

# دور أخلاقيات العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الحكومية

## دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق

أ.د كاوه محمد فرج  
قسم ادارة اعمال، كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة السليمانية  
مساعد رئيس جامعه كومار

ثافا عمر فتاح  
قسم ادارة اعمال  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة السليمانية

### كورتة

ثامانجى ئەم توپژينه وهيه بریتى يه له زانینی کاریگهرى په هه نده کانی په وشته کانی کار له سه ره هه لئس وکته وهته کانی هاو نیشتمانی بوونی ریکخراوه یی له زانکۆ میری یه کانی هه ریمی کوردستان، وه پاش پیداجوونه وهی توپژينه وهته کانی پيشوو دهرباره ی په وشته کانی کارو هه لئس وکته وتی هاو نیشتمانی بوونی ریکخراوه یی بیرو بۆچوونه تیوری یه کان و پرسیاره کانی توپژينه وهته که داپژران. وه فۆرمی پارسى به کاره یینرا بۆ کۆکردنه وهی داتا کان، وه فۆمه که دابه شکره به سه ره سهرۆک به شه کانی زانکۆ میری یه کانی هه ریمی کوردستان که ژماره یان (۳۲۹) سه رهۆک به ش بوون، وه پيش دابه شکردنی فۆرمه که و دواى دابه شکردنیش کۆمه لئیک تىستى به سه ردا جیبه جی کرا بۆ دلنیا بوون له راستى و جیگیرى و باوه رپیکراوى فۆرمه که وه هه روه ها بۆ دلنیا بوون که پیه وه ره که به ته واوى گۆراوه کانی توپژينه وهته که ده پيویت وه ک راسنگۆبى ديارو گشتگیرى و جیگیرى و راستى پیکهاته کانی و بیلایه نی و رپیکى ناوخۆبى، وه چه ندين شیوازو رپیکای ئامارى به کاره یینراون بۆ شیکردنه وهی داتا کان و وه لأمدان وهی گریمان ه کانی توپژينه وهته که، وه دهره نجامه کان دهربان خست به بوونی کاریگه رى مانادارى ئامارى گۆراوى په وشته کانی کار له سه ره گۆراوى هه لئس وکته وتی هاو نیشتمانی بوونی ریکخراوه یی، وه پشت به ست به دهره نجامه کان کۆمه لئیک پاسپارده و پيشنيار پيشکه شکران سه ره رپای پيشنيارى هاندانى سه رکرده کان به به شداریکردن له کاره خۆبه خشه کانداه و هاو کاریکردنی که سانى ترو بلاو کردنه وهی په وشته کانی کار که به شداره بیت له باشکردنی وینای زانکۆ کان. وشه ده ستپیکى یه کان: په وشته کانی کار - هاو نیشتمانی بوونی ریکخراوه یی - پله تايبه ته کان - زانکۆ میری یه کان - هه ریمی کوردستان.

## Summary

The research aims to identifying the effect of the dimensions of work ethic in the behavior of organizational citizenship in the public universities in the Kurdistan Region. After reviewing previous studies on work ethic and organizational citizenship behaviors, theoretical concepts were written and research questions were constructed. Where a questionnaire was designed to collect data. A questionnaire was distributed to the respondents of the heads of departments in the public universities in the Kurdistan Region of Iraq (329). A number of tests were carried out before and after the distribution of the questionnaire to verify its validity, stability and reliability, and to ascertain its validity in measuring the variables of study such as virtual truth, comprehensiveness, consistency, content validity, neutrality and internal consistency. Several statistical methods were used to analyze the data and answer the hypotheses. The results showed statistically significant effect on the variable of work ethic in the organizational citizenship variable. Based on the results of the research, a number of recommendations and suggestions were presented, as well as a proposal to encourage leaders to participate in volunteer work, help others and disseminate work ethics that contribute to improving the image of the university.

**Keywords: Work ethics, organizational citizenship, special grades, government universities, Kurdistan Region.**

### المبحث الاول: منهجية البحث

#### اولاً / مشكلة البحث

نتيجة للتغيرات التي شهدتها معظم المنظمات وقطاع التعليم العالي على وجه الخصوص في الآونة الأخيرة، مما أستوجب على المنظمات مواجهة التحديات المستجدة والديناميكية وبالاخص ذات العلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية. حيث ان وجود المنظمات واستمرارها رهن بتحقيق اهدافها، وان تحقيق هذه الأهداف يقترن بوجود افراد يمتلكون ثقة عالية بالذات وولاء مستمر وتمتعهم بسلوك مواطنة التنظيمية، اذ يعدونها المحور الرئيس في نجاح المنظمات وفشلها.

واكد (Podsakoff et al.) ، بان لا يمكن تشجيع سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المكافآت أو إجراءات التحفيز الرسمية، ولكن البيئة التي يقوم بها الموظفون بأداء مهامهم تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الحالة العقلية والعاطفية لهؤلاء الموظفين<sup>1</sup>.

وتكمن مشكلة البحث في التعرف على دور اخلاقيات العمل في سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعات الحكومية. ويمكن بلورة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الاتية

---

1. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.

- ١- ما مدى توفر عناصر اخلاقيات العمل لدى افراد الجامعات الحكومية؟
- ٢- ما هي مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى افراد الجامعات الحكومية ؟
- ٣- هل لعناصر اخلاقيات العمل علاقة في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعات المبحوثة؟
- ٤- هل تعتمد الجامعات المبحوثة في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية على ابعاد اخلاقيات العمل؟

### ثانياً / اهداف البحث

تم صياغة مجموعة من الأهداف من خلال مشكلة البحث وكما يلي:

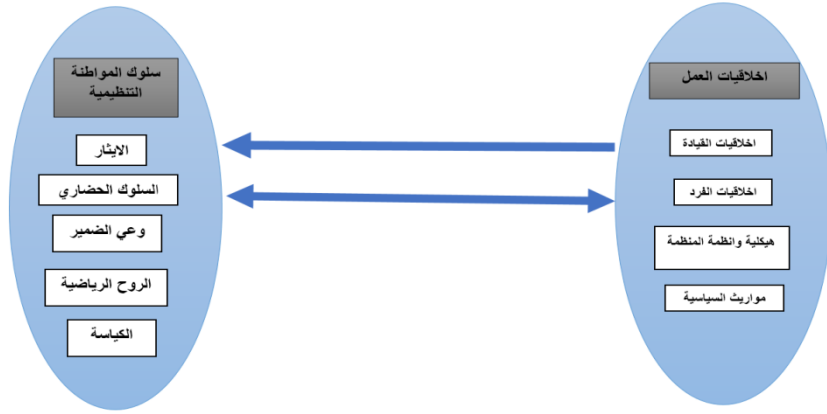
- ١- التعرف على مستويات اخلاقيات العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الجامعات الحكومية في اقليم كردستان.
- ٢- تحديد طبيعة علاقة بين اخلاقيات العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية في جامعات الحكومية في اقليم كردستان.
- ٣- معرفة تاثير ابعاد اخلاقيات العمل في سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

### ثالثاً / اهمية البحث

يمكن ايجاز اهمية البحث بالاتي:

- ١- تتجسد اهمية البحث من خلال تناولها لموضوع حيوي مهم تتمثل في اخلاقيات العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك للاستفادة من التراكم المعرفي والنظري لاثراء مكاتب اقليم كردستان.
- ٢- الاهمية للجامعات المبحوثة باعتبارها جزء اساس من المجتمع ويمكن تعميم نتائجه.
- ٣- تاتي اهمية هذا البحث من خلال محاولتها لترسيخ بعض من الاخلاقيات التي يسخر بها العمل الجامعي التي يحاول البحث اختباره في ميدان البحث وعينتها.
- ٤- تقديم مجموعة من المقترحات كي تتم الاستفادة منها من قبل الجامعات المبحوثة.

