلى أن إدراك أن القائد أخلاقي من قبل العملاء يوجد حالة من الثقة بين المنظمة وعملائها مما ينعكس على مستوى الأداء الكلي طويل الأجل للمنظمة، وأيضاً كشفت دراسة Ofori (٢٠٠٩) أن القيادة الأخلاقية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء العاملين، فقد تبين إن للقيادة الأخلاقية تأثير على استعداد العاملين لبذل جهود إضافية وتحقيق الرضا الوظيفي وتهيئة مناخ يساعد على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وبينت دراسة Piccolo, Greenbaum, Hartog, and Folger (٢٠١٠) أن خصائص العمل وأهميته والجهود المبذولة في العمل من العاملين يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإنجاز العاملين لمهامهم.

بينما أشارت دراسات كل من Shin (٢٠١٢) و Shin, Sung, Choi, and Kim (٢٠١٥) Hansen et al. (٢٠١٦) و Çemberci, Civelek, and Günel (٢٠١٦) و Wu (٢٠١٧) وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي السائد بالمنظمة، حيث أكدت على دور القائد الأخلاقي في تهيئة المناخ الأخلاقي بشكل ينعكس على تصرفات العاملين ويجعلهم يبذلون جهد إضافي لتحقيق أهداف المنظمة. ومن ناحية أخرى، أشارت دراسة (Wu, 2015) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال الثقافة التنظيمية الأخلاقية. بينما بينت دراسة Eisenbeiss et al. (٢٠١٥) و Wang, Feng, and Lawton (٢٠١٧) أن تبني القيادة لسلوكيات

الأخلاقية يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة، كما أن القائد الأخلاقي يعمل على تشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية تعمل على تعزيز أداء المنظمة بشرط أن يكون هناك برامج جيدة وقوية لأخلاقيات الأعمال والتي من شأنها دعم السلوك الأخلاقي ومعاينة السلوك غير الأخلاقي، كما أشارت دراسة راشد (٢٠١٢) أن ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في المنظمات يؤدي إلى النجاح التنظيمي والرضا الوظيفي وجودة حياة العمل وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء الكلي للمنظمة، وأكدت دراسة Shin et al (٢٠١٥) وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية للإدارة العليا وكل من الأداء المالي للمنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية وأن المناخ الأخلاقي ومناخ العدالة المدركة يتوسط تلك العلاقة.

## ٢.٢ القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

عرف Allen and Meyer (١٩٩٠) الالتزام التنظيمي بأنه القوة النسبية لارتباط العامل وانخراطه في العمل في منظمة معينة (الصباغ، ٢٠٠٦)، فالالتزام التنظيمي يعبر عن قوة ارتباط الفرد واندماجه في منظمة معينة، فهو ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها ورغبة قوية بالبقاء والاستمرار في عضويتها. فالالتزام التنظيمي يقوم على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في الاعتقاد القوي في أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها، والاستعداد لبذل جهد في المنظمة، والنية في البقاء عضواً داخل المنظمة (خشان، ٢٠١٢). واتفقت العديد من الدراسات مع دراسة Allen and Meyer (١٩٩٠) على أن الالتزام التنظيمي له ثلاثة أبعاد تتمثل في (الصباغ، ٢٠٠٦؛ Kaneshiro، 2008؛ خشان، ٢٠١٢ وعيسى، أبازيد، ٢٠١٤):

- **الالتزام العاطفي**: يتمثل في إيمان الفرد بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمتها واستعداده لبذل الجهد والتفاني من اجل المنظمة ورغبة شديدة في البقاء كعضو بالمنظمة.

- **الالتزام المستمر**: يعرف بأنه ميل الفرد إلى الاستمرار في عمله الحالي، نتيجة إدراكه للتكاليف التي يمكن أن يترتب على قراره بترك العمل في المنظمة، كما أن الالتزام المستمر يقوم على أساس الفوائد المادية التي يمكن أن يحصل عليها الفرد من البقاء في المنظمة أو التكاليف التي يتحملها نتيجة ترك العمل بها.

- **الالتزام المعياري**: يتمثل في أن الفرد يكون ملتزم تجاه منظمته، نتيجة الشعور بالالتزام الأخلاقي في البقاء بالمنظمة، وهذا النوع من الالتزام ينتج عن خبرات الفرد والتراكمات الثقافية له قبل وبعد التحاقه بالمنظمة.

ويرى Allen and Meyer (١٩٩٠) أن العامين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، وأن ذوي الالتزام المستمر العالي يستمرون في عملهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك، إما ذوي الالتزام المعياري القوي فيستمرون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم الالتزامات بذلك (الصباغ، ٢٠٠٦، خشان، ٢٠١٢).

وبحث عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، حيث توصلت دراسة Ghahroodi et al. (٢٠١٣) ودراسة Zheng et al. (٢٠١١) ودراسة Kim and Brymer (٢٠١١) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية التي تلتزم بالسلوكيات الأخلاقية في اتخاذ القرارات وبين الالتزام العاطفي للمرؤوسين تجاه المنظمة، وإشارة دراسة Neubert, Wu, and Roberts (٢٠١٣) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وكل من الالتزام المعياري والعاطفي عن

طريق التركيز على منع السلوكيات غير الأخلاقية وتعزيز السلوكيات الأخلاقية بين العاملين، كما أشارت دراسات كل من Hansen et al (٢٠١٦) و Liu, Kwan, Fu, and Mao (٢٠١٣) إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة وغير مباشرة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، حيث تبين أن القيادة الأخلاقية للإدارة العليا والإشرافية ترتبط إيجابياً بمستوى التزام العاملين تجاه المنظمة والمشرف على التوالي، وأن الأنواع المختلفة من علاقات التبادل الاجتماعي بين المرؤوسين والمشرفين والإدارة العليا تتوسط تلك العلاقة، كما توصلت Sutherland Jr (٢٠١٠) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأخلاقية والالتزام المعياري والالتزام العاطفي، وأوضحت دراسة Ponnu and Tennakoon (٢٠٠٩) ودراسة Hassan (٢٠١٥) ودراسة Mitonga-Monga and Cilliers (٢٠١٦) ودراسة Potipiroon and Ford (٢٠١٧) وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، بينما أشارت دراسة Khuong and Nhu (٢٠١٥) إلى أن القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية أثرت بشكل غير مباشر في الالتزام التنظيمي من خلال التواصل الاجتماعي للعاملين، وبينت دراسة Cemberci et al (٢٠١٦) وجود علاقة غير مباشرة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي من خلال المناخ الأخلاقي.

### ٣.٢. القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية، يمثل نشاط مرتبط بالعمل ويؤديه العاملون تطوعاً، ويزيد من الكفاءة التنظيمية للمنظمة، ويعد هذا النشاط خارج الأنشطة الرسمية المدونة في بطاقات الوصف الوظيفي (الصباغ، ٢٠٠٦). ويعرف Organ (١٩٨٨) المواطنة التنظيمية بأنها سلوكيات مرتبطة بالعمل ولكنها اختيارية، أي متروكة لحكم وتقدير الفرد في أن يمارسها أو يمتنع عن ممارستها ولا ترتبط هذا السلوكيات بشكل

صريح أو مباشر بالوصف الوظيفي أو بنظام المكافآت الرسمية وهذه السلوكيات في مجملها تدعم وتقوي الأداء الفعال للمنظمة (مرزوق، ٢٠١٠). واتفقت العديد من الدراسات مع دراسة Organ (١٩٨٨) في تحديد إبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في (الصباغ، ٢٠٠٦، البردان، ٢٠١١):

- الإيثار: ويقصد به مدى مساعدة الموظف للأفراد الذين حوله في المهام المتعلقة بالعمل.

- الكياسة: تشير إلى التعرف على آراء الآخرين قبل اتخاذ القرارات أو ممارسة الأفعال المؤثرة على أعمالهم أو على الأقل إخبار الآخرين مسبقاً قبل اتخاذ تلك القرارات أو ممارسة تلك الأفعال.

