



تأثير القيادة الأخلاقية وممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الحكومية: الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي

The Impact of Ethical Leadership and Human Resource Management Practices on Organizational Citizenship Behavior in Government Organizations: The Mediating Role of Ethical Climate and Job Satisfaction

روضة حلبي أبوصلاح^{1*}، محمد سليمي²

Rawda AbuSalah^{1*}, Mohammad Slimi²

¹كلية الدراسات العليا، جامعة فلسطين التقنية- خضوري- طولكرم، فلسطين،²قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال والاقتصاد، جامعة فلسطين التقنية-خضوري، فلسطين.

¹Faculty of Graduate Studies, Palestine Technical University – Kadoorie, Palestine.

²Department of Business Administration, Faculty of Business and Economics, Palestine Technical University – Kadoorie, Palestine.

تاريخ النشر: 2026/04/30

تاريخ القبول: 2025/11/26

تاريخ الإستلام: 2025/09/21

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية وممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، والتعرف على الدور الوسيط لكل من المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي على هذه العلاقة، اعتمدت الدراسة المنهج الارتباطي المقطعي، لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات من (62) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة. تم توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من (200) موظف من العاملين في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية، تم استرداد (175) استبانة، بنسبة استجابة (87.5%)، جميعها صالحة للتحليل الإحصائي. هذه النسبة مرتفعة وضمن الحدود المقبولة في الدراسات الاجتماعية، تم تحليل بيانات الدراسة من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS) وبرنامج (SMART PLS). خلصت الدراسة إلى أنّ هناك تنوع ومزيج متكامل من الأنماط المتنوعة للقيادة الأخلاقية وممارسات إدارة الموارد البشرية، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي، وإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، بالمقابل لم تظهر النتائج وجود أثر مباشر للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية، أظهرت النتائج أن المناخ الأخلاقي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل (كلي)، والرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بشكل (جزئي) بين إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة تركيز الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية على المتغيرات التي ثبت تأثيرها المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية، وهي: إدارة الموارد البشرية، المناخ الأخلاقي، والرضا

* البريد الإلكتروني للباحث الرئيسي: r.abusalah@ptuk.edu.ps

الوظيفي، باعتبارها أدوات استراتيجية يمكن من خلالها تعزيز هذا السلوك، والارتقاء بمستوى الانتماء والمبادرة لدى الموظفين، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة العامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، سلوك المواطنة التنظيمية، المناخ الأخلاقي، الرضا الوظيفي.

Abstract :The study aimed to investigate the impact of Ethical Leadership and Human Resource Management practices on Organizational Citizenship Behavior in governmental institutions, and to examine the mediating roles of both ethical climate and job satisfaction in this relationship. The study employed the cross-sectional correlational approach to achieve its objectives. A questionnaire was developed as a data collection tool consisting of (62) paragraphs distributed over the study variables. The study tool was distributed to a simple random sample of 200 employees working in the Palestinian government governorate offices. (175) questionnaires were restored, with a response rate of (87.5%), all of which were valid for statistical analysis. This rate is high and within the acceptable limits in social studies. The study data were analyzed through a set of statistical methods to analyze data and test hypotheses using SPSS and Smart PLS programs. The results showed a positive impact of both ethical leaderships on ethical climate and human resource management on both job satisfaction and organizational citizenship behavior. Conversely, the results did not find a direct impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior. The results also confirmed that ethical climate mediates the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior (holistically), and that job satisfaction mediates the relationship (partially) between human resource management and organizational citizenship behavior. The study recommended that top management in government institutions focus on variables that have been proven to have a direct impact on organizational citizenship behavior: human resource management, ethical climate, and job satisfaction. These variables are strategic tools through which this behavior can be enhanced and employee loyalty and initiative can be raised, which will positively impact the quality of public service.

Keywords: Ethical leadership, human resource management practices, organizational citizenship behavior, ethical climate, job satisfaction.

المقدمة

دفعت العولمة والتغيرات المستمرة في بيئة العمل المنظمات إلى البحث عن أساليب جديدة لتعزيز أدائها خصوصاً في المنظمات الخدمية التي تحتاج إلى قادة قادرين على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Z. Wang et al., 2024). ومع تزايد الاهتمام بالأخلاقيات، برزت القيادة الأخلاقية التي تقوم على قيم الصدق والنزاهة والعدالة، وتجعل

القائد قدوة في سلوكه وعلاقاته مع موظفيه، ويسهم ذلك في رفع مستوى المشاركة الفعالة والتفاعل الإيجابي بين الموظفين، مما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية (Freire & Pinto, 2022)(N. Huang et al., 2021) كما تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفاعل الموظفين والتزامهم الإيجابي بالمنظمة من خلال سياسات متناسقة تعزز كفاءة الموظفين تشمل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت، والاحتفاظ بالموظفين، فهي تسهم في اختيار الكفاءات وتحفيزها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الرضا الوظيفي، الناتج عن بيئة العمل والعلاقات والرواتب والترقيات (Sembiring et al., 2020) (Cherif, 2020)، يعزز سلوك المواطنة التنظيمية وتؤثر إيجاباً على أداء الموظفين ونظرتهم لعمليهم، ويتميز القادة الفعالون الذين يركزون على المهام والاهداف بالانفتاح والتواصل الإيجابي مع فريق العمل (Sabiou et al., 2019). ويعتمد نجاحهم على تبني نهج أخلاقي يعزز القيم والمعايير داخل المنظمة، مما ينعكس على تفاعل الموظفين وسلوكياتهم الإيجابية (Shulga & Busser, 2024). عندما يشعر الموظفون بدعم منظمهم وتطوير مهاراتهم، يزداد التزامهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية (Sultana & Johari, 2023)، وهي جهود طوعية تتجاوز الواجبات الرسمية كالمساعدة الشخصية والمبادرة الفردية والصناعة الشخصية والتعزيز المخلص، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وأوصت بعض الدراسات (Tabiu, 2023; Tran, 2023) بأهمية فحص الدور الوسيط للرضا الوظيفي والمناخ الأخلاقي على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرهما على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أوصت بعض الدراسات بضرورة تطبيق مثل هذه العلاقات في قطاعات أخرى ومنها القطاعات الخدمانية (Tran, 2023)، وهو ما ستقوم بتطبيقه هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الحكومية تحديات كثيرة كتعزيز خدمة العملاء والحد من السلوك غير الأخلاقي مثل الفساد والتحيز (Saygili et al., 2020) مما يستلزم استراتيجيات فعالة ومناخاً أخلاقياً إيجابياً، خصوصاً في القطاعات الخدمية، ليساعد الموظفين على التكيف مع الضغوط التي لا يستطيعون التعامل معها ويرفع مستوى رضاهم الوظيفي (Esber & Sankari, 2023)، ويُفترض بالموظفين التحلي بروح المبادرة والمسؤولية الاجتماعية التي يعززها النمط القيادي الأخلاقي، بما يدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية، ورغم جهود السلطة الفلسطينية لتوفير مؤسسات عادلة وخدمات عالية الجودة، ما زالت هناك انتقادات تتعلق بالفساد سواء على الصعيد المالي أو الإداري (عبيد & ربايعه، 2020)، وتُظهر مراجعة الدراسات العربية والفلسطينية ندرة في تناول الأدوار التفاعلية أو الوسيطة بين القيادة الأخلاقية وكل من المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على العلاقات المباشرة بين المتغيرات دون فحص الآليات الداخلية أو العمليات النفسية التي تفسر تأثير القيادة الأخلاقية في السلوك التنظيمي (Khanam et al., 2023) مما يستدعي تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والمناخ الأخلاقي لتحقيق التميز وإرضاء الجمهور، كما أن العديد من الدراسات كدراسة (Shulga & Busser, 2024) غير ممثلة بالقدر الكافي في هذا النوع من الدراسات، رغم خصوصيته من حيث الضغوط الاقتصادية والسياسية وطبيعة العمل الحكومي وارتباط الأداء الوظيفي بثقة الجمهور، وهذا القصور يعمق الحاجة إلى دراسة تكشف كيف يسهم المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية (Abdullahi, et al, 2020). داخل المجتمع الفلسطيني الذي لا تزال فيه قيم النزاهة والالتزام المؤسسي تواجه تحديات متزايدة. وإن ندرة الدراسات حول

دور المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي كوسيط بين القيادة الأخلاقية وممارسات الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية أبرزت الحاجة إلى هذه الدراسة (Khanam et al., 2023).

أسئلة الدراسة:

1. ما هو تأثير القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية؟
2. ما هو تأثير القيادة الأخلاقية في المناخ الأخلاقي؟
3. ما هو تأثير ممارسات الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية؟
4. ما هو تأثير ممارسات الموارد البشرية في الرضا الوظيفي؟
5. ما هو تأثير الرضا الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية؟
6. ما هو تأثير المناخ الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية؟
7. هل يتوسط المناخ الأخلاقي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية؟
8. هل يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية؟

أهداف الدراسة

استكشاف تأثير القيادة الأخلاقية وممارسات الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية بشمال الضفة الغربية، من خلال فحص تأثير القيادة الأخلاقية في كل من المناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية على كل من الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى تحليل أثر الرضا الوظيفي والمناخ الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية، مع التركيز على الدور الوسيط لكل من المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي في تعزيز هذه العلاقات.

الأهمية النظرية للدراسة

- سد النقص في الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي في القطاع الحكومي الفلسطيني، وذلك من خلال توظيف إطار نظري متقدم يستند إلى نظرية المناخ الأخلاقي ونظرية التبادل الاجتماعي ونظريات القيادة الأخلاقية.

- تمثل الدراسة إضافة نوعية بما تتضمنه من متغيرات مختلفة مع المتغيرات وسيطة، وهذا يساعد في تفسير العلاقات بين المتغيرات بطريقة تعزز الوصول إلى نتائج مفيدة ومثيرة للأدبيات ذات الصلة، من خلال اختبار نموذج سبي يوضح الآليات التي تنتقل عبرها تأثيرات القيادة الأخلاقية إلى السلوك التنظيمي.

