

الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية في الجامعات السعودية

عطا الله بن فاحس راضي العنزي (*)
جامعة الحدود الشمالية

(قدم للنشر في 1444/9/22 هـ، وقبل للنشر في 1444/21/2 هـ)

مستخلص الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة الأخلاقية والكفاءة الذاتية والمواطنة التنظيمية، واختبار التأثير الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة الأساسية من (102) عضو تدريس بجامعة الحدود الشمالية. تم استخدام استبيان القيادة الأخلاقية، واستبيان الكفاءة الذاتية، واستبيان المواطنة التنظيمية كأدوات لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية، وبين القيادة الأخلاقية والكفاءة الذاتية، وبين الكفاءة الذاتية والمواطنة التنظيمية، وأشارت النتائج إلى التأثير الوسيط الجزئي للكفاءة الذاتية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية.

كلمات مفتاحية: القيادة الأخلاقية، الكفاءة الذاتية، المواطنة التنظيمية.

The Mediating Role of Self-efficacy in the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Citizenship in Saudi Universities

Attaula Fahes R Alenezi (*)

Northern Border University

(Received 13/4/2023, accepted 20/6/2023)

Abstract: The current study aimed to explore the correlation between ethical leadership, self-efficacy, and organizational citizenship and to examine the mediating effect of self-efficacy on the relationship between ethical leadership and organizational citizenship. The study sample consisted of 102 faculty members at Northern Border University. The ethical leadership questionnaire, self-efficacy questionnaire, and organizational citizenship questionnaire were used as data collection instruments. The results of the study indicated that there were positive and significant correlations between ethical leadership and organizational citizenship, between ethical leadership and self-efficacy, and between self-efficacy and organizational citizenship, and the results indicated the partial mediating effect of self-efficacy in the relationship between ethical leadership and organizational citizenship.

Keywords: ethical leadership; self-efficacy; organizational citizenship



(*) Corresponding Author:

Associate Professor, Dept., Leadership and educational policies,
Faculty of Education, Northern Border University P.O. Box: 1321,
Code:-91431, Arar, Kingdom of Saudi Arabia.

(*) للمراسلة:

أستاذ مشارك، قسم القيادة والسياسات التربوية، جامعة
الحدود الشمالية ص ب: 1321 رمز بريدي: 91431،
عرعر، المملكة العربية السعودية.

DOI: 10.12816/0061537

e-mail: attalleh-1971@hotmail.

مقدمة:

للمواطنة التنظيمية متعددة الأبعاد (Kacmar, et al., 2009; Mayer, et al., 2011). حيث إن فحص هذه العلاقة يمكن أن يوسع فهمنا للقيادة الأخلاقية في السياقات التنظيمية المتنوعة. أقر باحثو القيادة عمومًا بالعديد من الآليات بين سلوكيات القائد ونتائج المتابعين إما من خلال وسيط واحد (Kacmar, et al., 2013;) أو من خلال وسيطين (Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Piccolo et al., 2010; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). بينما تختبر بعض الدراسات القليلة تأثيرات الوساطة المتعددة على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية متعددة الأبعاد (Preacher & Hayes, 2008). وفي الدراسة الحالية يحاول الباحث اكتشاف هذه الآلية عبر وسيط واحد يتمثل في الكفاءة الذاتية. تستند الدراسة الحالية على منظور مشاركة المجموعة (Tyler & Blader, 2003)، والذي يفترض أن الموظفين قد يقيمون جودة قائدهم في معالجة الموضوعات داخل المنظمة وجودة اتخاذ القرار، وبالتالي التأثير على سلوكياتهم التعاونية (على سبيل المثال، سلوكيات المواطنة التنظيمية) من خلال التغذية الراجعة التي يدركونها من قائدهم، لشرح كيفية ارتباط القيادة الأخلاقية بسلوكيات المواطنة التنظيمية متعددة الأبعاد من خلال وسيط مناسب. قد تتوسط

يجب أن تكون القيادة أخلاقية حتى تكون فعالة وناجحة على المدى الطويل، وعلى القادة إظهار أعلى المعايير الأخلاقية والسلوك الأخلاقي في حديثهم وأفعالهم وقراراتهم وسلوكياتهم اليومية بحيث يمكن للآخرين في مؤسساتهم أن يحذوا حذوهم. فالأخلاق هي الطريق الفعال لتحقيق حكم فعال ومؤثر بين القادة في المؤسسات المختلفة. تمثل الأخلاق قلب القيادة في أي مؤسسة من المؤسسات المختلفة (Ciulla, 2004, p. 8)، وبالتالي، فإن القادة المنفصلين عن الأخلاق قد يساهمون في انهيار هذه المؤسسات مع عواقب اجتماعية حتمية وكارثية، وقد تمت مناقشة أن القيادة الأخلاقية مهمة للمؤسسات بسبب تأثيرها على تعزيز الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية المعززة بين أعضاء المنظمة (Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Piccolo, Greenbaum, den Hartog, & Folger, 2011; Walumbwa et al., 2010). (الشاعر، 2017)، (درادكة و المطيري، 2017)، وعلى الرغم من العلاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والأشكال المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية (عبدالسيد والفرجاني، 2020)، إلا أن القليل من الدراسات اختبرت كيف ولماذا ترتبط القيادة الأخلاقية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، خاصة

العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونواتج الموظف المتمثلة في سلوكياته التنظيمية، الكفاءة الذاتية (Walumbwa et al., 2011)، والتي تتعلق بتقييم القدرة الذاتية (Bandura, 1986). في ضوء ما ورد أعلاه، يتمثل هدف الدراسة في الكشف عن الدور الوسيط للكفاءة الذاتية للعاملين في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في ضوء افتراض مفاده أن القادة الأخلاقيين يحفزون سلوكيات المواطنة لدى الموظفين تجاه مؤسستهم والأفراد داخل المنظمة، حيث تعمل هذه العلاقة من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية للموظفين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أشارت نتائج العديد من الدراسات وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية (عبدالسيد والفرجاني، Mayer et al., 2011؛ Kacmar et al., 2020؛ Ruiz-Palomino, Ruiz-Amaya؛ al., 2009؛ Wang & Sung, 2014؛ Knörr, 2011؛ Shareef & Yang, Ding & Lo, 2015؛ Atan, 2018؛ Danish, et al., 2020)، بينما توجد ندرة في الدراسات التي تناولت الكشف عن آلية وميكانيزم العلاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية، ففي حدود علم الباحث ومن خلال البحث في قواعد البيانات العالمية لم يجد الباحث سوى دراسة واحدة