- الروح الرياضية: وهي سلوك اختياري تطوعي يهدف إلى التسامح وتحمل أوضاع العمل السيئة دون شكوى أو تدمير

- السلوك الحضاري: ويقصد به مدى قدرة الفرد على المشاركة البناءة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها وسمعتها

- الالتزام العام: وهذا لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي، وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسمياً من المنظمة، فيما يتعلق باحترام اللوائح والقوانين والدقة والعمل بجديّة والحفاظ على موارد المنظمة

وبحث عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أشارت دراسات Pitzer-Brandon (٢٠١٣) و Neubert et al (٢٠١٣) و Zoghbi-Manrique-de-Lara and Suárez-Acosta (٢٠١٤) و Liu et al (٢٠١٣) و Zheng et al (٢٠١١) و Zhang, Walumbwa, Aryee, and Chen (٢٠١٣) و Lu and Lin (٢٠١٤) و Avey et al (2012) و Mo and Shi (2017b) و Wang and Sung (٢٠١١)

(2016) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدراك المشرف كقائد أخلاقي من قبل المرؤوسين وبين ممارسة المرؤوسين لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن المشرفين الأكثر عدالة وإنصاف يتم إدراكهم على أنهم قادة أخلاقيون من قبل المرؤوسين بالشكل الذي يدفع المرؤوسين إلى القيام بمهام إضافية دون مقابل، وأشارت دراسة Lu (2014) إلى وجود دور إيجابي للثقة العاطفية بين المشرف ومرؤوسيه في التأثير على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين أكدت دراسة Mayer et al (2009) وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا والاشرافية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأكدت دراسة Shin et al (2015) وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية للإدارة العليا وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن المناخ الأخلاقي ومناخ العدالة المدركة يتوسط تلك العلاقة. وبينت دراسة Mo and Shi (2017b) وجود علاقة غير مباشرة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال العدالة الإجرائية، وأظهرت نتائج دراسة (العرايضة، ٢٠١٢) وجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد المواطنة التنظيمية، بينما توصلت دراسة Shin (2012) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي كما أن هناك علاقة بين المناخ الأخلاقي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وان قوة المناخ الأخلاقي تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية. في حين توصلت دراسة Kacmar, Andrews, Harris, and Tepper (٢٠١٣) إلى أن إدراك العاملين للقائد بأنه أخلاقي يؤثر بشكل غير مباشر على مستوى مساعدتهم بعضهم لبعض في مكان العمل، وفي السياق نفسه، أشارت دراسة Kalshoven et al (2013) إلى أن سلوك المساعدة لزملاء العمل يرتبط إيجابيا بقوة مع إدراكات المرؤوسين لسلوك القيادة الأخلاقية للمشرف المباشر. من ناحية أخرى، بحثت دراسة Ruiz-Palomino et al (٢٠١١). طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين. وتوصلت

الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين كل من القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي والالتزام العاطفي، كما أن علاقة القيادة الأخلاقية بسلوك المواطنة التنظيمية تظهر بشكل كامل بتوسيط كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

## ٢. ٤. الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

وفيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد أشارت دراسة Mayer et al. (٢٠١٢) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الالتزام العاطفي والالتزام المعياري وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أشارت دراسة حسين (٢٠١٠) ودراسة النجار (٢٠١١) و دراسة Thakre and Mayekar (٢٠١٦) و Premchandani and Sitlani (٢٠١٥) إلى وجود تأثير إيجابي بين أبعاد الالتزام التنظيمي (المعياري، والعاطفي، والمستمر) للعاملين ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت دراسة الصباغ (٢٠٠٦) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الالتزام العاطفي وممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، وأشار كل من مرزوق (٢٠١٠) و Kim and Brymer (٢٠١١) إلى أن الالتزام العاطفي هو الأكثر تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية يليه الالتزام المعياري، والالتزام المستمر، وأوضحت دراسة Liu et al. (٢٠١٣) إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للالتزام المستمر على سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت دراسة Liu (٢٠١٠) إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر إيجابياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

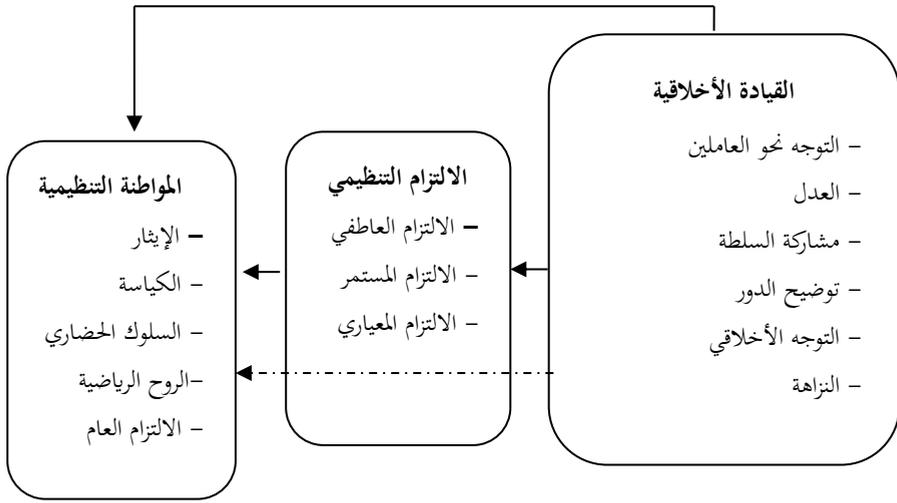
## ٣. الدراسة الميدانية

تناول الباحث في الجزء الأول من هذا البحث ما يرتبط بمتغيرات البحث من إطار مفاهيمي مقدماً بذلك المبررات الكافية للقيام بها، وفي الجزء الثاني من هذا

البحث، يناقش الباحث منهجية البحث وإجراءاته، ونتائج تحليل البيانات الأولية، التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً، على النحو الذي يساعد على الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه.

### ١.٣ نموذج البحث

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، واعتماداً على المرجعيات ذات العلاقة، تم بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (١).



الشكل رقم (١). نموذج البحث.

ويتألف نموذج البحث من متغير مستقل يتمثل في القيادة الأخلاقية وتضم ستة متغيرات رئيسية، تتلخص في (التوجه نحو المرؤوسين، والعدل، ووضوح الدور، وتقاسم السلطة، والتوجه الأخلاقي، والنزاهة)، وتضم ٢٨ متغيراً فرعياً، واعتمد

الباحث على مقياس Kalshoven et al. (٢٠١١) واستخدمتها دراسة راشد (٢٠١٢). كما يتضمن متغيراً وسيطاً يتمثل في الالتزام التنظيمي، وتضم ثلاثة متغيرات رئيسية، تتلخص في (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) وتضم ٢١ متغيراً فرعياً، واعتمد الباحث على مقياس دراسة Allen and Meyer (١٩٩٠). وأخيراً احتوى النموذج على متغير تابع سلوك المواطنة التنظيمية وتضم خمسة متغيرات رئيسية، تتلخص في (الإيثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، والالتزام العام) وتضم ١٤ متغيراً فرعياً، واعتمد الباحث على مقياس Organ (١٩٨٨) واستخدمتها دراسة الصباغ (٢٠٠٦) ودراسة البردان (٢٠١١).

### ٢.٣. منهجية البحث

يتعلق هذا البحث بدراسة الاتجاهات التقويمية للعاملين في المستشفيات في محافظة إب اليمنية، وذلك نحو درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، ومستوى الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية فيها، وبالتالي فإن تصميم هذا البحث يعتمد على المدخل الوصفي في البحوث الإنسانية، وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة البحث وكذلك العلاقات بين هذه المتغيرات، والتي تتمثل في أبعاد القيادة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة، والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، إضافة إلى استخدام البحث المنهج السببي بغرض تحديد تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

### ٣.٣. مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث يشمل العاملين (إداريين، وأطباء، وممرضين) والبالغ عددهم (٨٨٧) موظف، كما يوضح الجدول رقم (١).