الأهمية العملية للدراسة

- قدرتها على تزويد صُنَّاع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بمؤشرات علمية تساعد على تبني استراتيجيات فعالة لتنمية الموارد البشرية وتعزيز السلوك الأخلاقي داخل بيئة العمل من خلال تطوير مهارات القادة وترسيخ معايير النزاهة.

- تكشف نتائج الدراسة عن واقع الممارسات الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بين الموظفين، وما يترتب عليها من تحسين في جودة العلاقات الداخلية ورفع مستوى الرضا الوظيفي، بما يمكن المؤسسات من تصميم سياسات أكثر كفاءة تستند إلى الأدلة العلمية، كما تساعد الدراسة في تحديد نقاط الضعف والقوة في المناخ

الأخلاقي وأثره في سلوك الموظفين، مما يجعلها أداة عملية لتوجيه الإصلاح الإداري وتعزيز الثقة بين الموظفين ومؤسسات القطاع العام.

حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية في 6 محافظات وهي: (طولكرم، نابلس، قلقيلية، جنين، سلفيت، طوباس)
2. الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام 2025/2024
3. الحدود البشرية: موظفو وموظفات مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية وتشمل 6 محافظات وهي (طولكرم، نابلس، قلقيلية، جنين، سلفيت، طوباس).

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

1- القيادة الأخلاقية: سلوك قيادي يعتمد على الالتزام بالقيم الأخلاقية كالعدالة، النزاهة، الشفافية، واحترام الآخرين، بحيث يؤثر القائد إيجابياً في مرؤوسيه من خلال القدوة الأخلاقية واتخاذ قرارات عادلة ومسؤولة تعزز الثقة داخل المنظمة (Tabiu, 2023). وتعرف إجرائياً بأنها: مقياس القيادة الأخلاقية المرتبط بمدى عدالة القائد، نزاهته، اهتمامه بالعاملين، واعتماده معايير أخلاقية في اتخاذ القرار.

-الصدق: يشير إلى أن يكون الشخص صادقاً ومنصفاً في تصرفاته وسلوكه، بحيث يتصرف بطريقة تتماشى مع القيم والمبادئ التي يعلنها أو ينادي بها (Yukl et al., 2013). ويعرف إجرائياً بأنه: مدى توافق تصرفات الفرد وسلوكه مع القيم والمبادئ التي يعلنها أو يدعو إليها.

-النزاهة: استخدام السلوك بطريقة تعبر عن الحنان والتعاطف مع الآخرين، وعدم استغلالهم أو التلاعب بهم من أجل المكاسب الشخصية، هذا السلوك يعكس قيم الاحترام والعدالة والرعاية، ويساهم في بناء علاقات صحية ومتوازنة مع الآخرين (Yukl et al., 2013). وتعرف إجرائياً بأنها: مدى تصرف الفرد بطريقة عادلة ومحترمة، تعكس الاحترام والرعاية، دون استغلال الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية.

-القدوة: هي تماشي الفرد مع معايير السلوك الأخلاقي وتعزيزها، سواء كان ذلك عبر التواصل المباشر أو من خلال رفع مستوى الثقافة الأخلاقية داخل المنظمة (Yukl et al., 2013). وتعرف إجرائياً بأنها: مدى التزام الفرد بالسلوك الأخلاقي وتعزيزه بين الآخرين داخل المنظمة.

-العدالة: تعني أن يتم اتخاذ القرارات وتقديم المكافآت بطريقة تعتبر عادلة ومنصفة لجميع أفراد المنظمة، وهذا يشمل عدم وجود محاباة أو تفضيل لأحد الأفراد على آخرين بناءً على عوامل غير عادلة (Yukl et al., 2013). وتعرف إجرائياً بأنها: مدى اتخاذ القرارات وتقديم المكافآت بطريقة عادلة ومنصفة لجميع أفراد المنظمة دون تحيز أو تفضيل غير مبرر.

2- ممارسات إدارة الموارد البشرية: مجموعة السياسات والأنشطة المنظمة التي تقوم بها المؤسسة لاستقطاب وتعيين وتدريب وتحفيز وتقييم الموظفين لضمان تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية

(Cherif, 2020). وتعرف إجرائياً بأنها: السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء.

-التوظيف والاختيار: جذب الأشخاص الراغبين في الحصول على وظيفة واختيار المرشح المناسب للتعين بهدف تعبئة الشواغر في المنظمة (ربيع محمد سليمان 2021, et al.) ويعرف إجرائياً بأنه: هو جذب المتقدمين المناسبين للوظائف واختيار الأنسب لتعبئة الشواغر في المنظمة.

-التدريب والتطوير: هي الطريقة التي يتم بها تحسين أداء الموظفين من خلال توفير فرص للتعلم (Sultana & Johari, 2023). ويعرف إجرائياً بأنه: تحسين أداء الموظفين من خلال توفير فرص التعلم المستمرة.

-تقييم الأداء: يشير إلى تقدير أداء الموظف في العمل بناءً على معايير محددة مثل الجودة والكمية والتكلفة والسلوك والزمن، ويتم هذا التقييم عادةً من قبل المدير المباشر أو المشرف الذي يعمل تحت إشرافه الشخص مباشرة (Sabiou et al., 2019). ويعرف إجرائياً بأنه: قياس أداء الموظف وفق معايير محددة مثل الجودة والكمية والسلوك، ويتم عادةً بواسطة المدير المباشر.

-التعويضات: جميع التعويضات المالية والمزايا التي تقدمها المنظمة لموظفيها تكريماً لتفانيهم في العمل مع المنظمة (Sultana & Johari, 2023). وتعرف إجرائياً بأنها: هي جميع المزايا المالية وغير المالية التي تقدم للموظفين تكريماً لتفانيهم في العمل.

3-سلوك المواطنة التنظيمية: مجموعة السلوكيات الطوعية غير المفروضة رسمياً التي يقوم بها الموظفون لدعم زملائهم وتعزيز فعالية المنظمة، مثل التعاون، المبادرة، الالتزام، وتحمل المسؤولية، دون انتظار مقابل مباشر (Saygili et al., 2020). وتعرف إجرائياً بأنها السلوكيات الطوعية مثل المبادرة، مساعدة الآخرين، الالتزام المهني، والمحافظة على بيئة العمل.

-المساعدة الشخصية: مساعدة الزملاء في العمل في حال كان هناك حاجة للمساعدة أو في حال وجود مشاكل متعلقة بالعمل (Moorman & Blakely, 1995). وتعرف إجرائياً بأنها: تقديم الدعم للزملاء عند الحاجة أو لمواجهة مشكلات متعلقة بالعمل.

-المبادرة الفردية: الاتصال مع الآخرين في العمل لتطوير الأداء الفردي والجماعي والتعبير بصدق عن الآراء والأفكار (Moorman & Blakely, 1995). وتعرف إجرائياً بأنها: التواصل والمشاركة الفاعلة لتطوير الأداء الفردي والجماعي والتعبير عن الأفكار بصدق.

-الصناعة الشخصية: أداء المهام بشكل متميز وبطريقة تتجاوز نداء الواجب لإكمال العمل بطريقة مثلى (Moorman & Blakely, 1995). وتعرف إجرائياً بأنها: أداء المهام بكفاءة وبما يتجاوز الحد الأدنى المطلوب لإتمام العمل بأفضل طريقة.

-التعزيز المخلص: وصف صورة المنظمة بفخر للغرباء والترويج لها والدفاع عنها. (Moorman & Blakely, 1995) ويعرف إجرائياً بأنه: الترويج للمنظمة والدفاع عنها وإظهار الفخر بها أمام الآخرين.

4-المناخ الأخلاقي: إدراك العاملين لمستوى العدالة، النزاهة، المسؤولية الأخلاقية، والمعايير السلوكية المقبولة داخل المنظمة، بما يعكس البيئة القيمية التي توجه السلوك المهني داخلها (Abu Bakar & Connaughton, 2022). ويعرف إجرائياً بأنه إدراك الموظفين لمستوى العدالة والشفافية والمسؤولية الأخلاقية

5-الرضا الوظيفي: وهو المشاعر العاطفية والاتجاهات نحو العمل وبيئة العمل، حيث تتكون هذه المشاعر من خلال العلاقة مع الرؤساء والزلاء في العمل، والترقيات، والرواتب (Semiring et al., 2020). ويعرف إجرائياً بأنه: مشاعر وميول الموظف تجاه عمله وبيئة العمل، متأثرة بالعلاقات الوظيفية، الترقيات، والرواتب.

الدراسات السابقة

دراسة (النفاوي & أحمد، 2020): هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية، المناخ الأخلاقي، والارتباط الوظيفي في المواقع الطبية بالسعودية. وَوَّع الباحث استبانة إلكترونية على عينة عشوائية من 180 موظفًا، استُعيد منها 157. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأخلاقية على الارتباط الوظيفي، سواء بشكل مباشر أو من خلال المناخ الأخلاقي. وأوصت الدراسة بتشكيل لجنة لأخلاقيات ممارسة الطب لرصد الانتهاكات الأخلاقية ومعالجة آثارها.

دراسة (عفاق، 2021): هدفت الدراسة إلى بحث أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين في الجزائر، مستخدمًا المنهج الوصفي التحليلي واستبانة على عينة من المجتمع البالغ 124 موظفًا. خلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للسلوك الأخلاقي للقيادة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة باختيار القادة وفق معايير عادلة وموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة (رشيد والكرعاوي، 2022): هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التماسك، التكامل، التفويض) وسلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الكوفة بالعراق. شملت الدراسة استبانة موزعة على 99 من العمداء ورؤساء الأقسام. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأيير مباشر بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية خبرات ومهارات الموظفين عبر إشراكهم في اتخاذ القرارات ومنحهم مزيدًا من السلطة والمسؤولية.

دراسة (Esber & Sankari, 2023): تبحث الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية—التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء—على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة المركزية بجامعة تشرين. استخدمت منهجًا وصفيًا تحليليًا واعتمدت على استبانة لـ 57 موظفًا مختارين عشوائيًا. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي لهذه الممارسات على الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بتعزيز البرامج التدريبية وتصميمها بما يلائم احتياجات الموظفين.