اختبرت دور عدة متغيرات وسيطة شملت الاحترام، تبادل الأدوار، الكفاءة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية، وحيث إن هذه الدراسة أجريت في تايوان ولما للثقافة من تأثيرات قوية في نتائج الدراسات، فلا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة في البيئة العربية. ويعود تبني الدراسة الحالية لمنظور مشاركة المجموعة الذي يستند على تقييم الموظفين لقائدهم في ضوء التغذية الراجعة التي يحصلون عليها من قائدهم، إلى أن القائد الأخلاقي قد يميل إلى استخدام المعالجة الشخصية عالية الجودة وعمليات اتخاذ القرار العادلة لوضع مصالح الموظفين في الاعتبار (Brown et al., 2005). وقد يعزز هذا تقييم أعضائه لمفهوم الذات، ويزيد من إحساسهم بالكفاءة، ويساعد في بناء تصوراتهم للهوية داخل المجموعة. تبني الدراسة الحالية لوسيط مناسب «الكفاءة الذاتية» تشير الأدبيات إلى أنه وسيط يحقق الحتمية التبادلية بين الفرد والسلوك والبيئة، حيث قد يُظهر القائد الأخلاقي سلوكيات التمكين لأعضائه (على سبيل المثال، الاستماع إلى مشاكلهم ومخاوفهم، والبحث عن رفايتهم الشخصية، وإشراكهم في القرارات)، مع تقليل قيمة ترك المنظمة، وبالتالي تعزيز كفاءتهم الذاتية لمواجهة الصعوبات. علاوة على

إمكانيات، وقدرات والتي تعد بمثابة معيار لقدراته وأفكاره و أفعاله، و أنها توقع الفرد بأنه قادر على أداء السلوك الذي يحقق نتائج مرغوب فيها في موقف معين.

وإجرائياً يعرف بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الدراسة المُعد لهذا الغرض.

المواطنة التنظيمية: عرفها محارمه (2007) كما ورد في (وليد، 2016: 62) بأنه: سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها وممتلكاتها ووقتها ومستقبلها، وحرصه على تقييم وسياسات ونظم المنظمة وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء

وإجرائياً يعرف بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الدراسة المُعد لهذا الغرض.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

القيادة الأخلاقية

تُفهم القيادة الأخلاقية عمومًا على أنها «إظهار السلوك المناسب معيارياً من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك للمروؤسين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار» (Brown et al., 2005، ص 120). وفقاً لـ Tre-

الذاتية والمواطنة التنظيمية تتسم بخصائص سيكومترية مقبولة.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

الحدود المكانية: كليات التربية والآداب، والهندسة بجامعة الحدود الشمالية – فرع عرعر شمال المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442 / 1443 هـ.

الحدود البشرية: أعضاء التدريس بكليات التربية والآداب، والهندسة.

الحدود الموضوعية: متغيرات الدراسة؛ القيادة الأخلاقية والكفاءة الذاتية والمواطنة التنظيمية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الأخلاقية: عرفها الطراونه (2010: 30) كما ورد في (أبو علبة، 2015) بأنها: هي التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة. 30

وإجرائياً يعرف بالدرجة التي يمنحها المستجيبين لتمتع القيادات بالسلوك الاخلاقي على مقياس الدراسة المُعد لهذا الغرض.

الكفاءة الذاتية: عرفها عبد الحميد (بدون تاريخ: 529) كما ورد في (كرماش، 2016) بأنها: هي كل ما يعتقد الفرد أنه يملكه من

vino et al (2000 ، 2003) ، يرى لمرووسون القادة الأخلاقيين على بُعدين: (1) ما إذا كان القائد يدير السلوك الأخلاقي للفريق من خلال التواصل والتعزيز والإجراءات المرئية (بُعد المدير الأخلاقي) و (2) ما إذا كان القائد شخصاً أخلاقياً ، كما يتضح من سماته وسلوكه وصنع القرار كفرد (البعد الشخصي الأخلاقي). ومع ذلك ، فإن وجهي القيادة الأخلاقية يظهران تداخلاً كبيراً بحيث يميل المدراء إلى أن يُنظر إليهم على أنهم إما يتصرفون بأخلاق أو لا . بعبارة أخرى ، يفترض المرؤوسون الذين ينسبون القيادة الأخلاقية إلى مشرفهم أن الأخلاق جزء مهم من مفهوم القائد الذاتي ومبدأ توجيهي وراء تصرفات القائد (Giessner et al. 2015).

المواطنة التنظيمية

تم تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية بطرق مختلفة في جميع الأدبيات (Borman & Mo-towidlo, 1993; Organ, 1997). ومع ذلك، فإن الطبيعة المركزية لها تتمحور حول فكرة أن المواطنة التنظيمية هي سلوكيات مفيدة للموظفين والتي تعتبر حيوية لتسهيل الأداء التنظيمي (Lee & Allen, 2002; Organ, 1997). ومن أمثلة هذه السلوكيات مساعدة زملاء العمل، والتطوع، ومواكبة شؤون المنظمة، ونقل صورة إيجابية عن منظمة إلى المجتمع (Lee & Allen, 2002; Williams & Anderson, 1991). وبالتالي، فإن لها أبعاد مستهدفة مختلفة. وجد Smith, Organ, and Near (1983) بعدين رئيسيين على الأقل للمواطنة التنظيمية: الإيثار (على سبيل المثال، مساعدة الآخرين الذين كانوا غائبين)، والامتثال العام، (على سبيل المثال، الحضور للعمل بطريقة تفوق المعتاد).

لقد وجد عدد من الدراسات أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تفرق بين بنيتين محددتين بناءً على هدفين: (أ) سلوك المواطنة الموجه للأفراد (مثل قضاء الوقت في الاستماع إلى مشاكل ومخاوف زملاء العمل) و (ب) سلوك المواطنة الذي يستهدف المنظمة (مثل إعطاء إشعار مسبق عند عدم القدرة على القدوم إلى العمل) (Lee & Allen, 2002; Williams & Anderson, 1991).

وقد تتأثر تصورات الموظفين بمعاني المواطنة التنظيمية وأدوارها (Jiao, Richards, & Zhang, 2011; Tepper, Lockhart, & Hoobler, 2001). حيث يمكن للقادة الفعالين تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من خلال تعزيز مدى اعتقادهم بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية تساهم في الفعالية المستهدفة للمؤسسة أو في الفعالية الموجهة للأفراد (Jiao et al., 2011). أشارت النتائج إلى أن القادة قد يؤثر على مفهوم وفهم أعضائهم

مفهوم الذات، مترابطان بشكل وثيق على أساس الخبرات.. توفر الأدلة الدعم لنموذج المشاركة الجماعية من خلال إظهار أن الهوية الاجتماعية مرتبطة بالإحساس باحترام الذات وبالتالي، من منظور مشاركة المجموعة، قد يميل القائد الأخلاقي إلى استخدام المعالجة الشخصية عالية الجودة وعمليات اتخاذ القرار العادلة لوضع مصالح الموظفين في الاعتبار (Brown et al., 2005). قد يعزز هذا تقييم أعضائه لمفهوم الذات، ويزيد من إحساسهم بالكفاءة، ويساعد في بناء تصوراتهم للهوية داخل المجموعة.

العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

ترتبط القيادة الأخلاقية بشكل معياري بسمات سلوكيات المواطنة التنظيمية (Brown et al., 2005: 120) عرّف القيادة الأخلاقية بأنها «إظهار السلوك الملائم من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية وتعزيز مثل هذا السلوك للأتباع من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار» (ص 120). هذا التعريف يصور أبعاد القيادة الأخلاقية على أنها تتكون من نوعين من الخصائص: (أ) الخصائص الأخلاقية الشخصية (على سبيل المثال، الجدارة بالثقة، والعدالة، وضبط النفس، والاهتمام بمصالح الآخرين) و (ب) المهارات الإدارية الأخلاقية (على سبيل

الذين يميلون إلى إظهار سلوكيات المواطنة، وبالتالي تعزيز هذه السلوكيات بالإضافة إلى ذلك، الموظفون الذين ينظرون إلى نتائج الانهماك في سلوكيات المواطنة التنظيمية أنها ذات قيمة عالية من المرجح انهماكهم في تقديم المساعدة الشخصية (على سبيل المثال، المساعدة الطوعية لزملاء العمل الجدد في الاستقرار في وظيفة) وتولي المسؤولية (على سبيل المثال، محاولة تحقيق إجراءات محسنة لوحدة أو قسم عمل) (McAllister, et al., 2007)

بشكل عام، قد تكون دوافع سلوكيات المواطنة التنظيمية ليس فقط من خلال تصورات الموظفين للنتائج ذات القيمة لها ولكن أيضًا من خلال تصورات الموظفين لسلوكيات قادتهم. وبالتالي، فإن الأدب التنظيمي يقترح أن يقوم القادة الأخلاقيون بتحفيز الموظفين نحو انتهاج سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد والمؤسسات من خلال سلوكياتهم الأخلاقية ومهاراتهم الإدارية الفعالة.

الكفاءة الذاتية

الكفاءة الذاتية، التي تُعرّف على أنها ثقة الفرد في قدرته على النجاح في مواقف محددة (على سبيل المثال، هدف أو مهمة أو تحدٍ) (Ban-dura, 1986)، وهي نوع من احترام الذات قائم على الإحساس بالكفاءة (Gecas, 1982). احترام الذات والهوية، وهما جانبان من جوانب

المثال، الاستماع، والاستخدام المشترك للمكافآت والعقوبات، وتقدير الأخلاق الجماعية؛ (Mayer, et al., 2012)، قد يعتزم القادة الأخلاقيون أن يكونوا قدوة وأن يستفيدوا من الإدارة المعيارية لتوجيه أتباعهم في الاتجاه الصحيح بناءً على الدوافع المعنوية والأخلاقية حتى بدون متطلبات أو إجراءات رسمية من المنظمة.

وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel & Turner, 1979)، تساعد المجموعة أعضائها على تحديد هويتهم وتقييم حالتهم. تتضمن هذه العملية جزئين: (أ) التصنيف الاجتماعي، والذي يتضمن إنشاء فئات لتحديد مجموعتهم الخاصة وبناء صورتهم الذاتية و (ب) ربط احترام الذات وتقدير الذات في عضوية المجموعة (Tyler & Blader, 2002, 2003). وتماشياً مع نظرية الهوية الاجتماعية، يشير نموذج المشاركة الجماعية (Tyler & Blader, 2003) بأن السلوكيات التعاونية الناشئة عن الفرد، مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، مدفوعة برغبات الأعضاء في الحفاظ على هويتهم الاجتماعية وتعزيزها من التغذية الراجعة التي يتلقونها من مجموعتهم. وتشمل آليات التحفيز الأساسية تعريف الهوية مع المجموعة (درجة اندماج الذات والجماعة) وأحكام الحالة (الدرجة التي تبني بها المجموعة الهوية الإيجابية للذات). ومن منظور مشاركة المجموعة، يلعب القائد دوراً

حاسماً في تسهيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضائه لأن جودة المعالجة بين الأشخاص وعملية صنع القرار من بين العوامل المنبئة لتصوراتهم للهويات الاجتماعية. وبالتالي، فإن القائد الأخلاقي، الذي يضع في الاعتبار مصالح الموظفين الفضلى، يتخذ قرارات عادلة ومتوازنة ويؤكد على السؤال، «ما هو الشيء الصحيح الذي يجب عمله؟» (Brown et al., 2005). يشجع هذا الأسلوب من القيادة على نقل الرسائل إلى أعضائه لإظهار أنهم يعاملون بشكل عادل كأعضاء مهمين. في المقابل، من المحتمل أن يكون لمثل هذه الرسائل تأثير إيجابي على شعور الأعضاء بالاندماج مع المجموعة وبالتالي تحفيزهم على أداء سلوكيات تعاونية تستهدف مجموعتهم وزملائهم.

يفترض نموذج مشاركة المجموعة أن التعريف بالمجموعة وتقييم الحالة مرتبطان بإحساس الأعضاء بتقدير الذات (Tyler & Blader, 2003)، والذي يوصف بأنه تقييم ذاتي قائم على الإحساس بالقيمة الأخلاقية للفرد والنفس الإيجابية (Gecas, 1982). وبالتالي، قد يؤدي الموظفون أعمالاً فاضلة، مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية لبناء احترامهم لذاتهم، وبالتالي التعرف على مجموعتهم. بالإضافة إلى ذلك، نظراً لأن دوره يُنظر إليه عمومًا كممثل للمنظمة (Schein, 1992) وربط الاعزاءات

الإقناع اللفظي، لتوضيح نقاط الاتصال الخاصة بمتطلبات المهمة وللتحفيز الفعال من خلال الاعتبارات الفردية (Brown et al., 2005;) وبالتالي، (Campbell-Sills, et al., 2006) وبالتالي، من المفترض أن تؤدي السلوكيات الإرشادية للقائد الأخلاقي في تحسين قدرة التابعين من الموظفين على إنهاء المهام المطلوبة، وبالتالي تعزيز إدراكاته معن الكفاءة الذاتية. وتوفر الأدلة البحثية أيضًا دعمًا لما هو مبين. على سبيل المثال، قد يُظهر القائد الأخلاقي سلوكيات التمكين لأعضائه (على سبيل المثال، الاستماع إلى مشاكلهم ومخاوفهم، والبحث عن رفاهيتهم الشخصية، وإشراكهم في القرارات)، مع تقليل قيمة ترك المنظمة (Conger & Kanungo, 1988)، وبالتالي تعزيز كفاءتهم الذاتية لمواجهة الصعوبات. علاوة على ذلك، من المرجح أن يعزز القادة الأخلاقيون الاستقلالية، مما يحفز الموظفين على تجربة مداخل مختلفة والتعلم من النتائج (Piccolo et al., 2010)، وهذا يوسع معرفة الموظفين بمهاراتهم ومهامهم، وبالتالي يعزز ثقتهم في قدرتهم الخاصة على الأداء الجيد في الوظيفة (Sousa, et al., 2012). وبالتالي يتضح أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بالكفاءة الذاتية.

أظهر (Bandura 1997) أنه عندما يكون لدى الفرد مستويات عالية من الكفاءة الذاتية في

بسلوكيات المواطنة التنظيمية، فإن القائد الأخلاقي يميل بشكل فعال إلى حث الأعضاء في متابعة القضايا الجماعية أخلاقياً (على سبيل المثال، الترويج للمنظمة، أو المساهمة بشكل أكبر، أو مواكبة التطورات في المنظمة). وبالتالي، عندما يلاحظ الموظفون سلوك المواطنة المتزايد من قادته، فإنهم يميلون إلى الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية نحو الأفراد ونحو المنظمة (Evans & Davis, 2014).