## رابعاً / نموذج الفرضي للبحث



### الشكل (١) مخطط الفرضي للبحث

ارتباط ← التاثير ←

### خامساً / فرضيات البحث

اتساقاً مع أهداف البحث وانسجاماً مع أنموذجها، قام الباحثان بصياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية التي ستكون بمثابة حلول يجري اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة؛ وعلى النحو الآتي:  
الفرضية الرئيسية الاولى: ((توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية ذو دلالة احصائية بين اخلاقيات العمل ومتغيرات الفرعية وابعاد المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة))

الفرضية الرئيسية الثانية: ((يوجد تاثير معنوي ذو دلالة معنوية احصائية لمتغير اخلاقيات العمل في المواطنة التنظيمية))

### سادساً / حدود البحث

- ١- الحدود المكانية للبحث: تم تطبيق هذا البحث في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق، وان السبب في اختيار ميدان المبحوث تعود الى انها اكثر ملائمة لميدان الدراسة
- ٢- الحدود البشرية للبحث: وفقاً لمتغيرات الدراسة فقد تم الإعتماد على فئة رؤساء الاقسام في جامعات الحكومية في جمع البيانات الكمية.
- ٣- الحدود الزمانية للبحث: امتدت الحدود الزمانية للبحث الحالي من ٢٠١٨/٢ إلى ٢٠١٨/٥ تخللتها فترة توزيع استمارة الاستبانة واجراء المقابلات الشخصية واسلوب الملاحظة.

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وهي الطريقة التي سيسلكها الباحثان في الاجابة عن الاسئلة، كونه يركز على إستطلاع الآراء وانها خطة تبين وتحدد طرق واجراءات جمع وتحليل البيانات.

### ثامناً/ اختبار المقاييس البحث

أجرى الباحثان العديد من الاختبارات على الاستبانة على وفق عدد من المراحل، وذلك من اجل التحقق من صدقها وثباتها والتأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الرئيسية للبحث الحالي، وعلى النحو الآتي:

#### ١. الاختبارات قبل توزيع الاستبيان

شملت الاختبارات قبل توزيع الاستبيان كل من قياس الصدق الظاهري والشمولية وكما يأتي:

أ. **الصدق الظاهري:** أو ما يعرف بصدق المحكمين وهو الاختبار الذي يستمد مضامينه من آراء عدد من السادة الخبراء في مجال العلوم الإدارية، وذلك لإبداء مقترحاتهم بشأن محتويات الاستبانة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة الحالية، وتحديد مدى وضوح عباراتها ودقة صياغتها من الناحية اللغوية والعلمية وبما يجعلها مفهومة لدى أفراد العينة. حيث تم العمل بملاحظاتهم والتي توافقت مع المراجع النظرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وأبعادها، وبذلك أخذت صورتها واستمدت صلاحيتها بالاستناد على رأي الأكثرية من السادة المحكمين بصحة عبارتها وملاءمتها لجمع بيانات الدراسة.

ب. **الشمولية:** تتناول الشمولية طرح عدد من الأسئلة على السادة المحكمين والخبراء تجاه مضامين الاستمارة وعباراتها المعتمدة لجمع البيانات، وفي ضوء إجاباتهم وآرائهم تمت إضافة عدد من العبارات وحذف واستبدال عدد آخر منها أكثر دقة وملاءمة للدراسة، وبذلك أخذت الاستبانة صورتها النهائية.

ت. **الثبات:** تم تطبيق تحليل الثبات (Reliability Analysis) وبطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، كونه من الأساليب المفضلة في حساب ثبات الاستبانة للعبارات الوصفية والموضوعية، ويتحقق الثبات عندما تكون قيمة معامل الثبات المحسوبة لعبارات الاستبانة

- وأبعادها أعلى من القيمة المعيارية لمعامل الثبات والبالغة (٠,٧٠) في الدراسات الإنسانية<sup>1</sup>، وكانت نتائج هذا التحليل كما موضحة في الجدول (١)، والذي تشير نتائجه إلى الآتي:
- أن معامل الثبات وعلى المستوى الكلي وبطريقة (كرونباخ - ألفا) لكافة عبارات الاستبانة بلغ (٠,٩٤٠) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهي قيمة عالية قياساً بالقيمة المعيارية لمعامل الثبات والتي تبلغ (٠,٧٠) للدراسات الإنسانية.
  - أما على مستوى متغيرات الدراسة فقد سجلت أعلى قيمة للمعامل لدى عبارات متغير المواطنة التنظيمية والتي بلغت (٠,٩٦١)، ثم عبارات متغير أخلاقيات العمل وبمعامل ثبات (٠,٩١٨) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥).

#### الجدول (١) قياس الثبات التجزئة النصفية

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة المعامل
أخلاقيات العمل	أخلاقيات القيادة	٦	٠,٨٧٧
	أخلاقيات الفرد	٦	٠,٨٦٤
	هيكلية وأنظمة المنظمة	٦	٠,٨٠١
	الموارث السياسية	٦	٠,٩١٦
	المؤشر الكلي لأخلاقيات العمل	٢٤	٠,٩١٨
المواطنة التنظيمية	الإيثار	٥	٠,٨٠٦
	السلوك الحضاري	٥	٠,٨٦٦
	وعي الضمير	٥	٠,٨٩٨
	الروح الرياضية	٥	٠,٨٧٢
	القياسية	٥	٠,٩٠٤
	المؤشر الكلي للمواطنة التنظيمية	٢٥	٠,٩٦١
المؤشر الكلي لجميع عبارات الاستبانة	٤٩	0.940	

- المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي

1. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). Research methods for business studies, seventh edition, Pearson, UK , p451.

٢. الاختبار الحيادية بعد توزيع الاستبانة: التزم الباحثان بالحيادية وعدم التدخل بإجابات أفراد العينة، بالإضافة إلى منح المستجيبين الوقت المناسب والحرية الكاملة للإجابة على فقرات الاستبانة، علماً أنه تم توزيع الاستبيان على العينة بتاريخ ٣/١/٢٠١٨ وأعيد استلام الاستمارات بتاريخ ١/٤/٢٠١٨.