جدول رقم (١). عدد العاملين في المستشفيات بمحافظة إب اليمنية.

العينة	الإجمالي	الممرضين	الأطباء	الإداريين	
١٦١	٤٢١	٢٢٠	١٠٤	٩٧	١. مستشفى الثورة
٩٠	٢٣٤	١٣١	٦٢	٤١	٢. مستشفى الأمومة والطفولة
٢٧	٦٩	٣٢	٢١	١٦	٣. مستشفى ناصر
٢٠	٥١	٢٦	١٧	٨	٤. مستشفى جبلة
١٥	٤٠	٢٠	٨	١٢	٥. مستشفى الأمين
٢٨	٧٢	٣١	١٧	٢٤	٦. مستشفى المنار
٣٤١	٨٨٧	٤٦٠	٢٢٩	١٩٨	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الموظفين بإدارة الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة، ٢٠١٧.

ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة المرتبطة بهذا النوع من البحوث، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة، وتم تحديد حجم العينة من إجمالي العاملين، باستخدام الصيغة الرياضية التالية إدريس (٢٠١٢).

$$n = \frac{N (Z2 \times \sigma2)}{N e2 + (Z \times \sigma) 2}$$

حيث أن ❖❖❖:

N = حجم مجتمع البحث.

n = حجم العينة.

Z = حدود الخطأ المعياري في ظل درجة الثقة المطلوبة للتقدير.

\*\* نظراً لعدم معرفة الانحراف المعياري لمجتمع البحث، فإنه تقرر الاعتماد على الانحراف المعياري في العينة (٠,٦٠) من خلال دراسة استطلاعية بغرض اختبار قائمة الاستقصاء والتي اشتملت على عدد محدود من المفردات المشابهة تماماً لمفردات عينة البحث المستهدفة.

$e$  = مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير، وقد اعتبره الباحث ٥٪.

$\sigma$  = الانحراف المعياري لمجتمع البحث.

$$n = \frac{887 * (1.96^2 * 0.60^2)}{887 * 0.05 * (1.96 * 0.60)^2} = 341$$

وقد تم توزيع ٣٤١ قائمة استقصاء على العاملين في المستشفيات التي تقع في محافظة إب اليمنية، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة لتحليل ٣١٢ قائمة بمعدل استجابة ٩١٪، ويمكن عرض الخصائص الديموغرافية لعينة العاملين في المستشفيات محل الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢). توزيع مفردات عينة المسؤولين حسب خصائصهم الديموغرافية.

النسبة	العدد	الخصائص الديموغرافية	
%٦٤,٣٠	١٩١	ذكر	النوع
%٣٥,٧٠	١٢١	أنثى	
%١٠٠	٣١٢	المجموع	
%٢٦,٦٠	٨٣	إداريين	نوع الوظيفة
%٢٧,٨٨	٨٧	أطباء	
%٤٥,٥١	١٤٢	ممرضين	
%١٠٠	٣١٢	المجموع	
%٢٥,٩٠	٨١	تعليم متوسط	المستوى التعليمي
%٥٧,٣٠	١٧٩	تعليم جامعي	
%١٦,٨٠	٥٢	تعليم فوق الجامعي	
%١٠٠	٣١٢	المجموع	
%٣١,٧٠	٩٩	اقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
%٣٥,٩٠	١١٢	من ٥ سنوات إلى اقل من ١٠ سنوات	
%١٥,٧٠	٤٩	من ١٠ سنوات إلى اقل من ١٥ سنة	
%١٦,٧٠	٥٢	١٥ سنة فأكثر	
%١٠٠	٣١٢	المجموع	

يبين الجدول رقم (٢) أنه بالنسبة لمتغير النوع، تبين أن ١٩١ موظفاً وبنسبة ٦٤,٣٪ من إجمالي العينة ذكور، ومجموعة ١٢١ موظف وبنسبة ٣٥,٧٪ من إجمالي العينة أنثى. ويرى الباحث، إن انخفاض نسبة مشاركة الإناث في عينة البحث، يرجع إلى نظر المجتمع اليمني إلى عمل المرأة، حيث إن نسبة مشاركة المرأة في قوة العمل بالمجتمع اليمني منخفضة بصفة عامة. وبالنسبة لمتغير نوع الوظيفة تبين أن ٨٣ موظفاً وبنسبة ٢٦,٦٪ من إجمالي العينة يشغلون وظيفة إدارية، وأن ٨٧ موظفاً وبنسبة ٢٧,٨٨٪ من إجمالي العينة يشغلون وظيفة طبيب، وأن ١٤٢ موظفاً وبنسبة ٤٥,٥١٪ من إجمالي العينة يشغلون وظيفة تريض. وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، تبين أن ٨١ موظفاً وبنسبة ٢٥,٩٪ من إجمالي العينة حاصلين على تعليم متوسط، وأن ١٧٩ موظف وبنسبة ٥٧,٣٪ من إجمالي العينة حاصلين على تعليم جامعي، وأن ٥٢ موظفاً وبنسبة ١٦,٨٪ من إجمالي العينة حاصلين على تعليم فوق الجامعي. ويرى الباحث، أن انخفاض نسبة مشاركة الحاصلين على تعليم فوق الجامعي في عينة البحث، يرجع إلى ضعف استقطاب المستشفيات لحملة الشهادات العليا، وهو مؤشر على عدم توافرها في سوق العمل، أو عدم إقبالهم للعمل في المستشفيات بمحافظة إب، ومؤشر على ضعف اهتمام إدارة المستشفى على تنمية معارف ومهارات العاملين لديها. وأخيراً بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، تبين أن ٩٩ موظف وبنسبة ٣١,٧٪ من إجمالي العينة خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وأن ١١٢ موظف وبنسبة ٣٥,٩٪ من إجمالي العينة تتراوح خبرتهم بين ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، وأن ٤٩ موظف وبنسبة ١٥,٧٪ من إجمالي العينة تتراوح خبرتهم بين ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، وأن ٥٢ موظف وبنسبة ١٦,٧٪ من إجمالي العينة خبرتهم أكثر من ١٥ سنة. ويرى الباحث، أن انخفاض نسبة مشاركة من خبرتهم من عشر سنوات إلى ١٥ سنة،

وأكثر من ١٥ سنة، قد يرجع إلى ارتفاع معدل دوران العمل في المستشفيات محل الدراسة، وتوفر فرص عمل أفضل خارج هذه المستشفيات خصوصاً دول الجوار.

### ٣. ٤. أداة البحث وطرق جمع البيانات

اعتمدت هذه البحث بصفة رئيسة على تصميم قائمة استقصاء موجهة للعاملين، (إداريين، أطباء، ممرضين)، في المستشفيات محل الدراسة، لجمع البيانات الأولية اللازمة، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه، وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى، فقد اشتملت على أربعة أسئلة رئيسة، خصص السؤال الأول (٢٨ متغيراً) لقياس اتجاهات العاملين في المستشفيات محل الدراسة نحو ممارسة القيادة الأخلاقية (Kalshoven et al، ٢٠١١)، وخصص السؤال الثاني (١٤ متغيراً) لقياس اتجاهات العاملين في المستشفيات محل الدراسة نحو درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية (Organ، 1988). أما السؤال الثالث (٢١ متغيراً) فقد خصص لقياس اتجاهات العاملين في المستشفيات محل الدراسة نحو مستوى الالتزام التنظيمي (Allen & Meyer، 1990). وأخيراً السؤال الرابع فقد خصص لقياس بعض الخصائص الديموجرافية للعاملين في المستشفيات محل الدراسة. وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة، لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى.

### ٣. ٥. تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity للمقاييس التي اعتمدت عليها

الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى. حيث تم التحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من خلال إخضاع القائمة للتحكيم (الصدق الظاهري) من قبل المختصين في قسم إدارة الأعمال بالكلية إلى جانب عرض القائمة على بعض المسؤولين بالمستشفيات محل الدراسة للتعليق عليها ومراجعتها ومن ثم إجراء بعض التعديلات في بنود المقياس.