القيادة الأخلاقية، والكفاءة الذاتية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

بالإضافة إلى ذلك، تقترح نظرية التعلم الاجتماعي أن التعلم يمكن أن يحدث بطرق مختلفة، مثل التجربة غير المباشرة (على سبيل المثال، التعلم من سلوكيات بعض الأشخاص النموذجيين) والإقناع اللفظي من قبل الآخرين (على سبيل المثال، التشجيع على تحقيق سلوك معين)، ومن ثم تعزز مدى إيمان الفرد بقدرته على تحقيق الأهداف، وبالتالي تحسين الكفاءة الذاتية (Bandura, 1977, 1986). قد لا يصبح القائد الأخلاقي هدفًا للمحاكاة فقط من حيث كيفية القيام بالأشياء من خلال خلق بيئة عمل عادلة بشكل استباقي (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Eisenbeiss, 2012)، ولكن قد يستخدم أيضًا الاتصال ثنائي الاتجاه، مثل

المجموعة التي استثمر فيها الكثير من قيمته الذاتية، فقد يكون هناك علاقة إيجابية بين احترام الذات والكفاءة الذاتية. ومع ذلك، عندما يكون هناك القليل من الاستثمار في تقدير الذات، فمن غير المرجح أن يكون لها مثل هذه القيم (Bandura, 1997). وبالتالي، بناءً على نموذج مشاركة المجموعة، يفترض أن يستثمر الموظفون ذوو الكفاءة الذاتية العالية في المزيد من القيمة الذاتية، مما يؤدي إلى بناء مستوى عالٍ من احترام الذات، وبالتالي تعزيز الهوية الاجتماعية ثم أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية. ودعمت بعض الدراسات العلاقة بين الكفاءة الذاتية وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وجد Morrison and Phelps (1999) أنه مقارنةً بالموظفين ذوي المستويات المنخفضة من الكفاءة الذاتية، يميل الموظفون ذوو المستويات الأعلى من الكفاءة الذاتية إلى أن يكون لديهم احتمالية أكبر لتحمل المسؤولية، وبالتالي، قد يكونون أكثر عرضة لمحاولة القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية نحو المنظمة، مثل تقديم إجراءات محسنة للمنظمة، وتطوير أساليب جديدة فعالة، وتقديم اقتراحات بناءة.

اقتراح (van Knippenberg, et al. (2004) أن القائد الذي يمكنه بناء الكفاءة الذاتية لأعضائه قد ينشئ هويتهم الجماعية، وبالتالي تحفيزهم على تحقيق أهداف جماعية. وأشار Walumb-

الذي يميل إلى تعزيز معتقدات أتباعه بالكفاءة الذاتية، من المرجح أن يعزز رغبة أتباعه في التطوع نحو الهدف الجماعي للمنظمة، وبالتالي تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية نحو الزملاء ونحو المنظمة علاوة على ذلك، استنادًا إلى نظرية التعلم الاجتماعي (Bandura, 1986)، يُقال أن الموظفين قد يحسنون معتقداتهم حول الكفاءة الذاتية من خلال التعلم من سلوك القائد الأخلاقي ومن خلال التشجيع من القائد. على سبيل المثال، يميل القائد الأخلاقي إلى توجيه أتباعه ليس فقط بالعدالة والأخلاق، ولكن أيضًا من خلال مشاركة السلطة (على سبيل المثال، التواصل مع أتباعه من المنظور الاستراتيجي التنظيمي) (De Hoogh & Den Hartog, 2008). الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز سلوكيات المتابعين التي تساهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية للآخرين والمنظمة من خلال عمليات تحفيزية جوهرية يقوم فيها المتابعون بتعزيز الكفاءة الذاتية والمزيد من المشاركة في العمل (Salanova, et al., 2011). وبالتالي يتضح أن إدراك الكفاءة الذاتية قد يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

فروض الدراسة

في ضوء الاطار النظري والدراسات السابقة

نسبته %73,5. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الميسرة سهلة الوصول حيث تم ارسال أدوات الدراسة إلى كامل مجتمع الدراسة، وعلى مدار ما يقرب من شهرين مع إرسال رسائل بريد إلكتروني ومحادثات هاتفية، لم يستجب للدراسة سوى العدد المبين ذكره

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة ثلاثة أدوات، شملت استبيان القيادة الأخلاقية:

تم تطوير المقياس بواسطة Brown et al. (2005)، يتكون المقياس من 9 مفردات، تتم الاستجابة على فقرات المقياس وفق مقياس ليكرت خماسي يتراوح ما بين موافق بشدة (5) – غير موافق بشدة (1). شملت فقرات المقياس؛ 1. يستمع مديري إلى ما يقوله الموظفون. 2. يقوم مديري بتأديب الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية 3. مديري يدير حياته الشخصية بطريقة أخلاقية 4. يراعي مديري مصالح الموظفين الفضلى. 5. يتخذ مديري قرارات عادلة ومتوازنة. 6. يمكن الوثوق بمديري. 7. يناقش مديري أخلاقيات العمل أو القيم مع الموظفين 8. يقدم مديري مثالاً على كيفية القيام بالأشياء بالطريقة الصحيحة من حيث الأخلاق 9. يحدد مديري النجاح ليس فقط من خلال النتائج ولكن أيضاً بطريقة الحصول عليها 10. عند اتخاذ القرارات ، يسأل مديري «ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله؟»

وأهداف الدراسة صيغت فروض الدراسة على النحو الآتي :

- 1- توجد علاقة ارتباطية دالة بين القيادة الأخلاقية والكفاءة الذاتية والمواطنة التنظيمية لدى أعضاء التدريس.
 - 2- يمكن التنبؤ بالمواطنة التنظيمية من القيادة الأخلاقية لدى أعضاء التدريس.
 - 3- يمكن التنبؤ بالكفاءة الذاتية من القيادة الأخلاقية لدى أعضاء التدريس.
 - 4- يمكن التنبؤ بالمواطنة التنظيمية من القيادة الأخلاقية والكفاءة الذاتية لدى أعضاء التدريس.
 - 5- تعتبر الكفاءة الذاتية عاملاً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية.
- المنهجية:** استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي التنبؤي، لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

إجراءات الدراسة:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (147) عضو تدريس بكلية التربية والآداب، و (68) عضو تدريس بكلية الهندسة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (52) عضو تدريس بكلية التربية والآداب يمثلون ما نسبته %35,4 من مجتمع كلية التربية والآداب، و (50) عضو تدريس بكلية الهندسة يمثلون ما

المفردات وذلك بحساب معامل ارتباط كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بعد حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0,63- و0,77 وهي قيم مرتفعة وموجبة وتشير إلى صدق المقياس.

ثبات المقياس: استخدم الباحث طريقة ألفا-كرونباخ، بلغ معامل الثبات الكلي 0,821 مما يدل على تمتع المقياس بمعامل ثبات مرتفع.