تاسعاً/ اختبار بيانات البحث: من الضروري التأكد من استيفاء بيانات الدراسة عدداً من شروط التحليل الإحصائي لتحديد فيما إذا كانت تلك البيانات صالحة لإجراء التحليل الإحصائي على وفق الاختبارات المعلمية أم الاختبارات اللامعلمية، وللتحقق من ذلك تم إجراء الاختبارات الآتية:

أ. شرط اعتدالية التوزيع: أو ما يطلق عليه بشرط توافر التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة، لذلك تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي ( Z ) وبطريقة ( Kolmogorov-Smirnov ) للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي باعتبار أن هذه الطريقة تصلح للبيانات الوصفية بشكل أفضل من الطرق الأخرى. واعتماداً على نتائج تحليل اختبار التوزيع الطبيعي ( Z ) في الجدول (٢) تبين أن جميع قيم ( Z ) المحسوبة بطريقة ( Kolmogorov-Smirnov ) ولجميع الأبعاد كانت أقل من قيم ( Z ) الجدولية وباستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المناظرة لكل بُعد، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة الحالية تأخذ شكل التوزيع الطبيعي المطلوب<sup>1</sup>، مما يمكننا من تطبيق الاختبارات البارامترية في تحليل بيانات الدراسة.

الجدول (٢) اختبار اعتدالية التوزيع

المتغيرات	أبعادها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z (K-S)	Z الجدولية	Sig.
اخلاقيات العمل	أخلاقيات القيادة	4.129	0.645	1.730	3.068	0.105
	أخلاقيات الفرد	3.999	0.713	1.593	2.826	0.112
	هيكلية وأنظمة المنظمة	3.293	0.782	1.467	2.007	0.127
	الموارث السياسية	3.341	0.973	1.642	1.741	0.109

1. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). Research methods for business studies, seventh edition, Pearson, UK, p 535.

0.097	2.314	2.203	0.711	3.483	الإيثار	المواطنة التنظيمية
0.099	2.523	2.059	0.746	3.750	السلوك الحضاري	
0.085	2.365	2.292	0.805	3.689	وعي الضمير	
0.099	2.356	2.066	0.771	3.624	الروح الرياضية	
0.074	2.554	2.428	93٦0.	3.694	الكياسة	

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي

#### عاشراً/ اساليب جمع البيانات

أ- الجانب النظري: يهدف تغطية الجانب النظري تم الاعتماد على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع والادبيات من الكتب العربية والاجنبية فضلا عن الدراسات والبحوث والدوريات والرسائل ماجستير والأطاريح الجامعية والمؤتمرات والمقالات في مجال الإدارة والمجالات ذات العلاقة بمواضيع أدراسة والتي تم الحصول عليها عبر شبكة المعلومات العالمية.

ب- الجانب العملي: تم جمع البيانات الأولية للجانب الميداني للدراسة باستخدام استمارة الاستبيان، والذي يعد من أكثر أدوات البحث العلمي شيوعاً مقارنة مع أدوات البحث العلمي الأخرى؛ وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Li kert) والذي يعدّ من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية والاجتماعية، كونه من المقاييس السهلة الحساب والقياس، ويتسم بالوضوح والدقة.

#### احدى عشر/ ميدان ومجتمع وعينة البحث

١. مجتمع الدراسة يتمثل المجتمع الكلي للدراسة الحالية بالجامعات والكليات الحكومية وهي تمثل التعليم العالي الحكومي في اقليم كردستان العراق والبالغ عددها (١٥) جامعة. ومن الضروري توضيح المجتمع المكاني والبشري للدراسة الحالية، وكما يأتي:

أ- المجتمع المكاني: يتمثل المجتمع المكاني: الجامعات الحكومية في اقليم كردستان المسجلة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في حكومة اقليم كردستان، والبالغ عددها (١٥) الجامعة كما موضح في جدول (٣).

جدول (٣)  
وصف مكاني للبحث

النسبة حسب المحافظات	المحافظة	الجامعات الحكومية	ت
%٤٠	اربيل	صلاح الدين	١
	اربيل	هولير الطبية	٢
	اربيل	اربيل التقنية	٣
	اربيل	سوران	٤
	اربيل	كويه	٥
	اربيل	كوردستان	٦
%٤٠	سليمانية	سليمانية	٧
	سليمانية	سليمانية التقنية	٨
	سليمانية	رابرين	٩
	سليمانية	گرميان	١٠
	سليمانية	حلبجة	١١
	سليمانية	جرمو	١٢
%٢٠	دهوك	دهوك	١٣
	دهوك	دهوك التقنية	١٤
	دهوك	زاخو	١٥

المصدر/ من اعداد الباحثان

ب- المجتمع البشري: تمثل المجتمع البشري للدراسة الحالية من جميع رؤساء الاقسام في الجامعات الحكومية، وتعود السبب في اختيار العينة المبحوثة الجامعات الحكومية في اقليم كوردستان العراق الى ان رؤساء الاقسام هم القيادات الجامعية وفي وقت نفسه مرؤسين للعمداء واكثر ادراكا في ممارسات اخلاقيات العمل ومتابعة السلوكيات المواطنة التنظيمية.

اما فيما تخص عينة البحث فقد شملت رؤساء الاقسام العلمية والبالغ عددهم (٣٢٩) في اربعة عشرة جامعة حكومية ، بعد ان تم استبعاد جامعة كوردستان وذلك بسبب انها جامعة الحكومية الوحيدة المستقلة والتي تعتمد في تمويلها مباشرة من رئاسة مجلس الوزراء، لذا انها لا تخضع الى سيطرة كلية من قبل الوزارة التعليم العالي، بغض النظر عن قرار الصادرة من قبل مجلس النواب في الاقليم والتي تنص على رجوع هذه الجامعة تحت رقابة وزارة تعليم العالي. وفي نهاية المطاف فان عينة الدراسة تتمثل بالمجتمع.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### المحور الاول: مفهوم اخلاقيات العمل

هناك الكثير من الجدل بين العلماء عن الطريقة التي يتم بها تعريف أخلاقيات الأعمال لأنه لا يمكن أن تكون متباينة عن الأخلاقيات الشخصية الفردية ، فما هو صواب أو خطأ، أخلاقي أو غير أخلاقي فهذا له معان مختلفة لأناس مختلفين، لذا لا يمكن للأعمال أن تكون أكثر أخلاقية من الناس الذين يديرون ويعملون فيها.

من الصعب أن نحدد الأخلاق بطريقة دقيقة، بالمعنى العام، حيث تعبر الأخلاق عن مجموعة من المبادئ والقيم التي تتحكم في سلوكيات شخص أو مجموعة فيما يتعلق بما هو صواب أو ما هو خطأ، حيث الأخلاق تبنى على معايير لما هو حسن أو سيء في السلوك واتخاذ القرارات. وتتعامل الأخلاق مع القيم الداخلية التي هي بمثابة جزءاً من ثقافة المنظمات وتشكل القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية فيما يخص البيئة الخارجية، وتظهر المسألة الأخلاقية عندما تكون تصرفات الفرد أو المنظمة مضرّة أو غير مفيدة للآخرين.