كما تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، وأن الحد الأدنى المقبولة لمعامل الارتباط ألفا ٠,٦٠ وذلك وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (إدريس، ٢٠١٢). وتم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على مقياس القيادة الأخلاقية، ومقياس الالتزام التنظيمي، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بصورة إجمالية للمقياس ككل ولكل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حدة. ولقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا لمقياس القيادة الأخلاقية ككل يمثل نحو ٠,٩٤، ومقياس الالتزام التنظيمي ككل يمثل حوالي ٠,٩٣، وأخيراً معامل ألفا لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية ككل يمثل حوالي ٠,٩١، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، كما يوضح الجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣). تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة (مخرجات تحليل

الاعتمادية (Reliability Analysis).

معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	المتغيرات	
٠,٩٢	٦	التوجه نحو العاملين	١
٠,٨٩	٤	العدالة	٢
٠,٨٧	٤	توضيح الدور	٣
٠,٨٤	٤	تقاسم السلطة	٤
٠,٧٧	٥	التوجه الأخلاقي	٥
٠,٧٥	٥	النزاهة	٦
٠,٩٤	٢٨	إجمالي مقياس القيادة الأخلاقية	
٠,٨٧	٧	الالتزام العاطفي	١
٠,٨٩	٧	الالتزام المستمر	٢
٠,٨٨	٧	الالتزام المعياري	٣
٠,٩٣	٢١	إجمالي مقياس الالتزام التنظيمي	
٠,٨١	٣	الإيثار	١
٠,٨٥	٣	السلوك الحضاري	٢
٠,٧٩	٣	الروح الرياضية	٣
٠,٦٩	٢	الالتزام العام	٤
٠,٧٧	٣	الكياسة	٥
٠,٩١	١٤	إجمالي مقياس المواطنة التنظيمية	

وبالتالي فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، ويمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

### ٦.٣. أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض

أعتمد الباحث على عدد من أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات وبيانات الدراسة والمتوفرة في حزم البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS، والتي تضم كلا من أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple

Regression and Correlation ، لتحقق من نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ، ونوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية ، ونوع وقوة العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos18 المدعوم ببرامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، للكشف عن نوع وقوة التأثير غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

#### ٤ . تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

##### ٤.١ . الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي ، الذي يتعلق باتجاهات العاملين في المستشفيات محل الدراسة ، نحو درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ، ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمي ، والالتزام التنظيمي للعاملين فيها ، كما يوضح الجدول رقم (٤) :

جدول رقم (٤). التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث.

م	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	القيادة الأخلاقية	الالتزام التنظيمي	المواطنة التنظيمية
١	القيادة الأخلاقية	٢,٨٨	٠,٧٤	١	**٠,٨٤	**٠,٧٥
٢	الالتزام التنظيمي	٣,٠٢	٠,٦١	**٠,٨٤	١	**٠,٧٣
٣	المواطنة التنظيمية	٢,٩٠	٠,٥٦	**٠,٧٥	**٠,٧٣	١

\*\*تشير إلى المعنوية عند مستوى الدالة ٠,٠١

توضح نتائج الجدول رقم (٤) إن المتوسط الإجمالي لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة بلغ (٢.٨٨). وهذا يشير إلى وجود ضعف في درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة، حيث يوجد ضعف في تبني قيادات هذه المستشفيات لسلوكيات القيادة الأخلاقية، حيث أن هناك ضعف في توجه القيادة الإدارية نحو المرؤوسين والاهتمام باحتياجاتهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم، وتحقيق العدالة في توزيع المكافآت والترقيات والتقدم الوظيفي وتقارير تقييم الأداء، وتمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات والإنصات لوجهات نظرهم باهتمام واحترامهم وتقديرهم، وتوضيح مسؤوليات فريق العمل وكل فرد بالمستشفى والأداء المتوقع منهم، وضعف اتفاق أقوال القيادة مع أفعالها، وكثرة الوعود وعدم الوفاء بها. كما أن المتوسط الإجمالي لدرجة ممارسة العاملين للسلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات محل الدراسة بلغ (٢.٩٠)، وهذا يشير إلى وجود قصور في درجة ممارسة العاملين لسلوكيات التطوعية في المستشفيات محل الدراسة، حيث يوجد قصور في درجة ممارسة مساعدة العاملين لبعضهم، وتقديم النصح والمساعدة لملاء العمل، وضعف الأعمال التطوعية التي تحسن من صورة المستشفى، وضعف المبادرات الشخصية لمنع حدوث المشاكل بين العاملين، كما أن المتوسط الإجمالي لدرجة الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة بلغ (٣.٠٢)، وهذا يشير إلى ضعف ارتباط العاملين بالمستشفيات التي يعملون بها، وضعف إيمانهم بقيم وأهداف هذه المستشفيات.

كما تبين نتائج الجدول رقم (٤) ووجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي (معامل الارتباط ٠.٨٤)، ووجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية (معامل الارتباط ٠.٧٥)، ووجود ارتباط معنوي إيجابي بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (معامل الارتباط ٠.٧٣).

## ٢.٤. العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الأول لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز الالتزام التنظيمي، ولتحقيق ذلك تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك:

جدول رقم (٥). نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد (Multiple Regression Analysis).

T.test	معامل التحديد	معامل الانحدار بيتا	أبعاد القيادة الأخلاقية الأكثر تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي
٢٢,٧٦	٠,٦١	**٠,٧٨	- توضيح الدور
١١,٤١	٠,٧٣	**٠,٤٣	- تقاسم السلطة
٨,٣٩	٠,٧٨	**٠,٢٦	- النزاهة
٢,٩	٠,٧٨	**٠,١١	- العدالة
	٠,٨٨		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٧٨		معامل التحديد في النموذج R <sup>٢</sup>
	١٨٩,١٥		قيمة F المحسوبة
	٣٠٥,٦		درجات الحرية
	٠		مستوى الدلالة

\*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T. Test

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وبين تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في هذه المستشفيات،

وأن هذه العلاقة تمثل ٨٨٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة زاد ذلك من قدرة هذه المستشفيات على تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.

- أن ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة، يمكن أن تفسر حوالي ٧٨٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في هذه المستشفيات.

- هناك أربعة أبعاد تمثل في (توضيح الدور، وتقاسم السلطة، والنزاهة، والعدالة) مرتبة حسب درجة أهميتها من بين أبعاد القيادة الأخلاقية تتمتع دون غيرها من الأبعاد بتأثير ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم، وتم قبول الفرض البديل. وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار F Test بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الالتزام التنظيمي، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لأربعة متغيرات فقط من ستة متغيرات مستقلة في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار T Test. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة (Ponnu and Tennakoon) (٢٠٠٩) و Hassan (٢٠١٤) و Mitonga-Monga and Cilliers (٢٠١٦) و Cemberci et al (٢٠١٦) و Potipiroon and forod (٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة Kim an Brymer (٢٠١١) و Zheng et al (٢٠١١) و Ghahroodi et al (٢٠١٣) بوجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية التي تلتزم

بالسلوكيات الأخلاقية في اتخاذ القرارات وبين الالتزام العاطفي للمرؤوسين تجاه المنظمة، ودراسة Sutherland (2010) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأخلاقية والالتزام المعياري والالتزام العاطفي.

#### ٣.٤. العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الثاني لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك:

جدول رقم (٦). نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis).

T.test	معامل التحديد	معامل الانحدار بيتا	أبعاد القيادة الأخلاقية الأكثر تأثيراً في تعزيز المواطنة التنظيمية
١٦,٥٦	٠,٤٧	** ٠,٦٨	- تقاسم السلطة
٧,٠٧	٠,٤٥	** ٠,٣١	- النزاهة
٥,١٦	٠,٥٨	** ٠,٢٤	- العدالة
٣,٣٠	٠,٥٩	** ٠,١٦	- التوجه الأخلاقي
	٠,٧٧		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٦٠		معامل التحديد في النموذج R2
	٧٥,٤٢		قيمة F المحسوبة
	٣٠٥,٦		درجات الحرية
	٠,٠٠٠		مستوى الدلالة

\*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T. Test

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في هذه المستشفيات وأن هذه العلاقة تمثل ٧٧٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة زاد ذلك من قدرة هذه المستشفيات على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين فيها.