استبيان المواطنة التنظيمية:

يتكون استبيان المواطنة التنظيمية الذي طوره (Lee and Allen (2002 من 13 مفردة. يتم الاستجابة للمقياس وفق مقياس ليكرت خماسي يتراوح ما بين موافق بشدة (5) - غير موافق بشدة (1). من أمثلة فقرات المقياس؛ 1. المرؤوس يساعد الآخرين الذين غابوا 2. المرؤوس يعطي عن طيب خاطر وقته لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشاكل تتعلق بالعمل 3. يقوم المرؤوس بتعديل جدول عمله / عملها لاستيعاب طلبات الموظفين الآخرين للحصول على إجازة 4. يبذل المرؤوس قصارى جهده لجعل الموظفين الجدد يشعرون بالترحيب ضمن مجموعة العمل 5. يظهر المرؤوس اهتمامًا حقيقيًا ومجاملة تجاه زملائه في العمل ، حتى في ظل أصعب المواقف الشخصية

صدق المقياس: في الدراسة الحالية استخدم

صدق المقياس: استخدم الباحث طريقة صدق المفردات وذلك بحساب معامل ارتباط كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بعد حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0,42- و0,81 وهي قيم مرتفعة وموجبة وتشير إلى صدق المقياس.

ثبات المقياس: استخدم الباحث طريقة ألفا-كرونباخ لحساب ثبات المقياس، وبلغ معامل الثبات الكلي للمقياس 0,78 مما يدل على تمتع المقياس بمعامل ثبات مرتفع.

استبيان الكفاءة الذاتية:

تم قياس الكفاءة الذاتية بواسطة 10 مفردات تم اشتقاقها من (Spreitzer (1995، تم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدريج تتراوح ما بين موافق بشدة (5) - لا أوافق بشدة (1). تم اختيار هذا المقياس رغم توافر مقاييس أكثر حداثة لثلاثة أسباب؛ الأول: أن المقياس الحالي أحادي البعد وهو ما يتماشى مع أهداف الدراسة، الثاني: تمتع المقياس الحالي بخصائص سيكومترية قوية، الثالث: شيوع استخدامه في الدراسات السابقة. من أمثلة فقرات المقياس؛ أنا واثق من قدرتي على القيام بعملية ، أنا واثق من قدراتي على أداء أنشطة عملي، لقد أتقنت المهارات اللازمة لعملية.

صدق المقياس: استخدم الباحث طريقة صدق

الباحث طريقة صدق المفردات وذلك بحساب معامل ارتباط كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بعد حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0,33-0,77 وهي قيم مرتفعة وموجبة وتشير إلى صدق المقياس.

ثبات المقياس: استخدم الباحث طريقة ألفا-كرونباخ لحساب ثبات المقياس، بلغ معامل الثبات الكلي 0,84 مما يدل على تمتع المقياس بمعاملات ثبات مرتفعة.

الأساليب الإحصائية: استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون للإجابة على تساؤل الدراسة

الأول، وأسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد بطريقة «إدخال» للإجابة على تساؤلات الدراسة من الثاني إلى الخامس، كما استند الباحث إلى طريقة الخطوات السببية causal steps (Baron and Kenny 1986) لإجراء تحليل الوساطة، واختبار Sobel.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية دالة بين القيادة الأخلاقية والكفاءة الذاتية والمواطنة التنظيمية لدى أعضاء التدريس. وللتأكد من قبول الفرض أو رفضه استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (1)

معاملات ارتباط بيرسون للعلاقات بين مفاهيم التقويم والكفاءة الذاتية التقويمية والممارسات التقويمية.

المتغيرات	القيادة الأخلاقية	الكفاءة الذاتية	المواطنة التنظيمية
القيادة الأخلاقية	1		
الكفاءة الذاتية	**0.530	1	
المواطنة التنظيمية	**0.521	**0.515	1

الفرض الثاني: يمكن التنبؤ بالمواطنة التنظيمية من القيادة الأخلاقية لدى أعضاء التدريس. وللتأكد من قبول الفرض أو رفضه استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط والجدول الآتي يوضح النتائج:

يتضح من الجدول 1: قبول الفرض الموجه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين القيادة الأخلاقية وكل من الكفاءة الذاتية والمواطنة التنظيمية. توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الكفاءة الذاتية المواطنة التنظيمية.

جدول (2)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتنبؤ بالمواطنة التنظيمية من القيادة الأخلاقية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثابت	R	R2	F	B	“t”
القيادة الأخلاقية	المواطنة التنظيمية	34.759	0.521	0.272	18.292	0.513	***4.277

يتضح من الجدول 2: قبول الفرض الموجه الأخلاقية
 حيث يمكن التنبؤ بالمواطنة التنظيمية من القيادة الأخلاقية، ساهمت القيادة الأخلاقية في تفسير ما نسبته 27,2% من التباين في المواطنة التنظيمية وبالتالي يمكن صياغة معادلة التنبؤ على النحو الآتي: المواطنة التنظيمية = $0,513 + 39,759 \times$ القيادة الأخلاقية
 الفرض الثالث: يمكن التنبؤ بالكفاءة الذاتية من القيادة الأخلاقية لدى أعضاء التدريس. وللتأكد من قبول الفرض أو رفضه استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (3)

تحليل الانحدار البسيط للتنبؤ بالكفاءة الذاتية من القيادة الأخلاقية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثابت	R	R2	F	B	“t”
القيادة الأخلاقية	الكفاءة الذاتية	6.833	0.530	0.281	19.165	0.170	***4.378

يتضح من الجدول 3: قبول الفرض الموجه الأخلاقية
 حيث يمكن التنبؤ بالكفاءة الذاتية من القيادة الأخلاقية، ساهمت القيادة الأخلاقية في تفسير ما نسبته 28,1% من التباين في الكفاءة الذاتية وبالتالي يمكن صياغة معادلة التنبؤ على النحو الآتي: الكفاءة الذاتية = $0,170 + 6,833 \times$ القيادة الأخلاقية
 الفرض الرابع: يمكن التنبؤ بالمواطنة التنظيمية من القيادة الأخلاقية والكفاءة الذاتية لدى أعضاء التدريس. وللتأكد من قبول الفرض أو رفضه استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (4)

تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالمواطنة التنظيمية من القيادة الأخلاقية والكفاءة التنظيمية.