ومن وجهة نظر (Raguz & Matic)، تكون أخلاقيات العمل مقبولة تماماً كمجموعة من القيم الأخلاقية والمعايير المؤسسية للسلوك في المنظمة، وتؤكد مثل هذه المعايير والممارسات أنه يتم معاملة الجمهور معاملة عادلة، حيث يتم تطبيق أخلاقيات العمل بطريقة تضمن أن مستوى الثقة المطلوب والمعين متواجد بين المستهلكين والأشكال المختلفة من المشاركين بأعمالهم في السوق، وتؤثر الأخلاقيات على كل من الأفراد والمنظمات ، فعلى المستوى الفردي، تثار أسئلة أخلاقية عندما يواجه الناس قضايا تنطوي على مسؤولية فردية، على سبيل المثال أن نكون أمناء، قبول الرشوة أو

استغلال الموارد المؤسسية لأغراض شخصية، وعلى مستوى الأعمال، ترتبط الأخلاق بمبادئ السلوك داخل المنظمات التي توجه عملية صنع القرار<sup>1</sup>. وتعتبر أخلاقيات العمل، كمفهوم منتشر أو سلوك قابل للإنتشار، يجري تداولها من خلال الأنظمة الاجتماعية مثل النمذجة أو التقليد، وعملياً، انتشار أخلاقيات العمل بمثابة عملية تبادل المعرفة والسلوك في المجتمع<sup>2</sup>.

حيث عرف (Velasquez) بأنها السلوك الصائب والعدل، أو بأنها الأحكام المعيارية التي تنطوي على قرارات السلوك المتعارف عليها إيجابياً<sup>3</sup>.

في حين أشار (Ferrell et al.) بأنها تتعلق بالسلوك الإنساني، مع التركيز على تحديد الصواب والخطأ، حين تكون سلوكيات العمل هي "المبادئ، والقيم، والمعايير التي توجه السلوك في عالم الأعمال<sup>4</sup>.

اما (Takala) فقد عرفه بأنها فلسفة عملية تهدف إلى الجمع بين التحليل السلوكي والبحث العلمي التجريبي. بينما تتعلق أخلاقيات العمل بما هو صح أو خطأ، جيد أو سيئ، وقرارات وسلوكيات الأفراد في سياق الأعمال<sup>5</sup>، تركز الأخلاق الشخصية على قرارات وسلوكيات الفرد<sup>6</sup>.

---

1 . Raguz, I. V. & Matic, M., 2016. Business-students-attitudes-t.pdf. management, 21(special issue), p 191.

2 . Wu, C., 2016. The relationship between business ethics diffusion, knowledge sharing and service innovation, Management Decision, 54(6), p 6.

3 . Velasquez, M.G., 2011. Business Ethics: Concepts and Cases, Pearson Education. Available at: <https://books.google.iq/books?id=GaMrAAAAQBAJ>, p 8.

4 . Fraedrich, John, Ferrell, O.C., & Ferrell, Linda, (2011), Ethical Decision Making for Business, 8th ed, Cengage Learning International Officers, Printed in China, p5.

5 . Takala, T., 2012. Essays on business and leadership ethics, Turun Yliopisto, University of Turku, Turku, pp 16-17.

6. Shaw, W., 2013. Business Ethics A Textbook with Cases 8th ed., Cengage Learning, p 4.

ويرى (احمد) بأنها أساسيات ومعايير سلوكية تعبر عن اتجاه المنظمة وتصرفها نحو موظفيها وزبائنها، والمساهمين والمجتمع عامة، وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المنظمات<sup>1</sup> . ويبين ( Hamdar et al. ) بأنه شكل من أشكال السلوكيات التطبيقية التي تدرس المبادئ والمشاكل الأخلاقية التي تنشأ في بيئة الأعمال<sup>2</sup>. ويرى (عذاب) بأنها مجموعة من القيم، والمعتقدات، والنوايا، والأهداف التي يحملها الأفراد بداخلهم، وهم يعملون في المنظمة، وكيفية التصرف مع أشخاص الموجودين في مجال العمل، وذلك من خلال الربط بين المعتقدات الدينية، والنشاطات الإقتصادية<sup>3</sup>. وينظر إليها ( Gurnani ) بمثابة شكل من أشكال السلوكيات التطبيقية أو المهنية التي تفحص المبادئ الأخلاقية والمشكلات الأخلاقية التي تنشأ في بيئة الأعمال<sup>4</sup>. كما ويعرفها ( Oates & Dias ) بعبارات داخل إطار يرمز "لأخلاقيات الرعاية" حيث أن تصرفات الفرد تكون أخلاقية إذا كانت تشجع على الرعاية برفاهية الآخرين بدلاً من التركيز فقط على مصلحتهم الذاتية<sup>5</sup>. وتأسيساً على ما جاء من تعاريف يرى الباحثان أن تعريف أخلاقيات العمل هي " القواعد، والمعايير، والرموز الذي يعبر عن المبادئ التوجيهية والتي عن طريقها يمكن الحصول على السلوك الصحيح والصادق داخل المنظمات بهدف تحقيق المنفعة العامة لجميع الأفراد داخل المنظمة و خارجها".

### ثالثاً: أهمية و دور اخلاقيات العمل في المنظمات:

توضحت على مر العقود الماضية ما ل اخلاقيات العمل من أهمية وادوار في حياة المنظمة بشكل عام واصحاب المصالح بشكل خاص ، وخاصة في عالم العولمة والاستراتيجيات القائمة على الأرباح، حيث أصبح الطلب على المعايير الأخلاقية أعظم من أي وقت مضى، لذا تميل أخلاقيات العمل نحو الحصول على اهتمام كبير من لدن وسائل الإعلان والاعلام ، والمستهلكين، وجماعات الضغط الأخرى مطالبين بممارسات أكثر أخلاقية وأكثر عقلانية<sup>6</sup>، مما دفعت باتجاه البحث والتطوير للتعرف عليها

١- أحمد، جنان شهاب، (٢٠١٣)، أخلاقيات العمل: منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الإجتماعية للمنظمات دراسة تحليلية لآراء العاملين في مؤسسة الشاكري للمبرات الاجتماعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، ص ٩٧.

2 . Hamdar, Bassam, Hejase, Hussin Jose, & Raslan, Mohammad, (2013), Business Ethics and Religion in the financial Business Sector: Case of Syria, Journal of Business & Management, Published by Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, Vol. 1, No. 2, p74.

3. عذاب، خولة راضي، (٢٠١٤)، "أخلاقيات العمل في جودة الخدمة: العلاقة والاثـر- دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الطب في جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٢، ص ٩٨.

4 . Gurnani, R.M. (2015), Globalization and ethical challenges, The Business & Management Review, 5(4), p 116.

5 . Oates, G. & Dias, R., 2016. Education + Training Article information : Education + Training, 58(1), p97 .