دراسة (الحبيشي & حمود، 2024): هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في اليمن. تبنت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (48) موظفًا، توصلت

الدراسة إلى وجود علاقة طردية وقوية جدًا بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، وتم التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى الموظفين حول سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الشباب والرياضة في اليمن تبعًا للجنس ولصالح الذكور.

دراسة (Cherif, 2020)، بعنوان: هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين على الالتزام التنظيمي في قطاع البنوك بالسعودية، من خلال استبانة شملت 330 موظفًا تم اختيارهم بالاعتماد على العينة العشوائية من فروع بنك الراجحي بالرياض، مستخدمًا المنهج الكمي. وأظهرت النتائج أن كلاً من إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين يساهمان بشكل إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي، مع وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين. وأوصت الدراسة بتركيز ممارسات الموارد البشرية على تنمية مهارات الموظفين لزيادة قدرتهم على التكيف مع التحديات المصرفية.

دراسة (Abu Bakar & Connaughton, 2022): هدفت الدراسة إلى تحليل دور الاتصال الأخلاقي المتبادل كوسيط بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة تأمين بماليزيا، من خلال استبانة شملت 274 موظفًا. أظهرت النتائج أن الاتصال الأخلاقي بين القادة والأعضاء يوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأبرزت أهمية هذا النوع من الاتصال في تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي. وأوصت الدراسة بتوسيع البحث في دول أخرى.

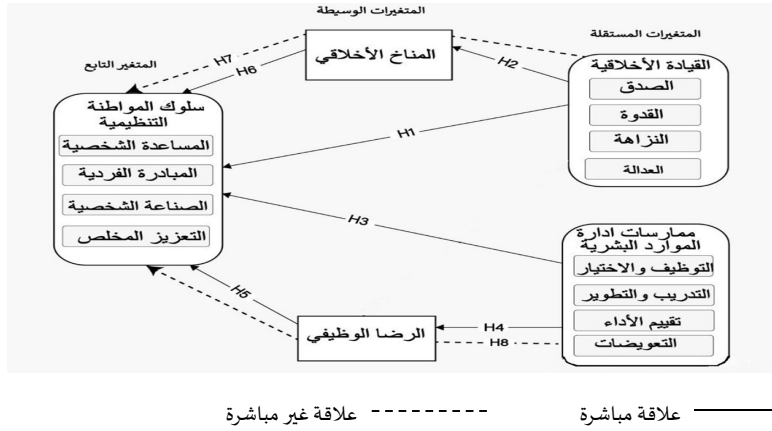
دراسة (Tabiu, 2023): هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية وممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية في حكومات نيجيريا المحلية، من خلال دور المناخ الأخلاقي كعامل وسيط. شملت العينة 270 مشاركًا من قادة وموظفين. أظهرت النتائج أن المناخ الأخلاقي يوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية، وإدارة الموارد البشرية، وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أنه يعزز هذا السلوك من خلال تصورات الموظفين. وأوصت الدراسة بتعزيز المناخ الأخلاقي لتحفيز السلوكيات التطوعية وتحسين جودة الخدمات المحلية.

دراسة (Shulga & Busser, 2024): هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية والمناخ الأخلاقي على نتائج الموظفين خلال جائحة COVID-19 في قطاع السياحة والضيافة بولاية هاواي، باستخدام استبانة إلكترونية وتحليل البيانات عبر SPSS و Smart-PLS. وأظهرت النتائج أثرًا إيجابيًا للقيادة التحويلية على رضا الموظفين وثقتهم بالمنظمة، كما ارتبطت القيادة الأخلاقية بوجود مناخ أخلاقي في المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مديري الموارد البشرية للمناخ التنظيمي والتركيز على الصالح العام للموظفين.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتضمينها لعدد من المتغيرات المهمة والتي تم تطبيقها في مؤسسات القطاع العام وهذا من خلال نموذج فريد يستخدم متغيرين مستقلين - ممارسات إدارة الموارد البشرية والقيادة الأخلاقية - لتقييم أثرهما على سلوك المواطنة التنظيمية. وخلافًا للعديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذه العوامل بمعزل عن بعضها البعض، يُسهم هذا البحث في تطوير هذا المجال من خلال دمج متغيرين وسيطين محوريين، هما الرضا الوظيفي والمناخ الأخلاقي. لا يُثري هذا النهج القدرة التفسيرية للنموذج فحسب، بل يُسهم أيضًا في سد فجوة بحثية كبيرة، مُقدمًا فهمًا أشمل وأكثر ترابطًا مع السياق لكيفية تعزيز الأبعاد الإدارية والأخلاقية لسلوك المواطنة التنظيمية في القطاع العام.

نموذج الدراسة :

يوضح الشكل (1) المتغيرات المستقلة وهي القيادة الأخلاقية وأبعادها، وممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها، والمتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده، بالإضافة إلى المتغيرات الوسيطة وهي المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي.



الشكل (1): نموذج الدراسة

تطوير الفرضيات

أولاً: القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية: تعمل القيادة الأخلاقية على تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إنشاء بيئة عمل تعزز الثقة المتبادلة وتقلل من السلوكيات غير الأخلاقية داخل المنظمات، وبينت دراسة (Kuenzi et al., 2020) ودراسة (Abdullahi et al., 2020) أنه يوجد أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث إن القيادة الأخلاقية تسهم في تشكيل مناخ تنظيمي أخلاقي، مما يؤدي إلى تحسين سلوكيات الموظفين وزيادة مشاركتهم التنظيمية، كما أن القيادة الأخلاقية تؤدي إلى رفع مستوى التزام وانخراط الموظفين في المنظمة، مما يعزز التعاون الجماعي والمبادرات التطوعية غير الملزمة، والتي تعد من مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية. وبينت دراسة (Abdullahi et al., 2020) أن الذكاء العاطفي للقيادة الأخلاقية يسهم في تقوية الصلة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، فالقادة الذين يعكسون سلوكيات أخلاقية يميلون إلى إقامة روابط فعالة مع الموظفين، وهذا يعزز ولاءهم واستعدادهم للمساعدة في الوصول إلى الأهداف على مستوى المنظمة.

ويمكن تفسير ذلك على أساس أن أثر القيادة الأخلاقية يظهر في الغالب عبر قنوات وسيطة بدلاً من أن يكون مباشراً؛ فالمناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي قد يعملان كآليتين تفسيريتين تستوعبان تأثير القادة الأخلاقيين وتحولانها إلى سلوكيات مواطنة تنظيمية، كما لا يمكن إغفال احتمال وجود متغيرات معدلة أو متداخلة كالذكاء العاطفي للقائد، والضغوط التنظيمية، أو خواص العينة قللت من الارتباط الظاهر بين المتغيرين، فضلاً عن إمكانية مشكلات قياس أو تأثير المنهج التي قد تضعف العلاقة الظاهرية. وبناءً على ذلك يمكن

اشتقاق الفرضية الأولى الآتية (H01): يوجد تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

ثانياً: القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي: تُمثل القيادة الأخلاقية عاملاً رئيسياً في بناء المناخ الأخلاقي داخل المنظمات، حيث تلعب دوراً في إنشاء بيئة عمل تتصف بالشفافية، العدالة، والثقة، تشير دراسة (Kuenzi et al., 2020) إلى وجود أثرًا إيجابيًا للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي، حيث تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل مباشر على المناخ الأخلاقي من خلال صياغة قيم أخلاقية واضحة ودعمها في الممارسات الاعتيادية داخل المنظمة، فالقادة الأخلاقيون يعملون على تحفيز الموظفين لتبني ممارسات تتواءم مع المقاييس الأخلاقية للمنظمة.

وتوضح دراسة (Zagenczyk et al., 2021) أنه يوجد أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي، فوجود قادة أخلاقيين يعزز التصورات الإيجابية للمناخ الأخلاقي من خلال تحسين دعم المنظمة للعاملين، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل تنسم بالانسجام والأخلاقيات العالية، وتساهم القيادة الأخلاقية في خفض التصرفات غير الأخلاقية وتحفيز الالتزام بالقيم التنظيمية، ومما سبق يمكن اشتقاق الفرضية الثانية الآتية (H02): يوجد تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

ثالثاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية: تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحفيز الموظفين ودعم بيئة العمل، وتُظهر دراسة (Purwanto et al., 2021) أنه يوجد أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية، فتطبيق ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية مثل التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء، يُعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية عن طريق رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتحسين أداء الأفراد.

بالإضافة إلى ذلك، تشير دراسة (P. T. Nguyen et al., 2020) إلى أنه يوجد أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية، فممارسات إدارة الموارد البشرية تسعى إلى زيادة رضا الموظفين والرفع من قدراتهم وهذا يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي، مما يعزز التصرفات الإيجابية كالتعاون، والالتزام، والتفاعل مع الزملاء، ومما سبق يمكن اشتقاق الفرضية الثالثة الآتية (H03): يوجد تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

رابعاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي: تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية عنصراً مهماً في رفع مستوى الرضا الوظيفي بتحسين ظروف العمل وتقديم الدعم المناسب للموظفين، وتشير دراسة (P. T. Nguyen et al., 2020) إلى وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، فتطبيقها بشكل فعال في إدارة الموارد البشرية مثل التحفيز، والتقدير، والتدريب، يُسهم بشكل كبير في زيادة درجة الرضا الوظيفي، حيث إن تنمية بيئة العمل وتمكين الموظفين يؤديان إلى زيادة مشاعر الانتماء والالتزام.

وتوضح دراسة (Purwanto et al., 2021) وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي حيث أن الرضا الوظيفي يمكن أن يتعزز من خلال ممارسات تهدف إلى تحسين ظروف العمل، وتوفير فرص التقدم المهني، وزيادة مستوى التفاعل بين الموظفين والإدارة، وهذا يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تعكس الاهتمام برفاهية الموظفين وأهدافهم المهنية، وبناءً على ذلك يمكن اشتقاق الفرضية الرابعة الآتية (H04):

يوجد تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

خامساً: الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: يعد الرضا الوظيفي من الأسباب المحورية التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث إن شعور العاملين بالرضا نحو العمل والبيئة، يجعلهم يظهرون مستوى أعلى من الالتزام، والتعاون، والاستعداد للاشتراك في الفعاليات التطوعية التي تدعم المنظمة، وأوضحت دراسة (P. T. Nguyen et al., 2020) أنه يوجد أثر إيجابي للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يعزز الرضا الوظيفي من سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تحسين الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة.