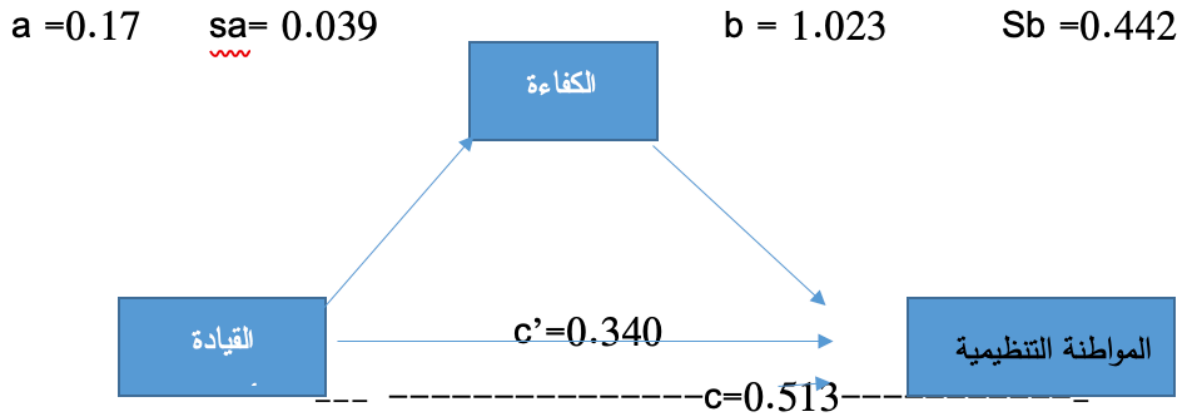
المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	الثابت	R	R2	F	B	“t”
القيادة الأخلاقية	المواطنة التنظيمية	27.770	0.593	0.351	12.992	0.340	*2.517
الكفاءة الذاتية						1.023	*2.423

يتضح من الجدول 4: قبول الفرض الموجه حيث يمكن التنبؤ بالمواطنة التنظيمية من القيادة الأخلاقية والكفاءة الذاتية، ساهم كل منهما في تفسير ما نسبته 35,1% من التباين في المواطنة التنظيمية وبالتالي يمكن صياغة معادلة التنبؤ على النحو الآتي:

المواطنة التنظيمية = $0,340 \times \text{القيادة الأخلاقية} + 1,023 \times \text{الكفاءة الذاتية}$

الفرض الخامس: تعتبر الكفاءة الذاتية عاملاً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية.

وللتأكد من قبول الفرض من عدمه، استند الباحث إلى استخدام طريقة الخطوات السببية (Baron and Kenny causal steps 1986) باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بواسطة طريقة « ادخال » والشكل الآتي يوضح النتائج:



شكل (1): النموذج السببي للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والكفاءة الذاتية والمواطنة التنظيمية

حيث تشير قيمة a إلى معامل الانحدار B (معامل المسار) ويشير Se إلى الخطأ المعياري لانحدار القيادة الأخلاقية على الكفاءة الذاتية وتشير قيمة b إلى معامل الانحدار B (معامل المسار) ويشير Se إلى الخطأ المعياري لانحدار الكفاءة الذاتية على المواطنة التنظيمية ويشير قيمة c إلى معامل الانحدار B (معامل المسار) إلى مواطنة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية، بينما تشير قيمة c' إلى معامل الانحدار B (معامل المسار) إلى مواطنة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية في وجود الكفاءة الذاتية.

الأخلاقيين قد يشيرون إلى مرؤوسيهـم لمتابعة قضية قيمة (لا تقتصر على الاهتمام الذاتي)، وبالتالي تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. أيضاً قد تحفز الرغبة في الوصول إلى مبدأ أخلاقي جمعي، وبالتالي تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى بدون متطلبات رسمية أو إجراءات تنفيذية من المنظمة. وبالتالي، قد ترتبط القيادة الأخلاقية، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالفعالية التنظيمية الشاملة، كما قد يؤثر كل من تقييم الموظف للوضع داخل فريق العمل وتصور الموظف للعلاقة الشخصية بين القائد والأعضاء بشكل كبير على الفعالية الإدارية والتي تتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية. وفي ضوء ما أشار إليه Den Hartog and De Hoogh (2009), Eisenbeiss (2012) من أن القادة الأخلاقيون موجهون نحو الإنصاف والعدالة، وبالتالي تعزيز وضع الموظف داخل فريق العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية كما أن عناصر الإنصاف والثقة في القيادة الأخلاقية من المرجح أن تبني روابط بين القائد والموظف والتي تعكس التبادلات الاجتماعية بينهما بدلاً من التبادلات الإدارية المستندة إلى المعاملات (Brown & Treviño, 2006; Mayer et al., 2009)

ووفقاً (Baron and Kenny (1986) فإنه يتم الكشف عن تأثير الوساطة من خلال ما يأتي: إيجاد حاصل ضرب $a \times b$ ومن ثم الكشف عن دلالة القيمة باستخدام اختبار sobel ويتم حساب ذلك من خلال استخدام *sobel test calculator* بلغت قيمة اختبار (sobel2.122) وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05) وهذا يعني صحة الفرض أي أن الكفاءة الذاتية له تأثير وسيط دال في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية ولتحديد نوع الوساطة من حيث إنها وساطة كلية أو جزئية: يلاحظ أن قيمة معامل المسار 'c' دالة و تقل عن القيمة وهذا يعني أن الكفاءة الذاتية وسيط جزئي وهو ما يشير إلى وجود عوامل أخرى تتوسط العلاقة بين المتغيرين، هذه العوامل يمكن اكتشافها من خلال اجراء دراسات مستقبلية يقوم بها الباحثين.

مناقشة النتائج وتفسيرها:

أشارت النتائج في فرضها الأول إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية، وفي فرضها الثاني إلى القدرة التنبؤية للقيادة الأخلاقية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء (Walumbwa et al., 2011)، حيث تشير النتائج إلى أن القادة

والقائد في ظل القيادة الموجهة نحو الاحترام أن يخلق لدى المرؤوسين نية للرد بالمثل على قادتهم عبر تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية. في نفس الوقت، نظراً لأن جو الرعاية الذي تغذيه القيادة الموجهة نحو الاحترام يسلط الضوء على أهمية الاهتمام المتبادل بين الأشخاص في المنظمات، يمكن للقيادة تعزيز تأثير نية التبادلية للمرؤوسين على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما أشارت نتائج الدراسة في فرضها الأول إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين القيادة الأخلاقية والكفاءة الذاتية وفي فرضها الثالث أشارت إلى القدرة التنبؤية للقيادة الأخلاقية بالكفاءة الذاتية يمكن تفسير ذلك في ضوء ما أشار إليه (Bandura 1977, 1986) إلى أربع فنيات لتعزيز الكفاءة الذاتية؛ الخبرة غير المباشرة أو النمذجة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية أو الفسيولوجية، والإنجازات الشخصية؛ ويمكن أن يتأثر كل من هذه الفنيات بالقيادة الأخلاقية من خلال التعلم الاجتماعي. وفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي (Bandura, 1977)، أكد De Hoogh and Den Hartog (2008) بأن القادة الأخلاقيين لا يشددون فقط على القيم الأخلاقية في اتخاذ قراراتهم، ولكنهم يوضحون أيضاً للاتباع كيف ستساهم مهامهم وجهودهم في تحقيق أهداف العمل. بالإضافة إلى ذلك، نظراً

وهذا يعني أنه بناء على تفسيرات نظرية التعلم الاجتماعي ونظرية التبادل الاجتماعي (Brown & Trevino, 2006; Frisch & Huppenbauer, 2014; Mayer et al. 2009; Ruiz-Palomin et al. 2011)؛ حيث وفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي، يعمل القادة الأخلاقيون كنماذج يحتذى بها في رعاية جودة حياة الآخرين وسيحاكي أتباعهم السلوكيات النموذجية للقيادة ويصبحون اجتماعيين تجاه زملائهم في العمل والمنظمات (Demirtas & Akdogan, 2014; Trevino et al. 2003; Yaffe & Kark, 2011) من ناحية أخرى، تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أنه نظراً لأن القادة الأخلاقيين يهتمون بفائدة أتباعهم ومؤسساتهم، فمن المرجح أن يتعامل مرؤوسوهم مع السلوكيات الاجتماعية الإيجابية بشكل مماثل تجاه زملائهم في العمل على المستوى الفردي وتجاه المنظمة التي يعملون بها (Mayer et al. 2009; Newman et al. 2014).