- أن ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة، يمكن أن تفسر حوالي ٦٠٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في هذه المستشفيات.

- هناك أربعة أبعاد تتمثل في (تقاسم السلطة، والنزاهة، والعدالة، والتوجه الأخلاقي) مرتبة حسب درجة أهميتها من بين أبعاد القيادة الأخلاقية تتمتع دون غيرها من الأبعاد بتأثير ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المستشفيات محل الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم، وتم قبول الفرض البديل. وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وفقاً لاختبار F Test بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لأربعة متغيرات فقط من ستة متغيرات مستقلة في نموذج تحليل الانحدار وذلك لوجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وفقاً لاختبار T Test. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة Pitzer-Brandon (٢٠١٣) و Zoghbi et al (٢٠١٣) و Liu et al (٢٠١٣) و Zhang et al (٢٠١٣) و Eisenbeiss (٢٠١٢) و Avey et al (٢٠١١) و Lu (٢٠١٤) و Zheng et al (٢٠١٥) و Shin et al (٢٠١٥) و Mayer et

al (٢٠٠٩) و Mo and Shi (٢٠١٧) و Wang and Sung (٢٠١٦) و العرايضة (٢٠١٢) حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين ممارسة المرؤوسين لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن المدراء والمشرفين الأكثر عدالة وإنصاف يتم إدراكهم على أنهم قادة أخلاقيون من قبل المرؤوسين بالشكل الذي يدفع المرؤوسين إلى القيام بمهام إضافية دون مقابل.

#### ٤.٤ . العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الثالث لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (٧). نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis).

T.test	معامل الانحدار	معامل الانحدار بيتا	أبعاد الالتزام التنظيمي الأكثر تأثيراً في تعزيز المواطنة التنظيمية
١٦,١٤	٠,٤٦	** ٠,٦٨	- الالتزام المستمر
١١,٣٨	٠,٦٢	** ٠,٤٣	- الالتزام المعياري
٨,٣٩	٠,٦٩	** ٠,٢٨	- الالتزام العاطفي
	٠,٨٣		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٦٩		معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
	٢٢٥,٦٣		قيمة F المحسوبة
	٣٠٨,٣		درجات الحرية
	٠,٠٠٠		مستوى الدلالة

\*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T. Test

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في هذه المستشفيات، وأن هذه العلاقة تمثل ٨٣٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة زاد ذلك من قدرة هذه المستشفيات على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية فيها.

- أبعاد الالتزام التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة، يمكن أن تفسر حوالي ٦٩٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في هذه المستشفيات.

جميع أبعاد الالتزام التنظيمي تتمتع بتأثير ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المستشفيات محل الدراسة وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم، وتم قبول الفرض البديل. وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار F Test بين أبعاد الالتزام التنظيمي وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لجميع متغيرات الالتزام التنظيمي وذلك لوجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار T Test.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة مرزوق (٢٠١٠) وحسين (٢٠١٠) والنجار (٢٠١١) و Backhashi et al (٢٠١١) و Liu (٢٠١٠) و Kim and Brymer (٢٠١١) و Thakre and Mayekar (٢٠١٦) و Premchandani and Sitani (٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد الالتزام

التنظيمي (المعياري، والعاطفي، والمستمر) للعاملين ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

٤. ٥. التأثير غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الرابع لهذه الدراسة، والمتعلق بتحديد نوع ودرجة التأثير غير المباشر بين ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. لتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos18 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لتحديد نوع ودرجة التأثير غير المباشر.

وللتأكد من سلامة وصحة العلاقة غير المباشرة في النموذج، بمعنى آخر لاختبار حسن مطابقة النموذج، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والمتمثلة في قيمة CMIN/DF: إذا كانت اقل من (٥) تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت اقل من (٢)، تدل على أن النموذج مطابق تماماً للبيانات. ومؤشر جودة المطابقة -Goodness of Fit Index (GFI) والمدى المثالي للمؤشر ( $GFI < 0.90$ ). ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) وهذا من أهم مؤشرات جودة المطابقة، وإذا ساوت قيمته ٠.٠٥ أو اقل دل ذلك على النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين ٠.٠٥ و ٠.٠٨ دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة، أما إذا زادت قيمته عن ٠.١ يتم رفض النموذج. مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI) والمدى المثالي للمؤشر ( $CFI < 0.90$ ). ومؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index (NFI) تتراوح قيمته بين

(١،٠)، والمدى المثالي للمؤشر (NFI < ٠.٩٠). مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI) والمدى المثالي للمؤشر (TLI < ٠.٩٠)، ويتم الحكم على جودة النموذج، من توافر أفضل قيم لأكثر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة، ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين فقط (Hair et al، 2010؛ البرق وآخرون، ٢٠١٣). والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

- يوجد تأثير مباشر بين ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، وأن هذا التأثير يمثل حوالي ٠.٨٣ (وفقاً لمعامل المسار المعياري).

- يوجد تأثير مباشر بين ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين فيها، وأن هذه التأثير يمثل حوالي ٠.١٣ (وفقاً لمعامل المسار المعياري).

- يوجد تأثير مباشر بين الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمي لديهم، وأن هذا التأثير يمثل حوالي ٠.٦٨ (وفقاً لمعامل المسار المعياري).

- يوجد تأثير غير مباشرة بين ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين فيها من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، وأن هذا التأثير يمثل حوالي ٠.٥٦ (وفقاً لمعامل المسار المعياري)، وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي يلعب دور الوسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

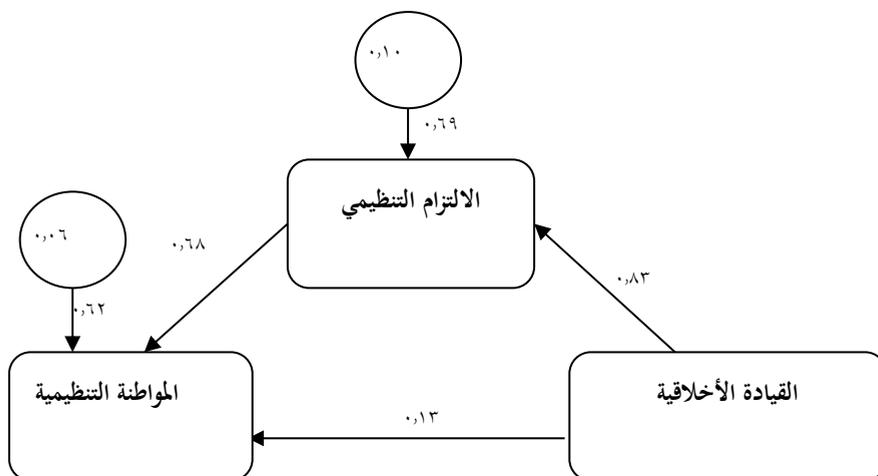
جدول رقم (٨). العلاقة غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط (مخرجات تحليل المسار Path Analysis).

جودة النموذج	معامل التحديد	الإجمالي	التأثير غير المباشرة	التأثير المباشرة	المسار	
$\frac{CMIN}{DF} = 2.30$ $GFI = 0.960$ $RMSEA = 0.064$ $CFI = 0.980$ $NFI = 0.965$ $TLI = 0.971$	٠,٦٩	٠,٨٣	---	٠,٨٣	القيادة الأخلاقية ← الالتزام التنظيمي	١
	---	٠,١٣	----	٠,١٣	القيادة الأخلاقية ← سلوك المواطنة التنظيمي	٢
	----	٠,٦٨	----	٠,٦٨	الالتزام التنظيمي ← سلوك المواطنة التنظيمية	٣
	٠,٦٢	٠,٦٩	٠,٥٦	---	القيادة الأخلاقية ← الالتزام التنظيمي سلوك المواطنة التنظيمية ←	٤

- مسار ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة يفسر حوالي ٦٩٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في الالتزام التنظيمي في هذه المستشفيات.