كما أكدت دراسة (Purwanto et al., 2021) أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية إيجابية وتمثل في تحفيز الموظفين للمشاركة الإيجابية بما يتجاوز حدود أدوارهم الوظيفية، وأن الموظفين الراضين يميلون إلى بناء علاقات تعاونية مع زملائهم والإسهام بشكل فعال في بلوغ المنظمة لأهدافها، ومما سبق يمكن اشتقاق الفرضية الخامسة الآتية (H05): يوجد تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

سادساً: المناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية: يُمثل المناخ الأخلاقي بيئة العمل التي تدعم القيم الأخلاقية والسلوكيات المسؤولة، وهو عامل مؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، وأشارت دراسة (Zagenczyk et al., 2021) إلى وجود أثر إيجابي للمناخ الأخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية، فالمناخ الأخلاقي الإيجابي يعزز من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ويحفزهم على الانخراط بسلوكيات تطوعية تتجاوز أدوارهم الوظيفية الأساسية، وهذا يوصل المنظمة إلى بلوغ أهدافها بشكل فعال.

كما أظهرت دراسة (N. Huang et al., 2021) وجود أثر إيجابي للمناخ الأخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية، فوجود مناخ أخلاقي داعم يساهم في تحسين الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يشجع العاملين على القيام بالتصرفات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية مثل التعاون والمساعدة وزيادة الانتماء للمنظمة، وبناء على ذلك يمكن اشتقاق الفرضية السادسة الآتية (H06): يوجد تأثير إيجابي للمناخ الأخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

سابعاً: المناخ الأخلاقي كوسيط بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية: يمثل المناخ الأخلاقي بيئة عمل تدعم القيم الأخلاقية وتحقيق المسؤولية المؤسسية، مما يساهم في زيادة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت دراسة (Kuenzi et al., 2020)، وجود أثر إيجابي للمناخ الأخلاقي في تعزيز العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن القيادة الأخلاقية تساهم في تحسين المناخ الأخلاقي الذي بدوره يعزز سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين، وأشارت دراسة (Zagenczyk et al., 2021) إلى وجود أثر إيجابي للمناخ الأخلاقي في تعزيز العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أوصت بعض الدراسات (Abdullahi et al., 2020) ببحث دوره كعامل وسيط محتمل في التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على السلوك التنظيمي الإيجابي، نظراً لارتباطه بشكل فردي بكل من القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يدعم الالتزام التنظيمي والانتماء المؤسسي، ومن هنا يمكن اشتقاق الفرضية السابعة

الآتية (H07): يتوسط المناخ الأخلاقي إيجابياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

ثامناً: الرضا الوظيفي كوسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية: الرضا الوظيفي من العوامل الحاسمة التي تعزز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أظهرت دراسة (B. J. Ali & Anwar, 2021) وجود أثر إيجابي للرضا الوظيفي لدعم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة مثل التدريب، والتحفيز، والتقييم العادل، تعزز الرضا الوظيفي بين الموظفين، ومن جهة أخرى أظهرت دراسة (Purwanto et al., 2021) وجود أثر إيجابي للرضا الوظيفي لدعم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أوصت بعض الدراسات (Anwar & Abdullah, 2021)، ببحث دوره كعامل وسيط محتمل في التأثير الإيجابي لممارسات الموارد البشرية على السلوك التنظيمي الوثيق بكل من ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يعزز المساهمة التطوعية والتزام الموظفين بأهداف المنظمة مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي العام، ومن هنا يمكن اشتقاق الفرضية الثامنة الآتية (H08): الرضا الوظيفي يتوسط إيجابياً العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الارتباطي المقطعي ، حيث يتم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة باعتباره الأنسب لتحليل البيانات بصورة موضوعية وقابلة للقياس (A. Ali et al., 2024) ، وللوصف الدقيق للخصائص والفروقات بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية واضحة، بالإضافة إلى ذلك، تُعد هذه الدراسة من الدراسات الارتباطية التي تهدف إلى فحص طبيعة واتجاه العلاقات بين المتغيرات الرئيسة، والمتمثلة في القيادة الأخلاقية وممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، مع دراسة الدور الوسيط لكل من المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي. كما صُممت الدراسة ضمن إطار المنهج المقطعي الذي يعتمد على جمع البيانات في فترة زمنية واحدة لتحليل هذه العلاقات كما هي في الواقع العملي. ولتحقيق ذلك، تم استخدام أدوات إحصائية، ورسوم بيانية، وجداول رقمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات بدقة وموضوعية (Sekaran & Bougie, 2016) .

مجتمع وعينة الدراسة: ضم مجتمع الدراسة 312 موظفًا إداريًا في ست محافظات حكومية شمال الضفة الغربية وهي: (طولكرم، نابلس، قلقيلية، جنين، سلفيت، طوباس)، وتم الحصول على أعداد الموظفين من خلال التواصل مع دائرة الموارد البشرية في مكاتب المحافظات الستة ، وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة لأنها تتفق مع مبادئ نظرية الاحتمالات وتمنح أفراد المجتمع فرصًا متساوية للاختيار، وهي مناسبة للنماذج الإحصائية الاستدلالية ومتوافقة مع معايير الصدق في الارتباطي المقطعية، وهذا يعزز مصداقية النتائج، كما أنها مناسبة بشكل خاص للدراسات الإنسانية والإدارية، وبحساب هامش خطأ 5% ومستوى ثقة 95%، كان حجم العينة المطلوب 173 موظفًا، وهو العدد اللازم لتمثيل كامل المجتمع وفق جدول ساكران لحساب العينات (Sekaran & Bougie, 2016). تم توزيع استبانة مكونة من (62) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (200) موظف وموظفة داخل مكاتب المحافظات الستة، حيث تم جمع واسترداد (41) استمارة بنسبة (23.42%) في مكتب محافظة طولكرم، واسترداد (42) استمارة من مكتب محافظة نابلس بنسبة (24%)، واسترداد (25) استمارة من مكتب محافظة جنين بنسبة (14.3)

(%)، واسترداد (23) استمارة من مكتب محافظة سلفيت وبنسبة (13.14%)، واسترداد (23) استمارة من مكتب محافظة قلقيلية وبنسبة (13.14%)، واسترداد (21) استمارة من مكتب محافظة طوباس وبنسبة (12%) من المجتمع المستهدف، وتم استرداد (175) استمارة، بنسبة استجابة بلغت (87.5%) جميعها صالحة للتحليل الإحصائي وهو أعلى من الحد الأدنى المطلوب لتمثيل المجتمع. وتعتبر هذه النسبة مرتفعة، حيث يشير (Babbie, 2020) إلى أن نسبة الاستجابة التي تزيد عن 70% تُعد ممتازة في البحوث الميدانية. وتم تحليل بيانات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS) وبرنامج (Smart PLS).

صدق أداة الدراسة الظاهري: تم اجراء اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من التناسق الداخلي للاستبانة ولضمان دقة البيانات، وأظهرت نتائج التحليل أن معامل كرونباخ ألفا لجميع المجالات الفردية وأداة الدراسة ككل يشير إلى مستوى ثبات قوي، حيث تجاوزت القيم المقبولة (0.7) (Taber, 2018)، كما يوضحه الجدول (1).

الجدول (1) كرونباخ ألفا موزعة حسب المجال وأداة الدراسة ككل

| المجال | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|-------------------------------|-------------|--------------|
| القيادة الأخلاقية | 16 | 0.967 |
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | 16 | 0.956 |
| سلوك المواطنة التنظيمية | 16 | 0.951 |
| المناخ الاخلاقي | 7 | 0.930 |
| الرضا الوظيفي | 7 | 0.920 |

أدوات القياس: تم تبني مقاييس المتغيرات من الأدبيات السابقة، وقد خضعت البنود لمراجعة دقيقة من قبل المحكمين الأكاديميين المتخصصين، وتم قياس جميع البنود باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتيح ترميز وتصنيف آراء المشاركين، وتحديد مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على الخيارات المطروحة، حيث يتضمن خمس فقرات للإجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

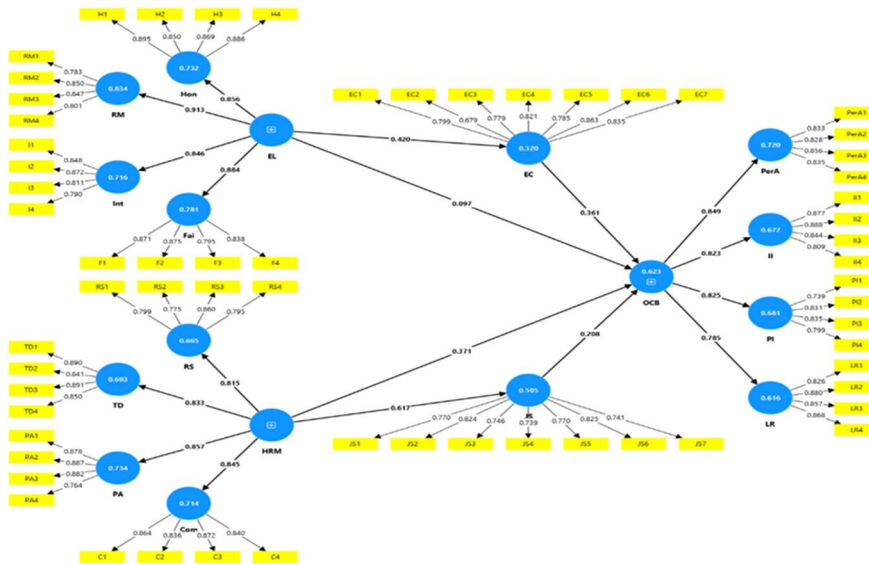
تمثل المتغيرات الرئيسة في الدراسة خمسة محاور، حيث جاء المتغير المستقل الأول القيادة الأخلاقية (EL) معتمداً على أربعة أبعاد هي: الصدق، القدوة، النزاهة، والعدالة (Yukl et al., 2013)، وقد تم قياس كل بُعد من خلال أربع فقرات مرقمة من (1-16). أما المتغير المستقل الثاني فهو ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP)، والذي استند إلى أربعة أبعاد شملت: التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويضات (Kaur, 2023; Singh, 2004)، حيث حُصص لكل بُعد أربع فقرات حملت الأرقام من (17-32). وبالنسبة للمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، فقد بُني على أربعة أبعاد، وهي: المساعدة الشخصية، المبادرة الفردية، الصناعة الشخصية، والتعزيز المخلص (Moorman & Blakely, 1995)، وقد تم قياسها عبر أربع فقرات لكل بُعد بتقييم (33-48). كما اشتملت الدراسة على متغيرين وسيطين، هما: المناخ الأخلاقي (EC) وتم تحديد عباراته بالاعتماد على دراسة (Victor & Cullen, 1988) من خلال سبع فقرات مرقمة (49-55)، والرضا الوظيفي (JS) الذي استند في قياسه إلى دراسة (Schriesheim et al., 1993) بواقع سبع فقرات حملت الأرقام (56-62).