وبالتالي على مستوى التفاعل بين الأشخاص، يمكن لقيادة الرؤساء تشكيل اتجاهات المرؤوسين ويمكن أن تؤثر هذه الاتجاهات بشكل أكبر على سلوكياتهم. في الوقت نفسه، وعلى مستوى السياق التنظيمي، يمكن للقيادة تحديد كيفية ارتباط اتجاهات المرؤوسين بسلوكياتهم. على سبيل المثال، يمكن للتبادل الجيد بين العضو

وأشارت نتائج الدراسة في فرضها الأول إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين الكفاءة الذاتية والمواطنة التنظيمية وفي فرضها الرابع أشارت إلى القدرة التنبؤية لكل من القيادة الأخلاقية والكفاءة الذاتية بالمواطنة التنظيمية. وهذا يعني أن الموظف الذي يؤمن بقدراته يصف نفسه بأنه مستعد لتقديم يد العون للآخرين وبالتالي تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية الشخصية وبأنه مستعد لحضور اجتماعات غير إلزامية والعمل على نهج سلوكيات من شأنها إعلاء قيمة المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز سلوكيات

المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة. ويعزو الباحث التأثير الإيجابي للكفاءة الذاتية في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أن الكفاءة الذاتية تصاحب التنظيم الذاتي الذي يتحكم في سلوك الفرد ويؤدي إلى بذل المزيد من الجهد (Bandura, 1977). يتم تقوية سلوكيات المواطنة من خلال دوافع إدارة السلوك، والدوافع الاجتماعية الإيجابية (Grant & Mayer, 2009)، ويتطلب التمثيل الذاتي، مثل إدارة الأفكار، جهودًا ذاتية التنظيم (Vohs, et al., 2005). بالإضافة إلى ذلك، تعزز الكفاءة الذاتية المتعلقة بالعمل المبادرة الشخصية، والتي تعد أحد جوانب سلوكيات المواطنة التنظيمية (Speier & Frese, 1997)، ويساهم الموظفون ذوو المبادرة العالية في

لأن القادة الأخلاقيين يسألون «ما هو الشيء الصحيح الذي يجب فعله؟» عند اتخاذ القرارات، يتعلم الموظفون التفكير بشكل استراتيجي في القرارات التي يتخذونها وتعزز هذه العملية الكفاءة الذاتية للموظفين، ومن خلال مساعدة الموظفين على التفكير خلال اتخاذ القرارات يساعد القادة الأخلاقيون في تعزيز مهارة مهمة يمكن للموظفين استخدامها عند اتخاذ القرارات بأنفسهم - الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من الاستقلالية ويحسن معتقدات الكفاءة الذاتية لديهم.

وبالمثل، أكد (Zhu, May, and Avolio 2004) بأن السلوك الهادف للنفع للقيادة الأخلاقيين ومراعاتهم للاحتياجات التنموية للموظفين قد يتسبب في أن يدفع هؤلاء القادة إلى وضع الموظفين في مواقف تسهل التطور والثقة في مهاراتهم المتعلقة بالوظيفة، وبالتالي تعزيز مستوياتهم الكفاءة الذاتية من خلال التعلم والإقناع القائم على الملاحظة، وهو يتناغم مع ما أشار إليه Bandura تأسيساً على النظرية المعرفية الاجتماعية والتنظيم الذاتي حيث أكد (Bandura 1991, 1999) بأن العوامل الاجتماعية مثل القيادة، أكثر من ذلك عندما يكون هؤلاء القادة موثوقين ويظهرون سلوكًا أخلاقيًا، يلعبون دورًا حاسمًا في تطوير وتقوية معتقدات الكفاءة الذاتية.

يساعد الموظفين على أن يصبحوا أكثر ثقة في قدراتهم وتقوية أنماطهم السلوكية والتحفيزية، وعندما تزداد معتقدات الكفاءة الذاتية لديهم أي تزداد ثقتهم في قدراتهم، يزداد لديهم الرغبة والمجهود، الأمر الذي حذو سلوكيات القادة الأخلاقيين التي يتخذونها كنماذج يحتذى بها في الانصاف والعدالة للآخرين مما يؤدي إلى محاكاة السلوكيات النموذجية وبالتالي يصبحون اجتماعيين تجاه زملائهم في العمل والمنظمات.

الخاتمة والتوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث:

1. بناء على التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية والكفاءة الذاتية، يجب توجيه الانتباه نحو العمل على تطوير القيادة الأخلاقية لدى مدراء الجامعات ووكلائها وعمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام عبر تنفيذ برامج تدريبية تقيمها عمادات التطوير الجامعي بالجامعات.
2. بناء على التأثير الإيجابي للكفاءة الذاتية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، يجب عقد الدورات التدريبية التي تُعنى بفنيات الكفاءة الذاتية الأربع؛ النمذجة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية أو الفسيولوجية، والإنجازات الشخصية، حيث إنها تمثل مفتاح حاسم لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي

تحقيق مهمة مؤسستهم وأهدافها طويلة المدى من خلال التصرف بشكل أكثر استباقية (Frese, et al., 1997).

و يتمشى هذا مع نظرية (Bandura 1997) عن الكفاءة الذاتية، والتي أشار فيها إلى أن الكفاءة الذاتية تؤثر على الأهداف التي يختارها الموظفون لأنفسهم؛ مستوى الالتزام الذي يبذونه نحو العمل؛ والاتجاهات نحو التعلم والتعامل مع المهام المعقدة. فإذا أظهر القادة اتجاهات إيجابية تجاه المهام الصعبة، فسيتم نقلها إلى الموظفين الأمر الذي ينعكس إيجابياً في تطوير وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة وأشارت نتائج الدراسة في فرضها الخامس إلى أن الكفاءة الذاتية تقوم بدور وساطة جزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويفسر الباحث هذه الوساطة للكفاءة الذاتية، حتى لو كانت جزئية إلى نظرية التعلم الاجتماعي (Bandura 1977)، حيث إن الخبرة غير المباشرة أو النمذجة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية أو الفسيولوجية، والإنجازات الشخصية والتي تمثل فنيات تعزيز الكفاءة الذاتية يمكن تطويرها عبر القيادة الأخلاقية، وذلك من خلال تبني الأفراد معايير السلوك بشكل غير مباشر (أي من خلال مشاهدة الآخرين) ومن خلال النمذجة المباشرة والإقناع اللفظي، مما

الضمان الاجتماعي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المعهد العالي للعلوم والتقنية دارنه، 5، 258-281.