6. Crane, A. & Matten, D., 2016. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and

وتحليل نقاط القوة والضعف التي يمكن ان تخدم الاهداف الاستراتيجية والتكتيكية للمنظمة في بيئتها الديناميكية ، وخلال مناقشات وتبادل الاراء من قبل المهتمين بهذا المجال تبين بأنها أنشطة مكلفة للغاية وأنها لا تقتصر في مجال المكافآت بشكل إجتماعي حضاري، ومع ذلك، ففي دنيا الأعمال تشير البحوث إلى أن المنظمات التي ينظر إليها بأنها أخلاقية من جانب أصحاب المصلحة أي (العملاء، والموظفين، والموردين، والجمهور) تتمتع بالعديد من المزايا التنافسية<sup>1</sup>.

حيث أشارت ( Ferrell et al. ) الى اهمية أخلاقيات العمل من خلال رفع الكفاءة في العمليات، والالتزام والولاء من قبل العاملين، وتقديم المنتجات بالجودة العالية المنتظرة، ومستويات أعلى من ولاء العملاء والاحتفاظ بهم، والتحسين في الأداء المالي أفضل (، يستمر مجال أخلاقيات العمل في التغيير بسرعة كلما اعترفت المزيد من المنظمات بمزايا تحسين السلوك الأخلاقي والعلاقة بين أخلاقيات العمل والأداء المالي، فكل من الأبحاث والأمثلة من عالم الأعمال تثبت أن تأسيس السمعة الأخلاقية بين الموظفين، والعملاء، والجمهور العام تؤدي ثمارها<sup>2</sup>.

ومن خلال إطلاع الباحثان على المصادر

(Keith et al,2009:126 -Choe&Lau,2010:225 - Fraedrich et al.,2011:21- Ardichvill et al, 2012:340- Gurnani,2015:119-Svit & Kovacikova, 2016:716- Raguz&Matic,2016:189 – Ogbari et al,2016:51)

أجملت بأن هؤلاء الباحثين تطرقوا الى أهمية أخلاقيات العمل من خلال :

- 1- مواجهة فجوة الاداء ورفع كفاءة الاداء بأنواعها
- 2- المحافظة على أسرار بيئة العمل .
- 3- تحسين الانتاج وزيادة الابدع والانتاجية.
- 4- تحسين العلاقات بين العاملين ورفع الثقة في المنظمة.
- 5- تخفيض عدد المشكلات والنزاعات في العمل .
- 6- تقليل تكاليف بصورة عامة وزيادة الربح وصافي الدخل .
- 7- الاتقان في العمل وتخفيض ضغوط العمل و دوران العمل.

---

Sustainability in the Age of Globalization 4th ed., oxford: Oxford University Press,p12.

1 . Crocamo, F., 2015. The impact of the national culture on the ethical standards of the German restaurant market, Double Degree Programme, Faculty of Lappeenranta, saimaa university of applied sciences, p25.

2 . Ferrell, O.C, Ferrell, Linda & Fraedrich, John (2016). Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases, Cengage Learning,p 15.

في حين أن تمتع المنظمة بثقافة أخلاقية تؤدي إلى نتائج محفزة داخل المنظمة. ولقد تم اكتشاف أن ثقافة المنظمات التي تدمج القيم الأخلاقية الراسخة بالممارسات الإيجابية تؤدي إلى حصولها على الميزة التنافسية بين المنافسين في بيئة العمل ، وأن تأثير المستويات الأعلى من الثقة تكون أعظم على العلاقات داخل الإدارات أو مجموعات العمل، ولكن الثقة تعتبر بمثابة عامل مهم في العلاقات بين الإدارات أيضاً، وتسهم علاقات الثقة بين الإدارة العليا والمديرين ومرؤوسيهـم إلى مزيد من الكفاءة في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>. ويرى (Barringer & Ireland, 2008:193) ان هناك ضرورة لتبني المتطلبات الاخلاقية و القانونية و خاصة في المراحل المبكرة للمشروع، و ان بناء ثقافة أخلاقية تعد ضرورة للرواد وفريق العمل، اذ ان الثقافة الاخلاقية القوية و البرامج المتعلقة بها كالمدونة الاخلاقية و التدريب الاخلاقي يؤثران في تقليل تجاوز العاملين للاخلاقيات مقارنة بالمنظمات ذات الثقافة الاخلاقية الضعيفة<sup>2</sup>. وقد تم تدعيم الدور البالغ الأهمية لأخلاقيات العمل في إدارة المنظمات وذلك بالتوسع في تأثير المنظمات الدولية والمتعددة الجنسيات على المجتمع العالمي (Choe & Lau, 2010:225)، كما أثبتت الابحاث بأن لأخلاقيات العمل قد أظهرت أن تكلفة العملية التجارية في أجواء فاسدة أعلى بكثير مما هي عليه في بيئة تتسم بالنزاهة العالية<sup>3</sup> ، لذلك، فإن المنظمات ذات الممارسات الأخلاقية الجيدة تضمن استدامتها على المدى البعيد<sup>4</sup>.

من هذا المنطلق يرى الباحثان ان اخلاقيات العمل لها دور كبير في تحسين عمليات اتخاذ القرارات الأخلاقية من خلال توفير المدراء ذوي المعرفة والأدوات المناسبة التي تسمح لهم بتحديد، وتشخيص، وتحليل، وتقديم الحلول للمشكلات والمعضلات الأخلاقية بشكل صحيح ، مع سعي أخلاقيات العمل إلى تحسين الأوضاع الإنسانية.

1 Ferrell, O.C, Ferrell, Linda & Fraedrich, John (2016). Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases, Cengage Learning, p 18.

2 Barringer, E., & Ireland, R. D. (2010). Successfully Launching New Ventures. Pearson, p 193.

3 Phau, I., & Kea, G. (2007). Attitudes of university students toward business ethics: a cross-national investigation of Australia, Singapore and Hong Kong. Journal of Business Ethics, 72(1), p61.

4 Raguz, I. V. & Matic, M., 2016. Business-students-attitudes-t.pdf. management, 21(special issue), p189.

### ثالثاً: المتغيرات الفرعية في أخلاقيات العمل:

هنالك إختلاف واضح لدى معظم الباحثين في هذا المجال في تسمية هذه المتغيرات، فالبعض منهم يدعوها أبعاد والآخر مكونات، والبعض الآخر عناصر وهذا الاختلاف بالتأكيد انعكس على تحديد لهذه الأبعاد والمتغيرات الفرعية. واستناداً إلى ما ورد في معظم الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات الفرعية. يمكن القول بأن هناك اختلافاً ما بين الباحثين والكتاب لمتغيرات الفرعية للأخلاقيات الأعمال، ولكن على الرغم من هذا الاختلاف يمكن بيان وتوضيح عدد من المتغيرات الفرعية الذي سجلت الأكثر تكراراً لها إذ أن (أخلاقيات القيادة، أخلاقيات الفرد، بنية المنظمة وانظمتها) قد سجلت على التوالي بأعلى تكرارات ذكرها لدى الباحثين في هذا المجال مقارنة بالمتغيرات فرعية الأخرى للأخلاقيات الأعمال. لذا يؤيد الباحثان آراء أغلبية الكتاب في دراستهم الحالية، بالإضافة إلى أنهم يعدون من الأعمدة الأساسية لبناء المنظمات الأخلاقية ويعتبرون أشمل وأكثر تكاملاً. حيث يضيف الباحثان متغير الفرعي آخر المسمى بـ (الموارث السياسية) إلى جانب المتغيرات المبحوثة لكونه أكثر تناسبا وملائمة مع البيئة مجتمع للدراسة الحالية، وكذلك أكثر تبنياً واعتماد عليها من قبل المنظمات المبحوثة.