التحليل الاحصائي

نموذج القياس الخارجي Model Measurement ويتضمن اختبارات:

الصدق التقاربي (Convergent Validity) والذي يشمل:

1. اختبار الاتساق الداخلي – عامل التشبعات (Factor Loadings): يهدف إلى قياس مدى قوة ارتباط كل مؤشر بالمتغير الذي ينتمي إليه، ولقبول نتيجة هذا الاختبار لا بد من أن تكون قيمة التشبعات لجميع الأسئلة أكبر من 0.5 وذلك وفقاً ل (Hulland, 1999).
2. الموثوقية المركبة (Composite Reliability): تُستخدم هذه القيمة لقياس درجة الاتساق الداخلي للمؤشرات، ولا بد أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.7 لتحقيق الإتساق الداخلي بين مؤشرات المتغير (Hair Jr et al., 2017).
3. متوسط التباين المفسر (AVE): يُستخدم لتقييم الصدق التقاربي للمتغيرات الكامنة، ويعبر عن النسبة المئوية للتباين الذي تفسره المؤشرات المرتبطة بالمتغير الكامن، مقارنةً بالتباين الناتج عن الأخطاء العشوائية، ولقبول نتيجة هذا الاختبار يجب أن تكون قيم التباين المفسر أكبر من 0.5، مما يدل على أن جميع أسئلة العامل قد نجحت في قياسه بشكل دقيق وفعال (Fornell & Larcker, 1981)، الشكل (2) يوضح نتائج النموذج القياسي الخارجي والجدول (2) يوضح نتائج الاختبار.



الشكل (2) نتائج النموذج القياسي الخارجي
Model Measurement

تأثير القيادة الأخلاقية وممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الحكومية: الدور الوسيط للمناخ الاخلاقي والرضا الوظيفي

الجدول (2) الموثوقية المركبة، وقيم التباين المفسر AVE المحسوبة للمكونات

| اسم المتغير | البعد | رمز السؤال | VIF | Factor Loading | كرونباخ ألفا | الموثوقية المركبة (rho_a) | التباين المفسر (AVE) |
|------------------------------------|-------|------------|-------|----------------|--------------|---------------------------|----------------------|
| الصدق (Hon) | | H1 | 2.032 | 0.895 | 0.898 | 0.929 | 0.766 |
| | | H2 | 2.162 | 0.850 | | | |
| | | H3 | 2.547 | 0.869 | | | |
| | | H4 | 2.723 | 0.886 | | | |
| القدوة (RM) | | RM1 | 1.617 | 0.783 | 0.838 | 0.892 | 0.674 |
| | | RM2 | 2.734 | 0.850 | | | |
| | | RM3 | 2.034 | 0.847 | | | |
| | | RM4 | 1.894 | 0.801 | | | |
| النزاهة (Int) | | I1 | 2.156 | 0.848 | 0.850 | 0.899 | 0.690 |
| | | I2 | 2.280 | 0.872 | | | |
| | | I3 | 1.805 | 0.811 | | | |
| | | I4 | 1.786 | 0.790 | | | |
| العدالة (Fai) | | F1 | 2.352 | 0.871 | 0.866 | 0.909 | 0.715 |
| | | F2 | 2.469 | 0.875 | | | |
| | | F3 | 1.716 | 0.795 | | | |
| | | F4 | 2.182 | 0.838 | | | |
| التوظيف والاختيار (RS) | | RS1 | 1.850 | 0.799 | 0.823 | 0.882 | 0.653 |
| | | RS2 | 1.635 | 0.775 | | | |
| | | RS3 | 2.159 | 0.860 | | | |
| | | RS4 | 1.626 | 0.795 | | | |
| ممارسات إدارة الموارد البشرية (HR) | | TD1 | 2.864 | 0.890 | 0.891 | 0.925 | 0.754 |
| | | TD2 | 2.209 | 0.841 | | | |
| | | TD3 | 2.806 | 0.891 | | | |
| | | TD4 | 2.236 | 0.850 | | | |
| تقييم الأداء (PA) | | PA1 | 1.980 | 0.878 | 0.875 | 0.915 | 0.730 |
| | | PA2 | 1.948 | 0.887 | | | |
| | | PA3 | 2.172 | 0.882 | | | |
| | | PA4 | 2.711 | 0.764 | | | |
| التعويضات (C) | | C1 | 2.312 | 0.864 | 0.875 | 0.914 | 0.728 |
| | | C2 | 2.049 | 0.836 | | | |
| | | C3 | 2.473 | 0.872 | | | |
| | | C4 | 2.139 | 0.840 | | | |
| سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) | | PerA1 | 2.447 | 0.833 | 0.859 | 0.904 | 0.702 |
| | | PerA2 | 2.702 | 0.828 | | | |
| | | PerA3 | 2.516 | 0.856 | | | |
| | | PerA4 | 1.643 | 0.835 | | | |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-----|----------------------|
| | | | 0.877 | 2.638 | II1 | |
| | | | 0.888 | 2.807 | II2 | المبادرة |
| 0.731 | 0.916 | 0.877 | 0.844 | 2.128 | II3 | الفردية |
| | | | 0.809 | 1.751 | II4 | (II) |
| | | | 0.739 | 1.895 | PI1 | |
| | | | 0.831 | 1.894 | PI2 | الصناعة |
| 0.643 | 0.878 | 0.814 | 0.835 | 1.858 | PI3 | الشخصية |
| | | | 0.799 | 1.726 | PI4 | (PI) |
| | | | 0.826 | 1.885 | LR1 | |
| | | | 0.880 | 2.646 | LR2 | التعزيز |
| 0.736 | 0.918 | 0.880 | 0.857 | 2.521 | LR3 | المخلص |
| | | | 0.868 | 2.369 | LR4 | (LR) |
| | | | 0.799 | 2.273 | EC1 | |
| | | | 0.679 | 1.668 | EC2 | |
| | | | 0.779 | 2.041 | EC3 | المناخ الأخلاقي (EC) |
| 0.634 | 0.924 | 0.903 | 0.821 | 2.586 | EC4 | |
| | | | 0.785 | 2.304 | EC5 | |
| | | | 0.863 | 2.186 | EC6 | |
| | | | 0.835 | 2.689 | EC7 | |
| | | | 0.770 | 2.046 | JS1 | |
| | | | 0.824 | 2.502 | JS2 | |
| | | | 0.746 | 2.259 | JS3 | الرضا الوظيفي (JS) |
| 0.663 | 0.913 | 0.888 | 0.739 | 1.926 | JS4 | |
| | | | 0.770 | 1.992 | JS5 | |
| | | | 0.825 | 2.523 | JS6 | |
| | | | 0.741 | 2.005 | JS7 | |

الصدق التمايزي (Discriminant Validity) ويشمل:

1. فحص التحميل المتقاطع (Cross Loading): يهدف هذا الاختبار إلى التأكد من أن كل مؤشر يتمتع بارتباط أقوى مع المتغير الكامن الذي يقيسه مقارنة بمستوى ارتباطه مع المتغيرات الكامنة الأخرى، يتطلب قبول نتيجة هذا الإختبار أن تكون قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء أكبر من ارتباطه بالتركيبات الأخرى (Fornell & Larcker, 1981).

2. Fornell & Larcker: أداة إحصائية لتقييم الصلاحية التمييزية في النماذج الهيكلية، تتحقق من أن كل متغير كامن يقيس البناء النظري الخاص به ويميزه عن المتغيرات الأخرى، ويثبت ذلك إذا كان الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) أعلى من معاملات الارتباط مع المتغيرات الأخرى (Fornell & Larcker, 1981). نتائج الاختبار في الملحق (الملحق تحت الطلب)

3. HTMT: أداة إحصائية قوية لضمان تميز المتغيرات الكامنة في النماذج النظرية، تُستخدم في PLS-SEM. ويُعتبر التمييز محققاً إذا كانت قيمة HTMT أقل من 0.90. (Henseler et al., 2015)، نتائج الاختبار في الملحق (الملحق تحت الطلب)

نموذج القياس الداخلي Model Structural ويتضمن اختبارات:

1. معامل التفسير R^2 : يوضح نسبة التباين في المتغير التابع المفسر بواسطة المتغيرات المستقلة وتتراوح قيمته بين 0 و 1، كلما اقتربت قيمة R^2 من 1، زادت قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع، مما يعكس قوة تفسيرية عالية. أما إذا كانت القيمة منخفضة، فهذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر نسبة أقل من التباين (Sarstedt et al., 2021).
2. حجم التأثير f^2 : يقيس حجم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويحدد مقدار التأثير الفردي للمتغير المستقل من خلال مقارنة قيمة معامل التحديد (R^2) عند إدراج المتغير المستقل في النموذج أو استبعاده منه (Cohen, 2013).
3. جودة التنبؤ Q^2 : مقياس يستخدم لتحديد مدى كفاءة نموذج التنبؤ في تقديم تقديرات دقيقة وموثوقة (Esposito Vinzi et al., 2010).
4. فحص معامل المسار: لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

يوضح الجدول (3) نتائج اختبار الأثر المباشر للفرضيات.