- مسار ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة يفسر حوالي ٦٢٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

كما يعرض برنامج Amos الشكل الآتي للمسارات والنتائج المشار إليها في الجدول رقم (٨)، كما يلي:



الشكل رقم (٢). نموذج يوضح التأثير المباشر وغير المباشر بين ممارسة القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

\*\*على المسارات تمثل التأثيرات المعيارية المباشرة، بينما الأرقام فوق نص اسم المتغير تمثل معامل التحديد، والأرقام داخل الدائرة تمثل خطأ القياس.

وتجدر الإشارة هنا، أنه لا نستطيع أن نجزم بمعنوية تلك المعاملات حتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي، فالنتائج في الجدول رقم (٨) تؤكد أن جودة النموذج المقترح عالية جداً والمؤشرات بالحدود المقبولة، حيث بلغ مؤشر جودة المطابقة ( $0.90 >$   $GFI = 0.960$ )، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملائمة التامة)، وبنفس السياق بلغ مؤشر المطابق المقارن ( $0.90 >$   $CFI = 0.980$ )، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح، وبلغ مؤشر المطابقة المعياري ( $0.90 >$   $NFI = 0.965$ )، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملائمة التامة)، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريب ( $0.1 <$   $RMSEA = 0.064$ ) وهي قريبة من الصفر أي المواءمة الجيدة.

وبناءً عليه، نستطيع القول إن النموذج المقترح يفسر العلاقة بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليه، وبالتالي تقرر رفض فرض العدم القائل ليس هناك تأثير غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. وتعكس هذه النتيجة، أن ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة في ظل وجود الالتزام التنظيمي يزيد من قدرة هذه المستشفيات على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين فيها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Ruiz-Palomino et al. (٢٠١١) التي توصلت إلى وجود تأثير غير مباشر بين القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

## ٥. النتائج والتوصيات

### ٥.١. نتائج البحث

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب إدارة المستشفيات بمحافظة إب اليمنية، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يأتي:

- وجود ضعف في درجة ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وفق اتجاهات العاملين، حيث أن هناك ضعف في الثقة بين المرؤوسين ورؤسائهم، كما أن هناك ضعف في توجه القيادة الإدارية نحو المرؤوسين والاهتمام باحتياجاتهم وتطوير معارفهم ومهارتهم، وتحقيق العدالة في توزيع المكافآت والترقيات والتقدم الوظيفي وتقارير تقييم الأداء، وتوضيح مسؤوليات فريق العمل وكل فرد بالمستشفى والأداء المتوقع منهم، وضعف اتفاق أقوال القيادة مع أفعالها، وكثرة الوعود وعدم الوفاء بها، وقصور في العلاقات الاجتماعية داخل المستشفى، واستماع الرؤساء لأراء ومشاكل المرؤوسين ومساعدتهم والتعاطف معهم لتجاوز الصعاب

والمشكلات التي تواجههم، كما أن هناك قصور في توفير المعلومات والموارد والتجهيزات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل متميز، وقصور في تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة ومشاركتهم في صنع القرارات وتصميم الخطط وتحديد الأهداف المرتبطة بوظائفهم، وعدم ربط المكافآت والترقيات بالالتزام بالسلوك الأخلاقي، وضعف قيم العدالة والمكافآت والتحفيز المعنوي والاحترام والتقدير والرعاية والتطوير المستمر والتوجه بالعمل الجماعي والاتصالات المفتوحة. كما يوجد ضعف في درجة ممارسة العاملين لسلوكيات التطوعية في المستشفيات محل الدراسة، حيث يوجد قصور في درجة ممارسة مساعدة العاملين لبعضهم، وتقديم النصح والمساعدة زملاء العمل، وضعف الأعمال التطوعية التي تحسن من صورة المستشفى، وضعف المبادرات الشخصية لمنع حدوث المشاكل بين العاملين، أخيراً هناك ضعف في ارتباط العاملين وانتمائها للمستشفيات التي يعملون بها.

- يوجد تأثير معنوي مباشر وغير مباشرة بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. وهذا يعني، إن إدارة المستشفيات محل الدراسة يمكنها تعزيز الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين من خلال توضيح مسؤوليات واختصاصات كل فرد بالمستشفى وتحديد مستوى الأداء المتوقع من فريق العمل وكل فرد بالمستشفى، وعقد لقاءات مفتوحة لتوضيح دور كل إدارة وقسم في تحقيق رؤية ورسالة المستشفى، وتمكين العاملين وتفويض السلطة ومشاركتهم في صنع القرارات وتصميم الخطط وتحديد الأهداف المرتبطة بوظائفهم، وتحقيق العدالة في نظام الأجور والمكافآت والترقيات والتقدم الوظيفي، وربط المكافآت والترقيات بالالتزام بالسلوك الأخلاقي، وتقدير الظروف والمشاكل التي يواجهها المرؤوسين والتعاطف معهم،

وإتاحة الفرصة لهم لتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ، وتشجيع التعاون والعمل بروح الفريق الواحد ، وتوفير فرص التعلم والتطوير المستمر لمهارات العاملين ، وتوفير ظروف عمل تتسم بالثقة المتبادلة بين كافة أطرافه ، بما يؤدي إلى خلق بيئة عمل تتسم بالمناخ الأخلاقي ، وبالتالي زيادة ارتباط وانتماء العاملين بالمستشفى وتعزيز إيمانهم بقيم وأهداف هذه المستشفيات ، بما يؤدي إلى تنمية ممارسة العاملين لسلوكيات التطوعية وسلوك مساعدة العاملين لبعضهم ، وتقديم النصح والمساعدة لزملاء العمل ، وتنمية الأعمال التطوعية التي تحسن من صورة المستشفى ، وتعزيز المبادرات الشخصية لمنع حدوث المشاكل بين العاملين ، ومن ثم جذب الكفاءات والقدرات الإبداعية والمحافظة عليهم وتشجيعهم وتحفيزهم على تقديم الأفكار الابتكارية ، وابتكار وخلق خدمات صحية جديدة ، وتحسين الخدمات الصحية القائمة وتطوير العمليات ، وبالتالي رضا العملاء عن الخدمات الصحية التي يقدمها الهم المستشفى ، وتحسين الكفاءة والفاعلية للمستشفى .

## ٢.٥ . توصيات البحث

وفي ضوء نتائج تحليل التأثير المباشر وغير المباشر بين القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمي من خلال الالتزام التنظيمي ، يمكن تقديم خطة عمل تنفيذية لدعم وتعزيز قدرة المستشفيات بمحافظة إب اليمنية ، على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التطبيق الفعال لسلوكيات القيادة الأخلاقية في ظل وجود الالتزام التنظيمي للعاملين ، كما يوضح الجدول رقم (٩) :

جدول رقم (٩). الخطة التنفيذية المقترحة لتعزيز قدرة المستشفيات محل الدراسة على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التطبيق الفعال لسلوكيات القيادة الأخلاقية في ظل وجود الالتزام التنظيمي للعاملين.