### أولاً: أخلاقيات القيادة:

يشير مفهوم القيادة الأخلاقية إلى مظاهر السلوك المناسب معيارياً من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك للأتباع من خلال التواصل في اتجاهين، التعزيز، وصنع القرار، والسلوك المناسب للقيادة الأخلاقية هو من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية والتي تظهر من خلال المصداقية، الثقة، الصدق، والعدالة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، ونبذ كافة أشكال الأعمال السلبية مثل الفساد الإداري وغيره تعمل على تعزيز السلوك الأخلاقي بشكل علني ومحاولة للتأثير على إجراءات الأتباع من خلال المكافآت والعقوبات<sup>1</sup>. ويتخذ هذا التعريف نهجاً شمولياً، حيث يقيس كل من الصفات الشخصية وسلوكيات القائد، مما يعكس البعد الأخلاقي للقيادة الأخلاقية في الشخص، والسلوكيات الاستباقية للقائد التي تشجع السلوك الأخلاقي للأتباع، بما يعكس الجانب الأخلاقي للقيادة. وكما يربط البعض القيادة الأخلاقية بالمواقف الإيجابية متبعة في العمل، على سبيل

1 Kacmar, K. M., & Tucker, R. (2016). The moderating effect of supervisor's behavioral integrity on the relationship between regulatory focus and impression management. *Journal of business ethics*, 135(1), 3.

المثال الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ودوافع العمل<sup>1</sup> السلوكيات الاضافية، مثل سلوك الصوت، وسلوك المواطنة التنظيمية، والسلوك الموجه للعلاقات<sup>2</sup>.

ويعرف (Fox et al.) القيادة الأخلاقية بأنها البوصلة التي تمكن القادة من استخدام سلوكيات معينة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية في المنظمة والتي تحاول أن ترسخ العمل الايجابي ونبت كل ما هو سلبي أو غير أخلاقي، وتنطبق على بوصلة القيادة الأخلاقية رؤى ومبادئ من الأخلاق التنظيمية والتجارية وهي مصممة خصيصا لمساعدة القادة الذين يواجهون أنفسهم لمسؤوليات فريدة من نوعها في الأخلاق في مجال الأعمال وتوفير التوجيه العملي لمساعدتهم من اجل مواجهة تحديات بيئية قائمة على المعايير الأخلاقية والثقافية التي تدعم الممارسات الأخلاقية عبر منظماتهم<sup>3</sup>، وهناك أربع خطوات تشكل البوصلة الأساسية للقيادة الأخلاقية وهي<sup>4</sup>:

1. التركيز على أن الأخلاق هي الأولوية: وتتضمن الحديث عن الأخلاق، وإثبات أن الأخلاق هي احد أهم أسس النجاح، والعمل على تشجيع مناقشة المخاوف الأخلاقية.
2. توقعات التواصل بشكل واضح للممارسة الأخلاقية: وذلك من خلال الاعتراف عندما تحتاج إلى توضيح التوقعات "كن واضحا"، وإعطاء أمثلة لشرح القيم الأساسية، والعمل على توقع وجود الحواجز لتلبية توقعات بيئة العمل.
3. تطبيق عملية صنع القرار الأخلاقي: من خلال تحديد القرارات التي تثير مخاوف أخلاقية، ومعالجة القرارات الأخلاقية بشكل منهجي لشرح القرارات المتخذة.
4. دعم برنامج أخلاقيات العمل: وذلك من خلال التعرف على برنامج أخلاقيات العمل الخاصة بالعمل ودعم المشاركة من قبل الآخرين.

1 . Toor, S., & Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. Journal of Business Ethics, 90, p533.

2 . Cheng et.al., 2014, pp 817-818.

3 . Fox, E., Bottrell, M. M., Berkowitz, K. A., Chanko, B. L., Foglia, M. B., & Pearlman, R. A. (2016). Integratedethics: An Innovative Program to Improve Ethics Quality in Health Care. "The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal", No. 15 (2), 2010, article 8, p 21.

4. الطائي، يوسف حجيم، عبدالله، درون فريدون و رشيد، وريا نجم، (٢٠١٧)، "القيادة الاخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الاداري: دراسة تطبيقية على عينة من دوائر لمحافظة النجف الاشرف"، مجلة جامعة التنمية البشرية، مجلد ٣، عدد ٢، ص ص ٢٧٢-٣١١.

ويقسم (Brown et al.) القيادة الأخلاقية الى أربعة سمات مميزة<sup>5</sup>، أولاً، يكسب القادة الأخلاقيون السمعة باعتبارهم قدوة أخلاقية من خلال إجراء التصرفات المناسبة معيارياً في نظر التابعين، فعلى سبيل المثال من خلال ممارسة الانضباط الذاتي والمسؤولية<sup>6</sup>، وثانياً، يقومون بإرشاد وإبلاغ أتباعهم بما هو أخلاقي وتشجيع التعليقات من أتباعه، وثالثاً، إرساء معايير أخلاقية واضحة والتأكد من أن التابعين يلتزمون بهذه المعايير من خلال تنفيذ المكافآت والعقوبات المناسبة<sup>1</sup>، رابعاً وأخيراً، فإنهم يضعون في الاعتبار المبادئ الأخلاقية عند اتخاذ القرارات والتأكد من أن هذه العملية يمكن ملاحظتها من قبل التابعين، وبعبارة أخرى فإنهم يسعون من خلال أعمالهم للتأثير على سلوك التابعين لهم، ويؤكد (Newman et.al.) بأن القادة ينبغي عليهم التفكير استراتيجياً بشأن كيفية التأكد من أنهم يخلقون ثقافة أخلاقية داخل المنظمة، فينبغي أن يكون لدى القادة رؤية لتوجيه مؤسستهم نحو ثقافة مؤسسية أفضل للممارسات الأخلاقية للعمل، وينبغي عليهم تمكين العاملين للعمل بطرق أخلاقية<sup>2</sup>.