الجدول (3) نتائج فحص الفرضيات (الأثر المباشر)

| الفرضية | معامل المسار | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T Value | P Values | النتيجة |
|---|--------------|---------------|-------------------|---------|----------|---------|
| (H1) القيادة الأخلاقية : سلوك المواطنة التنظيمية | 0.097 | 0.095 | 0.073 | 1.322 | 0.186 | مرفوضة |
| (H2) القيادة الأخلاقية : المناخ الأخلاقي | 0.420 | 0.423 | 0.007 | 1.123 | 0.001 | مقبولة |
| (H3) إدارة الموارد البشرية: سلوك المواطنة التنظيمية | 0.371 | 0.364 | 0.087 | 3.117 | 0.002 | مقبولة |
| (H4) إدارة الموارد البشرية: الرضا الوظيفي | 0.617 | 0.617 | 0.070 | 8.802 | 0.000 | مقبولة |
| (H5) الرضا الوظيفي: سلوك المواطنة التنظيمية | 0.208 | 0.212 | 0.099 | 2.103 | 0.036 | مقبولة |
| (H6) المناخ الأخلاقي : سلوك المواطنة التنظيمية | 0.361 | 0.361 | 0.082 | 4.389 | 0.000 | مقبولة |

حيث تبين أن:

- 1- بلغ معامل المسار بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية (0.097)، وجاء غير دال إحصائياً. وذلك لأن قيمة (P) جاءت أكبر من (0.05)، وقيمة (T) أقل من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05). بناءً على ذلك، لا توجد أدلة كافية لدعم صحة الفرضية الأولى H1، والتي تنص على: يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

إن عدم وجود دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) يفسر عدم وجود العلاقة المباشرة بينهم في البيئة الفلسطينية المدروسة. كما أن طبيعة بعض المكاتب الحكومية التي تتسم بالتواصل المحدود أو القيادة البيروقراطية قد تعيق انتقال القيم الأخلاقية من القادة إلى الموظفين. ويمكن تفسير رفض الفرضية الأولى لعدة عوامل، منها أن تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) في المؤسسات الفلسطينية قد لا يظهر بشكل مباشر، بل يتجلى من خلال متغيرات وسيطة مثل المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي، اللذين قد يفسران الأثر بالكامل أو جزئياً، ما يقلل من الارتباط المباشر عند اختياره دون أخذ هذه الوسائط في الاعتبار، كما أن بعض المكاتب الحكومية تتسم بالهيكلية البيروقراطية، القيود التنظيمية، أو التواصل المحدود بين القادة والموظفين، مما يعيق انتقال القيم الأخلاقية من القادة إلى الموظفين بشكل فعال، إضافة إلى ذلك، قد تؤثر العوامل الفردية والتنظيمية الأخرى مثل الضغوط الوظيفية، تفاوت الخبرات، مستويات الذكاء العاطفي للقادة، أو الثقافة المؤسسية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وOCB، ما يقلل من وضوح أثرها المباشر، ولا يمكن استبعاد أن عدم وجود دلالة إحصائية قد يكون مرتبطاً بمشكلات القياس أو المنهجية، مثل التحيز في الاستجابات، مما يخفف من القوة الإحصائية للعلاقة الظاهرة. وبناءً على ذلك، فإن غياب العلاقة المباشرة لا يعني انعدام الأثر، بل يشير إلى أن العلاقة قد تكون غير مباشرة وتعتمد على بيئة أخلاقية داعمة ورضا وظيفي مرتفع لتحويل السلوك القيادي الأخلاقي إلى سلوكيات مواطنة تنظيمية ملموسة، ما يعزز أهمية فحص دور كل من المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي كعوامل وسيطة لفهم العلاقة الحقيقية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

2- بلغ معامل المسار بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي (0.420)، وجاء دال إحصائياً. وذلك لأن قيمة (P) جاءت أقل من (0.05)، وقيمة (T) أقل من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05).

بناءً على هذه النتيجة، توجد أدلة كافية لدعم صحة الفرضية الثانية H2، والتي تنص على: يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية. إن دلالة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي تتفق مع نظرية القيادة الأخلاقية التي تنص على أن القادة يشكلون الإطار المرجعي للأخلاق التنظيمية من خلال سلوكهم وقيمهم، ويدعم (Freire & Pinto، 2022) هذه العلاقة، حيث أكدوا أن القائد الأخلاقي يخلق بيئة تتسم بالشفافية والثقة ويعزز المناخ الأخلاقي في المؤسسة.

3- بلغ معامل المسار بين إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية (0.371)، وجاء ذا دلالة إحصائية. وذلك لأن قيمة (P) جاءت أقل من (0.05)، وقيمة (T) أكبر من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05).

بناءً على هذه النتيجة، توجد أدلة كافية لدعم صحة الفرضية الثالثة H3، والتي تنص على: يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

تؤكد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وOCB، نظرية الموارد البشرية المستندة إلى السلوك (Behavioral HRM) أن ممارسات الموارد البشرية تؤثر في سلوكيات الموظفين، كالالتزام والمبادرة والتعاون، فوجود أثر دال لإدارة الموارد البشرية على OCB يدعم هذا الاتجاه، وينسجم مع دراسة (Snape & Redman، 2010) والتي أشارت إلى دور استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوكيات التطوعية.

- 4- بلغ معامل المسار بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي (0.617)، وجاء ذا دلالة إحصائية. وذلك لأن قيمة (P) جاءت أقل من (0.05)، وقيمة (T) أكبر من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05).
- بناءً على هذه النتيجة، توجد أدلة كافية لدعم صحة الفرضية الرابعة H4، والتي تنص على: يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.
- تشير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي إلى دعم نظرية "تحفيز العاملين-Herzberg's Two-Factor Theory"، التي ترى أن ممارسات الموارد البشرية (كالعدالة، التدريب، التقدير) تُعد محفزات قوية للرضا الوظيفي. ونتائج الدراسة الحالية تتفق مع أدبيات حديثة تؤكد أن نظم الموارد البشرية الشاملة تؤثر إيجابياً في رضا الموظف (Alfes et al., 2013).
- 5- بلغ معامل المسار بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية (0.208)، وجاء ذا دلالة إحصائية. وذلك لأن قيمة (P) جاءت أقل من (0.05)، وقيمة (T) أكبر من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05).
- بناءً على هذه النتيجة، توجد أدلة كافية لدعم صحة الفرضية الخامسة H5، والتي تنص على: يوجد أثر للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.
- إن وجود علاقة دالة بين الرضا و OCB، يؤكد بأن الموظف الراضي عن عمله، يكون أكثر ميلاً لتقديم جهود تطوعية خارج وصفه الوظيفي، وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (Kilic M.Y & Kilic M.E, 2023) التي أوضحت أن الرضا الوظيفي يُعد وسيطاً مهماً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و OCB، حيث يعزز من الدوافع الذاتية للسلوك الإيجابي.
- 6- بلغ معامل المسار بين المناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية (0.361)، وجاء ذا دلالة إحصائية. وذلك لأن قيمة (P) جاءت أقل من (0.05)، وقيمة (T) أكبر من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05).
- بناءً على هذه النتيجة، توجد أدلة كافية لدعم صحة الفرضية السادسة H6، والتي تنص على: يوجد أثر للمناخ الأخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية في مكاتب المحافظات الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.
- تؤكد العلاقة بين المناخ الأخلاقي و OCB، نظرية البيئة التنظيمية الأخلاقية التي تشير إلى أن بيئة العمل التي تتسم بالنزاهة والعدالة والاحترام تُشجّع الموظفين على تبني سلوكيات مواطنة تنظيمية. وقد دعمت دراسات (Freire & Pinto, 2022) و (Victor & Cullen, 1988) هذه الفرضية، وأشارت إلى أن المناخ الأخلاقي الجيد يقلل من السلوكيات السلبية ويعزز المبادرات التطوعية الإيجابية.
- نتائج اختبار الأثر غير المباشر للفرضيات من خلال المتغير الوسيط الأول (المناخ الأخلاقي)، المتغير الوسيط الثاني (الرضا الوظيفي)، الجدول (4) يوضح نتائج (الأثر غير المباشر):

الجدول رقم (4) نتائج فحص فرضيات الأثر غير المباشر

| المتغيرات | معامل المسار | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T-Value | P values | النتيجة |
|--|--------------|---------------|-------------------|---------|----------|---------|
| (H7) القيادة الأخلاقية -> المناخ الأخلاقي -> سلوك المواطنة التنظيمية | 0.263 | 0.262 | 0.066 | 1.957 | 0.000 | مقبولة |
| (H8) إدارة الموارد البشرية -> الرضا الوظيفي -> سلوك المواطنة التنظيمية | 0.263 | 0.262 | 0.066 | 1.957 | 0.000 | مقبولة |

تشير نتائج التحليل في الجدول (4) إلى كل من الآتي:

1- بلغ معامل المسار بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال المناخ الأخلاقي (0.343)، حيث أن المناخ الأخلاقي يشكل متغيراً وسيطاً كلياً ذا دلالة إحصائية في هذه العلاقة، حيث جاءت قيمة (P) أقل من (0.05)، وقيمة (T) أقل من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05).

وبناءً على ذلك، تم دعم الفرضية السابعة H7، والتي تنص على: يتوسط المناخ الأخلاقي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، ظهر دور الوسيط كلياً بسبب عدم وجود علاقة مباشرة بين المتغيرين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية إلا من خلال المناخ الأخلاقي، حيث لا وجود علاقة مباشرة بين المتغيرين المستقل والتابع وإنما علاقتهما تكون فقط من خلال المتغير الوسيط.

يُفسَّر نظرياً من خلال فرضية "العوامل الوسيطة"، التي تشير إلى أن القيادة الأخلاقية لا تؤثر مباشرة على OCB إلا إذا كانت هناك عوامل تنظيمية محقّزة. وتشير دراسات حديثة، مثل (N. Huang et al., 2021)(Freire & Pinto, 2022) إلى أن العوامل المحفزة تُعد ضرورية لتنشيط تأثير القيادة الأخلاقية.