كرماش، حوراء. (2016). الكفاءة الذاتية الأكاديمية المدركة لدى طلبة كلية التربية الأساسية في جامعة بابل. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، 29، 527-544. وليد، شلابي. (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

ثانياً/ المصادر والمراجع الأجنبية والعربية

الترجمة للإنجليزية:

- Abd El-Sayed, S. & El-Fergany, S. (2020). *Ethical leadership and its impact on organizational citizenship behaviors from the viewpoint of employees of the General Administration of the Social Security Fund* (in Arabic). *Journal of Research and Economic Studies*, Higher Institute of Science and Technology Darneh, 5, 258-281.
- Abu 'Elba, N. (2015). *Moral leadership in UNRWA schools in Gaza governorate and its relationship to organizational loyalty from teachers' point of view* (in Arabic). Unpublished master's thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University, Gaza.
- Al-Sha'ir, I. (2017). *Ethical leadership practices and their relationship to achieving administrative creativity: a field study on Palestinian universities in the Gaza Strip* (in Arabic). Master's thesis in Business Administration. Faculty of Commerce, The Islamic University of Gaza.
- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-281.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*.

في المؤسسات التعليمية.

3. نظراً لصغر حجم العينة؛ لا يمكن تعميم نتائج الدراسة الحالية، وبالتالي على الباحثين العمل على إعادة تطبيق الدراسة على عينة أكبر في الحجم للتأكد من النتائج التي تم التوصل إليها.
4. على الباحثين المستقبلين التوجه نحو الكشف عن العوامل المنبئة بسلوكيات المواطنة التنظيمية سواء على مستوى الفرد أو مستوى المنظمات المختلفة.

المصادر والمراجع

أولاً/ المصادر والمراجع العربية:

- أبو علبة، نور (2015). القيادة الأخلاقية لدى المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة. درادكه، أمجد و المطيري، هدى. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 13 (2)، 223-237.
- الشاعر، عماد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة). رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- عبد السيد، سهام والفرجاني، سلوى. (2020). القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصندوق

- leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, doi:10.1007/s10551-014-2196-6.
- Eisenbeiss, S. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23, 791-808.
- Evans, W., & Davis, W. (2014). Corporate citizenship and the employee: An organizational identification perspective. *Human Performance*, 27, 129-146.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161. doi:10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x
- Frisch, C., & Huppenbauer, M. (2014). New insights into ethical leadership: A qualitative investigation of the experiences of executive ethical leader. *Journal of Business Ethics*, 123, 23-43
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8, 1-33.
- Giessner, S., Van Quaquebeke, N., Gils, S., van Knippenberg, D., & Kollé, J. (2015). In the moral eye of the beholder: The interactive effects of leader and follower moral identity on perceptions of ethical leadership and LMX quality. *Frontiers in Psychology*. doi:10.3389/fpsyg.2015.01126.
- Grant, A., & Mayer, D. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94, 900-912. doi:10.1037/a0013770
- Jiao, C., Richards, D., & Zhang, K. (2011). Leadership and organizational citizenship behavior: OCB-specific meanings as mediators. *Journal of Business and Psychology*, 26, 11-25.
- Kermash, H. (2016). *Perceived academic self-efficacy among students of the College of Basic Education at the University of Babylon* (in Arabic). *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences, University of Babylon*, 29, 527-544.
- Kacmar, K., Bachrach, D., Harris, K., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96, 633-642.
- Kenny, D. & Baron, R. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. New York, NY: Freeman.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: An agented perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 21-41.
- Borman, W. & Motowidlo, S. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 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, 117-134.
- Brown, M.E., & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Campbell-Sills, L., Barlow, D., Brown, T., & Hofmann, S. (2006). Effects of suppression and acceptance on emotional responses of individuals with anxiety and mood disorders. *Behaviour Research and Therapy*, 44, 1251-1263.
- Ciulla, J. (2004). *Ethics, the heart of leadership*. Westport, CT: Praeger.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Darakeh, A. & Al-Mutairi, H. (2017). *The role of ethical leadership in enhancing organizational confidence among female principals of primary schools in Taif city from the teachers' point of view* (in Arabic). *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 13 (2), 223-237.
- Danish, R., Hafeez, S., Ali, H., Mehta, A., Ahmad, M., & Ali, M. (2020). Impact of ethical leadership on organizational commitment and organizational citizenship behavior with mediating role of intrinsic motivation. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 25-30. doi:10.32479/irmm.9840
- De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (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, 297-311.
- De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (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, 297-311.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. (2014). The effect of ethical

- Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 1173-1182.
- Lee, K., & Allen, N. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-14.
- Mayer, D., Aquino, K., Greenbaum, R., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 151-171.
- McAllister, D., Kamdar, D., Morrison, E., & Turban, D. (2007). Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1200-1211.
- Morrison, E., & Phelps, C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Newman, A., Kiazad, K., & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organizational citizenship: A case of the head leading the heart? *Journal of Business Ethics*, 123, 113-123.
- Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Piccolo, R., Greenbaum, R., den Hartog, D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.
- Preacher, K., & Hayes, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891
- Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C., & Knörr, H. (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. doi:10.1002/cjas.221
- Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C., & Knörr, H. (2011). Employee organizational citizenship behavior: The direct and indirect impact of ethical leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 244-258.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martinez, I. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 2256-2266.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Shareef, R., & Atan, T. (2018). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention. *Management Decision*. doi:10.1108/md-08-2017-0721
- Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sousa, C., Coelho, F., & Guillamon-Saorin, E. (2012). Personal values, autonomy, and self-efficacy: Evidence from frontline service employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 20, 159-170.
- Speier, C., & Frese, M. (1997). Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human Performance*, 10, 171-192. doi:10.1207/s15327043hup1002_7
- Spreitzer, G. (1995). Psychological, empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tepper, B., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86, 789-796.
- Treviño, L., Brown, M., & Hartman, L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-37. doi:10.1177/0018726703056001448.
- Treviño, L., Brown, M., & Hartman, L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-37
- Treviño, L., Hartman, L., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executive develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128-142. doi:10.2307/41166057.
- Tyler, T., & Blader, S. (2002). Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 813-838.

- Tyler, T., & Blader, S. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.
- Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856.
- Vohs, K., Baumeister, R., & Ciarocco, N. (2005). Self-regulation and self-presentation: Regulatory resource depletion impairs impression management and effortful self-presentation depletes regulatory resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 632-657. Doi:10.1037/0022-3514.88.4.632
- Walumbwa, F., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275-1286.
- Walumbwa, F., Mayer, D., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Walid, S. (2016). *The role of organizational loyalty in developing organizational citizenship behavior among a sample of local administration employees in the state of Masila* (in Arabic). Unpublished master's thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mohamed Kheidar Biskra, Algeria.
- Wang, Y., & Sung, W. (2014). Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Ethical Leadership and Workplace Jealousy. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 117-128. doi:10.1007/s10551-014-2480-5
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Yaffe, T., & Kark, R. (2011). Leading by example: The case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96, 806-826.
- Yang, C., Ding, C., & Lo, K. (2015). Ethical Leadership and Multidimensional Organizational Citizenship Behaviors. *Group & Organization Management*, 41(3), 343-374. doi:10.1177/1059601115594973
- Zhu, W., May, D., & Avolio, B. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 16-26.