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا للمستشفى وإدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل وندوات للمديرين والعاملين بالمستشفى لتنمية الوعي بأبعاد القيادة (التوجه نحو الرؤوسين، والعدالة، وتوضيح الدور، والتوجه الأخلاقي، والنزاهة) الأخلاقية وأهميتها وفوائدها للعاملين والمستشفى	١- تنمية القدرات المعرفية والمهارات لدى القيادات والعاملين بالمؤسسة بأبعاد القيادة الأخلاقية وأهميتها وفوائدها
- الإدارة العليا للمستشفى - إدارة الموارد البشرية	- عدالة نظام الأجور والمكافآت - عدالة نظام الترقيات والتقدم الوظيفي للعاملين - تحقيق العدالة في تقارير تقييم الأداء - تقبل شكاوى ومقترحات العاملين - تفعيل اللوائح والقوانين وتفسيرها	٢- العدالة في التعامل مع جميع العاملين (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)
- إدارة الموارد البشرية - إدارة البحث والتطوير	- إعداد بطاقات الوصف الوظيفي توضح المهام والسلطات والمسؤوليات وموصفات شاغل الوظيفة لكل وظيفة - تحديد الأداء المتوقع من فريق العمل - تحديد أهداف الأداء على مستوى المستشفى - عقد لقاءات مفتوحة لتوضيح دور كل إدارة وقسم في تحقيق رؤية ورسالة المستشفى	٣- توضيح الدور (توضيح دور كل موظف واختصاصاته ومسؤولياته)
- الإدارة العليا للمستشفى - إدارة الموارد البشرية	- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية عن السلوك الأخلاقي وأهميته وفوائده للعاملين والمستشفى والمجتمع - ربط المكافآت بالالتزام بالسلوكيات الأخلاقية - التقدير المعنوي للعاملين الأكثر التزاما بالسلوك الأخلاقي (نشرات دورية، لوحة الشرف، شهادات الشكر والتقدير.. الخ) - اعتماد الممارسات الأخلاقية جزءا أساسيا من تقييم العاملين وترقيتهم - اتخاذ القرارات بالاعتماد على المعايير الأخلاقية	٤- حث العاملين على ممارسة السلوك الأخلاقي بالمستشفى
- الإدارة العليا للمستشفى - إدارة الموارد البشرية	- تحديد أهداف ورؤية ورسالة أخلاقية واضحة للمستشفى - ترجمة الرؤية والرسالة والأهداف الأخلاقية في شكل سياسات يشجع العاملين على الالتزام وإجراءات وخطط تفصيلية	٥- خلق بيئة عمل تتسم بالمناخ الأخلاقي بشكل يشجع العاملين على الالتزام

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
- إدارة البحث والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع ميثاق أخلاقي مرتبط بتقديم الخدمات الصحية</li> <li>- عقد ندوات واجتماعات منتظمة لمناقشة القضايا الأخلاقية</li> <li>- توفير التسهيلات من معلومات وموارد وتجهيزات لتمكين العاملين من القيام بأعمالهم بشكل متميز</li> <li>- الاستماع والإنصات لأراء ومشاكل المرؤوسين وتوفير نظام الاتصالات المفتوحة</li> <li>- تقدير الظروف والمشاكل التي يواجهها المرؤوسين والتعاطف معهم</li> <li>- تمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات وتصميم الخطط وتحديد الأهداف المرتبطة بوظائفهم</li> <li>- توفير ظروف عمل تتسم بالثقة المتبادلة بين كافة أطرافه</li> <li>- توفير ظروف عمل صحية وآمنة</li> <li>- توفير فرص التعلم والتطوير المستمر</li> </ul>	بالسلوك الأخلاقي

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٢)، *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- البردان، محمد فوزي أمين، (٢٠١١)، *اثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة تطبيقية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- البرق، عباس، والمعلا عايد، وسليمان أمل، (٢٠١٣)، *دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي، باستخدام برنامج اموس (Amos)*، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

البخيتي، جميل حسن محمد، (٢٠١٤)، الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

حسين، سعاد احمد محمود، (٢٠١٠)، المحددات الدافعية للممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: بالتطبيق على المنظمات الأهلية في محافظة بور سعيد، مجلة العلوم التجارية، العدد الأول، الجزء الثاني، ٢٤٥ - ٢٧٧.

الحري، حياة بنت محمد بن سعد (٢٠١٥)، درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكاساتها على الطلبة في ضوء توجهات الجامعة الاستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، ٥٥٥، (٣)، ٦٢٤ - ٥٥٥.

حسانين، اسامة احمد، (٢٠١١)، تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، ٢٥(١)، ١ - ٥٠.

خشان، محمد عبدالغني مصطفى، (٢٠١٢)، توسط عدم الأمان الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام في قسم التعليم بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

داهش جمال عبد الحميد، (٢٠١٦)، دور الثقة التنظيمية والمساءلة الإدارية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنيا، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، ٦١١، (٤)، ٦٥٧ - ٦١١.

- راشد، شيماء علي فريج، (٢٠١٢)، اثر الاختلافات الثقافية على سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في الشركات متعددة الجنسية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس
- الصباغ، شوقي محمد، (٢٠٠٦)، دراسة اثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة أفاق جديدة، كلية التجارة جامعة المنوفية، ١٨ (٢، ١)، ٢٢٨ - ٢٥٠.
- الطرونة، حسين احمد، (٢٠١٢)، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عيسى، احمد محمد، وابازيد، رياض احمد، (٢٠١٤)، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٤١ (٢)، ٣٦٢ - ٣٧٤.
- عامر، عبد الغني عبدالسلام، (٢٠١٤)، الممارسات الأخلاقية في المستشفيات العامة اليمنية وأثرها على الأداء الكلي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس
- العرايضة، رائدة هاني محمود (٢٠١٢)، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشارقة الأوسط.

العنقري، عبدالعزيز سلطان، (٢٠١٤)، اثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لأمانة مكة المكرمة، المجلة العلمية كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٥٧، ٢٢٧ - ٢٦٠.

مرزوق، عبدالعزيز علي، (٢٠١٠)، دراسة اثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، العدد الثاني الجزء الثاني، ٨٥٨ - ٨٩٣.

محمود، السيد الحضري (٢٠١٤)، اثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ٢٨(٢)، ٦٠ - ١.

النظاري، فواز احمد احمد، (٢٠١٠)، دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على محافظة إب اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة المنوفية.

النجار، حميدة محمد، (٢٠١١)، الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الأول، الجزء الأول، ٦٣٧ - ٦٨١.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aghadavood, S, Dehaghani, M, Dehkordi, L, Faradonbeh, M, & Sedeian, Sabere. (2013). A study on relationship between ethical leadership and organizational trust between teachers and principals: A case study of high school employees in Shahre-Kord, Iran. *Management Science Letters*, 3(4), 1233-1238.
- Akker, LV, Heres, Leonie, Lasthuizen, Karin, & Six, FE. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations.
- Allen, Natalie J, & Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
- Avey, James B, Palanski, Michael E, & Walumbwa, Fred O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573-582.
- Avey, James B, Wernsing, Tara S, & Palanski, Michael E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Barkhordari-Sharifabad, Maasoumeh, Ashktorab, Tahereh, & Atashzadeh-Shoorideh, Foroozan. (2017). Ethical leadership outcomes in nursing: A qualitative study. *Nursing ethics*, 0969733016687157.
- Bouckennooghe, Dave, Zafar, Asma, & Raja, Usman. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264.
- Brown, Michael E, & Treviño, Linda K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, Michael E, & Treviño, Linda K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598.
- Brown, Michael E, Treviño, Linda K, & Harrison, David A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Çemberci, Murat, Civelek, Mustafa Emre, & Günel, Deniz. (2016). The mediator effect of ethical climate on the relation between ethical leadership and organizational commitment.
- Chughtai, Aamir, Byrne, Marann, & Flood, Barbara. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663.
- Çoklar, Ahmet Naci. (2012). ICT ethical leadership scale (ICTELS): A study of reliability and validity on Turkish pre-service teachers. *Journal of Human Sciences*, 9(1), 82-101.