2- بلغ معامل المسار بين إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي (0.263)، ويشكل الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في هذه العلاقة، حيث جاءت قيمة (P) أقل من (0.05)، وقيمة (T) أكبر من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05).

وبناءً على ذلك، توجد أدلة كافية لدعم الفرضية الثامنة H8، والتي تنص على: يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكان هذا الدور الوسيط جزئياً وذلك بسبب إثبات وجود علاقة مباشرة بين إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية.

مناقشة نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما هو تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الحكومية: لا توجد أدلة كافية لدعم صحة الفرضية الأولى H1، والتي تنص على: يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، أظهرت النتائج عدم وجود أثر مباشر للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يتبنى الموظفون هذه السلوكيات غالباً بدافع قيمهم والتزامهم الشخصي، بينما يضعف دور القادة بسبب محدودية التواصل وأنماط القيادة البيروقراطية التي تركز على الإجراءات أكثر من العلاقات الإنسانية، بناءً على ذلك، القيادة الأخلاقية لا تؤثر مباشرة على (OCB) في المؤسسات الحكومية، إذ يتطلب هذا التأثير وجود عوامل تنظيمية محفزة. وقد أكدت دراسات، مثل (Freire & Pinto, 2021)(N. Huang et al., 2021).

2022) (Kilic M.Y & Kilic M.E, 2023) أن هذه العوامل ضرورية لتفعيل دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المشاركة الإيجابية للموظفين.

لم تتوافق أي دراسة مع هذه النتيجة، ويُعزى ذلك إلى أن الموظفين يرون القيادة الأخلاقية معياراً أساسياً متوقعاً لا دافعاً إضافياً، كما أن (OCB) يعد جزءاً من ثقافة العمل ويُمارس بغض النظر عن سلوك القادة، إضافةً إلى القيود البيروقراطية وضعف الحوافز التي تحد من تأثير القيادة الأخلاقية على الموظفين.

السؤال الثاني: ما هو تأثير القيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي في المؤسسات الحكومية: توجد أدلة كافية لدعم صحة الفرضية الثانية H2، والتي تنص على: يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي المؤسسات الحكومية، تؤكد النتائج على وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي، حيث أنها تسهم في توفير بيئة عمل قائمة على النزاهة والعدل والقدوة الحسنة، وتعزز التعاون والاحترام المتبادل. كما ترفع مستوى الثقة والشفافية، وتقلل الغموض، مما يحسن العلاقات بين الموظفين والإدارة. هذا بدوره يزيد من التقدير والعدالة والشعور بالانتماء، ويعزز ولاء الموظفين والتزامهم ومساهماتهم الفعالة في نجاح المنظمة.

أظهرت دراسة (Freire & Pinto, 2022) أن المناخ الأخلاقي وسيط مهم يمر من خلاله تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات الموظفين و(OCB) وأن المناخ الأخلاقي يعزز تأثير القيادة الأخلاقية على (OCB)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Abubakar, 2022) أن القادة الأخلاقيين يسهمون في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على العدالة والنزاهة والاحترام، مما يعزز الثقة والاستقرار التنظيمي، ويدعم التعاون والأداء الإيجابي (عفاق وسلامة 2021).

السؤال الثالث: ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الحكومية: توجد أدلة كافية لدعم صحة الفرضية الثالثة H3، والتي تنص على: يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على (OCB) في المؤسسات الحكومية، تؤكد النتائج وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على (OCB)، حيث يسهم الاختيار العادل والتوظيف المناسب في رفع الدافعية والانخراط في (OCB)، كما يعزز التدريب المستمر والتطوير المهني المبادرة والمساهمة التطوعية. كذلك يدعم نظام تقييم الأداء العادل شعور الموظفين بالرضا والالتزام، فيما تشجع التعويضات المرتبطة بالأداء على بذل جهد إضافي والمشاركة الفعالة في الأنشطة التطوعية وتحسين بيئة العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Cherif, 2020) والتي بينت أن ممارسات الموارد البشرية الفعالة كالتوظيف العادل، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، والتعويضات المناسبة تعزز الانتماء والرضا، وتشجع الموظفين على التعاون والمبادرة وبذل جهود إضافية، مما يرفع الالتزام الوظيفي ويقوي ثقافة العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة في المؤسسات الحكومية (Abu Bakar & Connaughton, 2022).

السؤال الرابع: ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية: توجد أدلة كافية لدعم صحة الفرضية الرابعة H4، والتي تنص على: يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية، تؤكد النتائج وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، حيث يسهم التوظيف الجيد في توافق الموظفين مع متطلبات العمل وزيادة رضاهم، كما يعزز التدريب المستمر تقدير المنظمة لموظفيها ويرفع كفاءتهم. كذلك يساهم نظام تقييم الأداء العادل في تعزيز العدالة والرضا، بينما تؤدي سياسات التعويضات العادلة إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل مباشر. تتفق هذه النتيجة مع دراستي (رشيد والكرعاوي، 2022): (Tabiu, 2023) اللتين أكدتا وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد

البشرية على الرضا الوظيفي، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزز شعور الموظفين بالعدالة والإنصاف عبر فرص التطوير العادلة والتقييم الشفاف والتعويضات المناسبة، مما يزيد رضاهم ويدعم التزامهم وولاءهم للمؤسسة.

السؤال الخامس: ما هو تأثير الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الحكومية: توجد أدلة كافية لدعم صحة الفرضية الخامسة H5، والتي تنص على: يوجد أثر للرضا الوظيفي على (OCB) في المؤسسات الحكومية، تؤكد النتائج وجود أثر إيجابي للرضا الوظيفي على (OCB)، وسيظهر الموظفون سلوكيات إيجابية تتجاوز متطلبات عملهم الرسمية، مثل المساعدة الشخصية، المبادرة الفردية، والصناعة الشخصية في بيئة العمل، حيث يدفع رضا الموظفين إلى بذل جهد إضافي والمبادرة في أنشطة تطوعية، ويسهم في تحسين التعاون والعلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل. كما يعزز الولاء والالتزام، ويزيد من المشاركة في الأنشطة التي تدعم الأداء المؤسسي وتحقق نجاح المنظمة. تتفق هذه النتيجة مع دراستي (الحبيشي، 2024)؛ (Cherif, 2020) اللتين أكدتا أن السياسات والإجراءات الإدارية الواضحة والمنصفة تعزز الرضا الوظيفي، مما يحفز الموظفين داخلياً، ويحسن أداءهم، ويزيد إنتاجيتهم واستقرار المؤسسات الحكومية وكفاءتها التشغيلية.

السؤال السادس: ما هو تأثير المناخ الأخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الحكومية: توجد أدلة كافية لدعم صحة الفرضية السادسة H6، والتي تنص على: يوجد أثر للمناخ الأخلاقي على (OCB) في المؤسسات الحكومية، تؤكد النتائج أن المناخ الأخلاقي في المؤسسات الحكومية يعزز (OCB)، إذ يشجع الموظفين على المبادرة والمساعدة الشخصية والتعاون، ويعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة. البيئة الأخلاقية تحفز الالتزام بالقيم والسلوكيات المفيدة للمنظمة والمجتمع، وتزيد استعداد الموظفين للمشاركة التطوعية وتحسين العمليات والأفكار الجديدة بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة. تتفق هذه النتائج مع دراستي (النفراوي & أحمد، 2020) (Abu Bakar & Connaughton, 2022) اللتين أكدتا أن المناخ الأخلاقي يعزز استعداد الموظفين لبذل جهود إضافية، ويحفز الالتزام بالسلوكيات الإيجابية، ويقلل النزاعات، ويرفع روح الفريق والإنتاجية، مما يحسن الأداء المؤسسي ويضمن بيئة عمل صحية ومتعاونة.

السؤال السابع: هل يتوسط المناخ الأخلاقي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الحكومية: تم دعم الفرضية السابعة H7، والتي تنص على: يتوسط المناخ الأخلاقي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، حيث ظهر دور الوسيط كلياً بسبب عدم وجود علاقة مباشرة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية إلا من خلال المناخ الأخلاقي، حيث لا توجد علاقة مباشرة بين المستقل والتابع وإنما علاقتهما تكون فقط من خلال المتغير الوسيط، بمعنى أن القيادة الأخلاقية وحدها لا تؤثر مباشرة على (OCB)، بل يتحقق تأثيرها فقط عبر البيئة الأخلاقية التي يخلقها القائد، حيث يشكل هذا المناخ الإطار الذي يحفز الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية تتجاوز المتطلبات الرسمية للعمل، وعلى أصحاب القرار تفسير غياب العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية و(OCB)، إذ يساهم القادة الأخلاقيون في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يحفز الموظفين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، دون أن يكون تأثيرهم مباشراً، كما أن القيادة الأخلاقية وحدها لا تكفي لتحفيز (OCB)، إذ يشعر الموظفون بالاحترام للقائد لكن السلوكيات التطوعية. واتفقت هذه النتيجة مع دراستي (النفراوي & أحمد، 2020) (Abu Bakar & Connaughton, 2022) اللتين أكدتا أن المناخ الأخلاقي يعزز (OCB) ويساهم في زيادة الولاء التنظيمي والالتزام

طويل الأمد، فالمؤسسة التي تهتم بقيم العدالة والنزاهة، يشعر موظفها بالانتماء وأنهم جزء من عملية في صنع القرار، بينما لا تكفي القيادة الأخلاقية وحدها لتحفيز (OCB) إلا إذا توفرت بيئة أخلاقية داعمة.

السؤال الثامن: هل يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الحكومية: توجد أدلة كافية لدعم الفرضية الثامنة H8، والتي تنص على: يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، وكان هذا الدور الوسيط جزئياً وذلك بسبب اثبات وجود علاقة مباشرة بين إدارة الموارد البشرية و(OCB)، ويشير هذا إلى أن الرضا الوظيفي يُعد متغيراً وسيطاً، مما يعني أن تأثير إدارة الموارد البشرية على (OCB) يتم جزئياً من خلال الرضا الوظيفي، وفي هذه الحالة، لا تُعد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية مباشرة بالكامل، بل تتم عبر شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم. وهذا يعني أن سياسات إدارة الموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين ودفعهم لإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية، لكن الرضا الوظيفي يساهم في هذا التفاعل. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحيثي، 2024) ودراسة (Abu Bakar & Connaughton, 2022) ودراسة (رشيد والكرعاوي، 2022)، التي بينت أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم يقدمون مزيد من الجهد خارج نطاق الواجبات الرسمية، ويشمل ذلك مساعدتهم لزملائهم، وتعاونهم مع الفرق الأخرى، والقيام بمبادرات فردية لتحسين بيئة العمل، وهؤلاء الموظفون غالباً ما يكونون أكثر تعاوناً وتفاعلاً إيجابياً مع زملائهم، وهو ما يعزز (OCB).