### ثانياً: اخلاق الفرد:

في الوقت الذي يعد المدراء الفئة الرئيسة من الأفراد الذي ينظر اليهم على أنهم من أسس الاساسية للمنظمة الأخلاقية، يجب أن يتسم هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة وأن تنعكس تلك السمات في قراراتهم وسلوكياتهم، وذلك من اجل تعزيز الثقة بقية الأفراد من داخل وخارج المنظمة بالمدراء كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية، والمعاملة الصادقة، ويكونون أخلاقيون في تعاملاتهم العادلة مع الآخرين، ويبذلون الجهود للوصول إلى مدونات أخلاقية متطورة، ويترتب عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل المنظمة، وإيجاد البيئة المنظمية التي تشجع وترشد وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين. وعادةً تهدف المنظمات الى تعيين واختيار الموظفين الذين لديهم

5 . 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, p119.

6 . Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 954.

1 . Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, p 15.

2 . (Newman et.al.,2013:114-115)

القدرة على اتخاذ قرارات العمل الأخلاقية. فالعامل الذي لديه أخلاقيات العمل المناسبة سوف يكون لديه القدرة في التعرف على المشكلات، وممارسة مهارات التفكير الأخلاقية، وحل النزاعات الأخلاقية، وتنفيذ القرارات الأخلاقية. أما السمات التي يجب ان يتميز العامل الأخلاقي يتمثل بما يلي<sup>3</sup>:

١- الأمانة: فقد حدد (Singh) الامانة بانها فضائل جوهرية بالنسبة للمناهج الأخلاقية في الوظائف الإدارية والتنظيمية على حد سواء، وهذا ينبغي على الفرد أن يمتلكوا صفات الأمانة والصدق. بمعنى ان لا يقوم الفرد بمخادعة الآخرين من خلال تشويه الحقائق<sup>4</sup>. حيث حدد (Carr) الأمانة باعتبارها فضيلة معرفية، ويقصد بذلك القيام بأداء المهام بكل أمانة وإخلاص عبر الحرص على تجنب استخدام أي أسلوب في العمل قد يؤدي إلى زيادة الكلفة<sup>5</sup>، والتأكد من تمتع الموظفين بالأخلاق عند الاختيار والتعيين<sup>6</sup>.

٢- النزاهة: وتعني بها السمة التي تثبت الشجاعة بالقناعات عن طريق القيام بما هو صواب حتى عندما يكون هناك ضغوطاً للقيام بخلاف ذلك. حيث تشير النزاهة إلى استقامة في الإجراءات، والقيم، والأساليب، والتدابير، والمبادئ لدى الافراد، كما يمكن النظر إلى النزاهة باعتبارها جودة امتلاك شعوراً بالصدق والأمانة فيما يتعلق بالدفع لاتخاذ القرارات، وغالباً ما يستخدم مصطلح الفساد باعتباره متناقض مع النزاهة، حيث يتم استخدام مصطلح النفاق لوصف الموقف عندما تكون أجزاء من منظومة القيم على خلاف مع الأجزاء الأخرى، أو أن نظام القيم الصريح (أو التفضيلات الصريحة) لا تؤدي إلى الأفعال المنسجمة، فالنفاق بمثابة عمل من أعمال التبشير بعقيدة معينة، ولكن لا يمتلك أو ينفذ هذه الفضائل بنفسه<sup>1</sup>. وعادة ينظر إلى النزاهة باعتبارها تصور يتجلى على مستوى الأفراد

3 . Okoro, J., 2014. Employers Assessment of Work Ethics Required of University Business Education Graduatein South-South Nigeria. college student journal, (3), p438.

4 . Singh, J. (2008). Impostors masquerading as leaders: can the contagion be contained?. Journal of Business Ethics, 82(3), p 739.

5. Carr, D. (2014). The human and educational significance of honesty as an epistemic and moral virtue. Educational Theory, 64(1), p 13.

6. الحياصات، خالد محمد، الكساسبة، محمد مفضي & الفاعوري، عبير حمود، (٢٠١٢)، "أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد ١١ العدد الاول، ص ٣٠١.

1 . Amundsen, I., & PINTO DE ANDRADE, V. (2009). Public Sector Ethics. Compendium for teaching at the Catholic University of Angola (UCAN). Angola: Center of Studies and Scientific Research (UCAN), Chr, p 23.

مقارنة بما نقول بشأن الشفافية التي تميل إلى اعتبارها تصوراً على المستوى التنظيمي<sup>2</sup>. كما يمكن القول بأن الثقة وقول الحقيقة تعتبر انطباعات أساسية لأخلاقيات النزاهة التي يتم تنفيذها في جميع مجالات من خدمة العملاء إلى توظيف وفصل الموظفين.

٣- **الجدارة بالثقة:** أصبح وجود الثقة قضية في غاية الأهمية، وتتمثل الثقة في التوقع الإيجابي بأن الشخص الآخر لن يحاول انتهاز الفرص من خلال الكلمات، والأفعال أو القرارات، وتتكون هذه الأخيرة من خلال المعرفة والتعود على الشخص لفترة زمنية معينة. كما تتضمن الجدارة المعارف والمهارات في بناء العلاقات مع العاملين، فلا يمكن الاستماع لشخص أو الاعتماد عليه دون الإيمان بقدراته<sup>3</sup>. أي بعبارة أخرى فإن الفرد يستطيع الاعتماد على الأشخاص الذين جديراً بالثقة، وهذا أمر مهم لأن العمل في المنظمة.

٤- **الولاء:** هذه السمة تؤكد على أن الفرد يجب تجنب تضارب المصالح، ويجب أن يكون هناك احتراماً للسلطة. كما يمكن تحديد تضارب المصالح بشكل دقيق من خلال نتائج الصراع الذي يحدث عندما تتعارض المصلحة الشخصية مع شخص يتصرف من أجل تعزيز الفائدة آخر عندما يكون الشخص واجب العمل في مصلحة هذا الشخص الآخر. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المصلحة الشخصية يجب أن تكون كبيرة بما يكفي أن تتداخل بشكل كبير مع أداء واجب تجاه الوكيل الرئيسي. ويمكن القول أيضاً بأن تضارب المصالح ينشأ عن قبول الهدايا أو الترفيه أو الرشوة من العملاء أو الموردين أو من الاستثمار في العملاء، الموردين، أو المنافسين. ومع ذلك، فإن تضارب المصالح عادة لا يستبعد السعي في علاقة الموظف بفرص الأعمال التجارية أو مشاركته في المجتمع وفي الشؤون السياسية<sup>4</sup>.

2 . Palanski, M. E., Kahai, S. S., & Yammarino, F. J. (2011). Team virtues and performance: An examination of transparency, behavioral integrity, and trust. *Journal of Business Ethics*, 99(2), p 201.

3. نسيم، خدير، (٢٠١٥)، "مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الإقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المنظمات الإقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك"، اطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة (بومرداس)، جزائر، ص ٨٤.

4 . Boatright, J.R., 2013. *ethics and the conduct of business 7th ed.*, Pearson Education, p 58.