- De Hoogh, Annebel HB, & Den Hartog, Deanne 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.
- Den Hartog, Deanne N, & Belschak, Frank D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
- Dickson, Marcus W, Resick, Christian J, & Hanges, Paul J. (2006). When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 351.
- Eisenbeiss, Silke Astrid. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808.
- Eisenbeiss, Silke Astrid, Van Knippenberg, Daan, & Fahrback, Clemens Maximilian. (2015). Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635-651.
- Fox, E, Crigger, BJ, Bottrell, M, & Bauck, P. (2007). Ethical leadership: Fostering an ethical environment and culture. *National Center for Ethics in Health Care*. Available at: [http://www.ethics.va.gov/docs/integratedethics/Ethical\\_Leadership\\_Fostering\\_an\\_Ethical\\_Environment\\_and\\_Culture\\_20070808.pdf](http://www.ethics.va.gov/docs/integratedethics/Ethical_Leadership_Fostering_an_Ethical_Environment_and_Culture_20070808.pdf).
- Ghahroodi, Hamed Khakssar, Mohd, Mohd Zulkifli bin Tan Sri, & Ghorban, Zahra Seyed. (2013). Examining ethical leadership and its impacts on the followers' behavioral outcomes. *Asian Social Science*, 9(3), 91.
- Hansen, S Duane, Dunford, Benjamin B, Alge, Bradley J, & Jackson, Christine L. (2016). Corporate social responsibility, ethical leadership, and trust propensity: A multi-experience model of perceived ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 649-662.
- Hassan, Shahidul. (2015). The importance of ethical leadership and personal control in promoting improvement-centered voice among government employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 697-719.
- Hawass, Hisham Hamid. (2015). Ethical leadership and job insecurity: Exploring interrelationships in the Egyptian public sector. *International Journal of Commerce and Management*, 25(4), 557-581.
- Kacmar, K Michele, Andrews, Martha C, Harris, Kenneth J, & Tepper, Bennett J. (2013). Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 33-44.
- Kalshoven, Karianne, Den Hartog, Deanne N, & De Hoogh, Annebel HB. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Khuong, Mai Ngoc, & Nhu, Nguyen Vu Quynh. (2015). The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and

- Commitment—A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 3(4).
- Kim, Woo Gon, & Brymer, Robert A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Liu, Jun, Kwan, Ho Kwong, Fu, Ping Ping, & Mao, Yina. (2013). Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(4), 564-584.
- Liu, Yu Shan. (2010). *Relationship Among Work Support, Organization Commitment and Citizenship Behavior of Part-Time Employees in the Restaurant Industry*. Oklahoma State University,
- Lu, Chin-Shan, & Lin, Chi-Chang. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209-223.
- Ma, Yueru, Cheng, Weibo, Ribbens, Barbara A, & Zhou, Juanmei. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(9), 1409-1419.
- Mayer, David M, Aquino, Karl, Greenbaum, Rebecca L, & Kuenzi, Maribeth. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Mayer, David M, Kuenzi, Maribeth, Greenbaum, Rebecca, Bardes, Mary, & Salvador, Rommel Bombie. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 1-13.
- Mitonga-Monga, Jeremy, & Cilliers, Frans. (2016). Perceived ethical leadership in relation to employees' organisational commitment in an organisation in the Democratic Republic of Congo. *African Journal of Business Ethics*, 10(1).
- Mo, Shenjiang, & Shi, Junqi. (2017a). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293-303.
- Mo, Shenjiang, & Shi, Junqi. (2017b). Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: Testing the multilevel mediation role of organizational concern. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 151-162.
- Neubert, Mitchell J, Wu, Cindy, & Roberts, James A. (2013). The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 269-296.
- Ofori, George. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533.

- Okan, Tarhan, & Akyüz, Ahmet Mutlu. (2015). Exploring the relationship between ethical leadership and job satisfaction with the mediating role of the level of loyalty to supervisor. *Business and Economics Research Journal*, 6(4), 155.
- Organ, Dennis W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547-557.
- Palanski, Michael, Avey, James B, & Jiraporn, Napatsorn. (2014). The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 135-146.
- Piccolo, Ronald F, Greenbaum, Rebecca, Hartog, Deanne N den, & Folger, Robert. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Pitzer-Brandon, Danielle M. (2013). *The impact of ethical leadership on employee organizational citizenship behaviors*. Capella University,
- Ponnu, Cyrill H, & Tennakoon, Girindra. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes-the Malaysian case. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.
- Potipiroon, Wisanupong, & Ford, Michael T. (2017). Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership. *Public Personnel Management*, 46(3), 211-238.
- Premchandani, Sapna, & Sitlani, Manish. (2015). Organizational Commitment as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Employees Working in Service Organizations. *Anvesha*, 8(3), 11.
- Pučetaité, Raminta. (2014). Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: the mediating role of organizational trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 231-235.
- Resick, Christian J, Hanges, Paul J, Dickson, Marcus W, & Mitchelson, Jacqueline K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Ruiz-Palomino, Pablo, Ruiz-Amaya, Carmen, & Knörr, Helena. (2011). Employee organizational citizenship behaviour: The direct and indirect impact of ethical leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 244-258.
- Sabir, M Suleman, Iqbal, Jam Javed, Rehman, Kasif Ur, Shah, Kamran Ali, & Yameen, M. (2012). Impact of Corporate Ethical Values on Ethical leadership and Employee Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2).
- Shaw, Scott M. (2008). *Leadership development and the characteristics/traits of ethical and effective leaders: The Delphi technique*: Capella University.
- Shin, Yuhung. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312.

- Shin, Yuhung, Sung, Sun Young, Choi, Jin Nam, & Kim, Min Soo. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Sutherland Jr, Mitchell A. (2010). *An examination of ethical leadership and organizational commitment*: ProQuest Information & Learning.
- Teyfur, Mehmet, Beytekin, Osman Ferda, & Yalçinkaya, Münevver. (2013). Aresearch on the ethical leadership of primary school administrations and the organizational trust levels in primary school: The sample of Izmir. *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, 21, 84-106.
- Thakre, Nilesh, & Mayekar, Ruchita. (2016). Hope, organizational commitment and organizational citizenship behaviour among employees of private sector organizations. *Indian Journal of Positive Psychology*, 7(4), 480.
- Wang, Dan, Feng, Taiwen, & Lawton, Alan. (2017). Linking ethical leadership with firm performance: A multi-dimensional perspective. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 95-109.
- Wang, Yau-De, & Sung, Wen-Chuan. (2016). Predictors of organizational citizenship behavior: Ethical leadership and workplace jealousy. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 117-128.
- Wu, Yu-Chi. (2017). Mechanisms linking ethical leadership to ethical sales behavior. *Psychological reports*, 120(3), 537-560.
- Xu, Angela J, Loi, Raymond, & Ngo, Hang-yue. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.
- Zahra, Taqveem Tayyasar, & Waheed, Ajmal. (2017). Influence of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior: Examination of Individual-Level Psychological Mediators. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 11(2).
- Zhang, Xiujuan, Walumbwa, Fred O, Aryee, Samuel, & Chen, Zhen Xiong George. (2013). RETRACTED: Ethical leadership, employee citizenship and work withdrawal behaviors: Examining mediating and moderating processes. In: Elsevier.
- Zheng, Xiaoming, Zhu, Weichun, Yu, Haibo, Zhang, Xi, & Zhang, Lu. (2011). Ethical leadership in Chinese organizations: Developing a scale. *Frontiers of Business Research in China*, 5(2), 179-198.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, Pablo, & Suárez-Acosta, Miguel A. (2014). Employees' reactions to peers' unfair treatment by supervisors: The role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 537-549.

**The Impact of Ethical Leadership on Promoting Organizational Citizenship Behavior through Organizational Commitment as an intermediary variable: Application on Yemeni hospitals, Ibb City**

**Abdullah A. Al-Awlaki**

*Faculty of Commerce, Ibb University, Yemen*

**Abstract.** This study aimed to investigate the direct and indirect relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior through organizational commitment as mediating variable in hospitals that are located in Yemen, Ibb city. To achieve these objectives, the study conducted a survey (questionnaire) for a sample of ٣٤١ employees working in the hospitals. The findings showed that the exercise of ethical leadership in the hospitals has a significant direct relationship with the development of organizational citizenship behavior. The results also revealed that the organizational commitment in the hospitals create an indirect significant relationship between the ethical leadership and the development of organizational citizenship behavior in the mentioned hospitals.

**Keywords:** Ethical leadership, organizational citizenship behavior, organizational commitment