أهم الاستنتاجات: استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليل الفرضيات، يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات على النحو التالي:

1. غياب العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية و OCB لم تثبت الفرضية الأولى وجود أثر مباشر للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، ويُعزى ذلك إلى طبيعة البيئة الإدارية البيروقراطية، ضعف التواصل بين القادة والموظفين، واعتماد الموظفين على قيمهم والتزامهم الشخصي في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
2. أثر القيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي: أكدت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي، حيث تساهم في تعزيز بيئة العمل القائمة على العدالة والنزاهة والشفافية، ما يدعم الثقة بين الموظفين والإدارة ويحفز الالتزام والسلوكيات الإيجابية.
3. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على OCB والرضا الوظيفي: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى الرضا الوظيفي، حيث تساهم سياسات الاختيار العادل، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، والتعويضات المناسبة في تعزيز المبادرة والتعاون والانخراط الفعال للموظفين.
4. أثر المناخ الأخلاقي على OCB، حيث أكد التحليل وجود علاقة إيجابية بين المناخ الأخلاقي و OCB، فهو يشجع الموظفين على العمل بروح الفريق ويزيد الانسجام بينهم ويرفع مستوى الولاء المؤسسي ويقلل من السلوكيات غير الأخلاقية في بيئة العمل.

5. أثر الرضا الوظيفي على OCB أكد التحليل وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وOCB، حيث يحفز رضا الموظفين على ممارسة سلوكيات إيجابية تتجاوز الواجبات الرسمية، مثل المساعدة الشخصية، المبادرة الفردية، وتحسين بيئة العمل.

6. دور الوسيط للمناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي: بينت الدراسة أن المناخ الأخلاقي يتوسط بالكامل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وOCB، وأن الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وOCB، مما يبرز أهمية هذه المتغيرات الوسيطة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

التوصيات:

تهدف هذه التوصيات إلى تحسين بيئة العمل من خلال المناخ الأخلاقي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وتركز التوصيات على تعزيز المناخ الأخلاقي الإيجابي من خلال تطوير وتحسين ممارسات الموارد البشرية، خصوصاً في التوظيف والتدريب، وتنمية وتطوير القيادة الأخلاقية عبر برامج متخصصة تُرسخ النزاهة والعدالة وتساعد على استقطاب موظفين أكفاء ملتزمين بالقيم المهنية كأداة فعالة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين وتطبيق معايير واضحة للسلوك المهني. كما تشدد على تحديث المدونة الأخلاقية ووضع معايير واضحة لضمان الشفافية والمساءلة، إضافة إلى تحسين أنظمة التعويضات التي ظهرت بمستوى متوسط (67.8) من قبل المسؤولين، وذلك لتحفيز الموظفين وتعزيز شعور الرضا الوظيفي لديهم، كما يجب العمل على دمج موضوعات الاخلاق في برامج التدريب والتطوير المهني لرفع مستوى الأداء وتحفيز المبادرات الفردية والتعاونية، ومكافأة السلوكيات الإيجابية لتحسين بيئة العمل، وإجراء دراسات مستقبلية لفهم أعمق للعلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية وإدماج متغيرات وسيطة لفهم العلاقات الإدارية والسلوكية بشكل أعمق. مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي واستدامته.

الدراسات المستقبلية:

قامت الدراسة الحالية بدراسة القيادة الأخلاقية بأبعادها وممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها كمتغيرات مستقلة، وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها كمتغير تابع، توصي الدراسة الباحثين اللاحقين بتناول المتغيرات الوسيطة وتضمين أبعادها والتعرف على مستواهم وتأثيراتهم الفردية على العلاقات بين المتغيرات. يمكن للدراسات المستقبلية تناول متغيرات وسيطة أخرى حيث كان التأثير للمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) جزئياً، لذا يمكن إدخال متغيرات وسيطة أخرى مثل الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي. وتوصي الدراسة بالتعمق في العلاقة بين المستقل (القيادة الأخلاقية) والتابع (OCB) الذي تبين عدم وجود علاقة مباشرة بينهما، حيث كان تعارض بين الدراسات السابقة والحالية من حيث هذه النتيجة بالذات، لمعرفة الأسباب المحتملة لعدم اثبات هذه العلاقة، ويمكن للدراسات المستقبلية تطبيق مثل هذه الدراسة على القطاع الخاص بدلا من القطاع الحكومي ومقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات اللاحقة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الحبيشي، إيهاب(2024). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 8(2)، 130-146.
- سليمان، نورا ربيع محمد و عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف. (2021). دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، 37-59.
- رشيد، بهاء، والكرعاوي، محمد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة/النجف الاشرف، مجلة الكوفة للأداب، 1(53)، 11-19.
- النفراوي، أحمد. (2020). توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، 50(4)، 197-242.
- عبيد، شاهر محمد، و ربايع، سائد محمد. (2020). درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها. Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research, 5(13).
- عفاق، مدينة، وسلامنة، و داد، وكرامش، بلال. (2021). أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل. جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر.

المراجع العربية المترجمة

- Afaq, M., Salamana, W., and Karamish, B. (2021) The Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of the Al-Katmiya Foundation for Cork-Jijel. University of Mohamed Seddik Ben Yahia, Jijel, Algeria.
- Al-Habishi, I. (2024). Organizational Citizenship Behavior and its Relationship to Job Satisfaction among Employees of the Ministry of Youth and Sports in the Republic of Yemen. Journal of Excellence in Sciences and Technologies of Physical Activities and Sports, 8(2), 130-146.
- Al-Nafrawi, A. (2020). Mediating the Ethical Climate in the Relationship between Ethical Leadership and Job Engagement: An Applied Study. Scientific Journal of Economics and Commerce, 50(4), 197-242.
- Obaid, S. H., & Rabaya, S. H. (2020). The degree of application of governance rules in public sector institutions in the West Bank and its most important obstacles. Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research, 5(13).

- Rabie Mohammed Suleiman, N., Ayman Abdel Latif Ashoush, M., & Mohammed. (2021). A Study of the Relationship Between Human Resource Management Practices and Employee Retention. *Journal of Business and Environmental Studies*, 12(3), 37–59.
- Rashid, B., and Al-Karaawi, M. (2022). The Role of Strategic Human Resources Management in Achieving Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study at the University of Kufa/Najaf Al-Ashraf, *Kufa Journal of Literature*, 1(53), 11-19.

المراجع الأجنبية

- Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of Management Development*, 39(9/10), 963–987.
- Abu Bakar, H., & Connaughton, S. L. (2022). Ethical leadership, perceived leader–member ethical communication and organizational citizenship behavior: development and validation of a multilevel model. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 96–110.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.
- Ali, A., Varma, U. C., & Pandya, S. (2024). Qualitative vs Quantitative: The Difference in the Key Sections of Doctoral Dissertations—A Comparative Analysis and a Summary of Findings. *International Journal of Doctoral Studies*, 19, 007.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. Ali, B.J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and Its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, 5.
- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. Cengage Au.
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529–541.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge.

- Esber , L., & Sankari , S. (2023). The Role of Human Resource Management Practices on the Job Satisfaction of Employees reen University: A Field Study. *Tishreen University Journal-Economic and Legal Sciences Series*, 45(1), 107–124.
- Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Freire, C., & Pinto, M. I. (2022). Clarifying the mediating effect of ethical climate on the relationship between ethical leadership and workplace bullying. *Ethics & Behavior*, 32(6), 498–509.
- Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204.
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: Mediation of trust and psychological well-being. *Psychology Research and Behavior Management*, 655–664.
- Kaur, S. (2023). How does age and gender of the employees influence human resource practices—employee competencies relationship? *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*.
- Kilic M.Y, & Kilic M.E. (2023). Job Satisfaction and Citizenship Behavior: The role of Ethical Leadership and Job Stress. *E-Kafksa of Educational Research*.
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43–71.
- Khanam, Z., Tarab, S., & Khan, Z. (2023). Examining the link between responsible leadership and employee sustainable performance: the mediating role of ethical climate. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.

- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127–142.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645–662.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9, 61–69.
- Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S., & Joarder, M. H. R. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link: An empirical analysis. *PSU Research Review*, 3(1), 50–69.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer.
- Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic leadership, ethical climate and performance in health staff. *Hospital Topics*, 98(1), 26–35.
- Schriesheim, C. A., Powers, K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C., & Lankau, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments. *Journal of Management*, 19(2), 385–417.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Semiring, N., Nimran, U., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2020). The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1113–1130.
- Shulga, L. V., & Busser, J. A. (2024). Covid-19 crisis management human resource cost-retrenchment: the role of transformational leadership and ethical climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(4), 1213–1234.
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301–317.

- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219–1247.
- Sultana, S., & Johari, H. (2023). HRM practices, impersonal trust and service oriented OCB: an empirical evidence from Bangladesh. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(1), 1–24.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273–1296.
- Tabiu, A. (2023). Impact of ethical leadership, HRM practices and ethical climate on organizational citizenship behaviors in Nigerian local governments. *International Journal of Public Leadership*, 19(3), 229–245.
- Tran, Q. H. N. (2023). The role of leadership skills in organisational citizenship behaviour at Vietnamese libraries: organisational culture as a mediator. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 101–125.
- Wang, Z., Ye, Y., & Liu, X. (2024). How CEO responsible leadership shapes corporate social responsibility and organization performance: the roles of organizational climates and CEO founder status. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(6), 1944–1962.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48.
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N., & Sawyer, K. B. (2021). Context and social exchange: perceived ethical climate strengthens the relationships between perceived organizational support and organizational identification and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4752–4771.