٥- **العدالة:** يعد مطلباً أساسياً للأخلاق، وأن الفرد يجب أن يكون عادل ومنصف في جميع التعاملات. ولا ينبغي أن يسيئ للسلطة بشكل تعسفي أو يأخذ مزايا غير مستحقة من اخطاء الصعوبات لدى الآخرين. وتركز العدالة بشكل عام على مجموعة من الجوانب وكما يلي<sup>1</sup>:

- شروط البداية، حين تعني العدالة تكافؤ الفرص (عدم التمييز).
- التبادلات والعمليات، حين تعني العدالة التبادلية (التكافؤ فقط).
- توزيع السلع والخدمات، حين تعني العدالة احترام الحقوق المختلفة.

ويضيف الباحثان هنا بان واحدة من المفاهيم الاساسية للعدالة هي الحيادية ، فالحياد بمثابة مبدأ للعدالة يرى أن القرارات يجب أن تستند إلى معايير موضوعية، وليس على أساس التحيز، أو التحامل، أو المحسوبية (مفضلاً مصلحة شخص أو مجموعة ما على شخص أو مجموعة أخرى، لأسباب غير سليمة مثل الجشع، والدعم أو الألفة السياسية)<sup>2</sup>. فالعدل بمثابة جودة أساسية أخرى للإنصاف، فكلاهما من حيث المساواة في القانون ومن حيث عدالة التوزيع، ويعتبر الإنصاف مفهوم مماثل يقوم أساساً على فكرة العدالة والإنصاف الاجتماعي، والإنصاف هو الفكرة بأن يتمتع كل الناس بنفس الحقوق ونفس الحصول على الموارد، وهو يشير إلى التوزيع العادل للسلع، أو الخدمات، أو أي معاملات أخرى<sup>3</sup>.

٦- **الاهتمام واحترام الآخرين:** اي ينبغي الفرد أن يكون مسؤولاً، رحيماً، وطيباً بغض النظر التصرفات والسلوكيات الأخرى. كما وان ينبغي أن يحترم حقوق ومصالح جميع أولئك الذين لهم دور والمشاركة في صنع قراراتهم. وفي هذا الصدد اشار ( Okoro ) بان هناك ميزات خاصة تتجلى بسلوك الفرد تجاه أمر ما، وكلما كان الافراد داخل المنظمات يمتلكون روحه المعنوية عاليه فهم يتميز بإيمانهم بأهداف مؤسستهم وثقتهم بنفسمهم وبقيادتهم الادارية، وتمتعهم بنفسية مفعمة بالحب والمودة تجاه الاخرين واحترامهم للعمل الجماعي بل ومشاركته الفعالة به، وشعورهم بأنه محترم ومقدر من قبل رؤسائه بالعمل فيما يقدم من عمل المميز، والعكس صحيح تماماً لميزات الافراد الذين يتسمون

1. Raith, Dirk. (2016). Ethics, morals and business. A brief intro to business ethics. In book: Business Ethics? A Critical Primer , p 8.

2 . Fleming, S., & McNamee, M. (2005). The ethics of corporate governance in public sector organizations: theory and audit. Public Management Review, 7(1), p13.

3 . Amundsen, I., & PINTO DE ANDRADE, V. (2009). Public Sector Ethics. Compendium for teaching at the Catholic University of Angola (UCAN). Angola: Center of Studies and Scientific Research (UCAN), Chr,p22.

بروح معنوية منخفضة حيث تجد اللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية وكثرة الغياب في دوامه واهماله المتكرر<sup>4</sup>.

٧- الالتزام بالتميز: بمعنى أن الفرد يجب أن يكون على استعداد لبذل الجهد المكثف في الوظيفة لتحقيق النجاح واحراز التقدم والتفوق بالاعتماد على تطبيق كل معايير وقيم المطلوبة داخل المنظمة.

### ثالثاً: هيكلية وانظمة المنظمة :

وتشكل هذه المجموعة من المقومات الركن الثالث ضمن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المدراء في المنظمات لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول بالمنظمة لتصبح منظمة أخلاقية، وتتضمن هذه المجموعة ما يأتي<sup>5</sup>:

#### ١- الثقافة التنظيمية:

يمكن النظر الى الثقافة التنظيمية بانها قانون غير رسمي وغير مكتوب او مدون ، وفي العادة تكون غير ملحوظة ولا تظهر وجها إلى وجه إلا عندما تحاول المنظمة ان تطبق استراتيجيات جديدة أو خطط تعارض الثقافة والمعايير والقيم الأساسية. وتقدم الثقافة التنظيمية لأعضائها شعور بالهوية التنظيمية وتولد التزام للمعتقدات والقيم التي تأتي من أي مكان ضمن المنظمة. حيث تبدأ الثقافة التنظيمية عادة بالمؤسس أو القائد الأول الذي يطبق الأفكار والقيم كروية أو فلسفة أو حتى استراتيجية عمل وعندما تصبح هذه الأفكار ناجحة فتصبح مؤسسية<sup>1</sup>. ويوصف الباحثان الثقافة التنظيمية بأنها من القوى الأساسية في بناء المنظمة الأخلاقية.

4 . Okoro, J., 2014. Employers Assessment of Work Ethics Required of University Business Education Graduatein South-South Nigeria. college student journal, (3), p438.

5 . Daft, R. L., & Benson, A. (2015). management. 1st edition, Cengage Learning, Annabel Ainscow, China.,p156.

1 . Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2010). Organizational behaviour (p. 794). Pearson education,p 101.

## ٢- الهياكل الأخلاقية:

المقصود بـ "الهياكل الأخلاقية" هو دعم الأهتمامات الأخلاقية في المنظمات، فهناك حاجة للهياكل الأخلاقية التي تحيط بالطرق التي تسعى بها المنظمات لغرس أخلاقيات العمل<sup>2</sup>. وتتضمن "الهياكل الأخلاقية" مجموعة من المجالات الفرعية الآتية:

### أ. المدونة أو الرموز الاخلاقية ( Code of ethics ):

وهي عبارات أساسية تعبر عن معايير لأخلاقيات والجوانب الاجتماعية للمنظمة، باعتبارها مجموعة قواعد أخلاقية لها أهمية محورية في جعل المؤسسة أكثر أخلاقية، و يكمن القول بأنها مجموعة القوانين الذي يتم كتابتها لضمان المنظمة الالتزام بتصرفات أخلاقية و حمل المسؤولية الاخلاقية اتجاه الافراد خارج وداخل المنظمة. ويرى (Svensson & wood) بأن مدونات الأخلاقية تعد واحدة من المعالم الهامة التي تتفاعل معاً للتأثير على المعايير الأخلاقية للمنظمات وأفرادها، وإن المستقبل حافل بالتغيير والانتقال من اعتبار أخلاقية الإدارة مسألة شخصية إلى اعتبارها مسألة جماعية مما يعزز دور المؤسسات لإصدار لوائح أخلاقيات الإدارة وبما يعزز إصدار مدونة أخلاقية مشتركة على مستوى القطاعات<sup>3</sup>.

### ب. أمناء المظالم الأخلاقية:

المجال الفرعي الثاني للهياكل الأخلاقية في الإطار المفاهيمي لأخلاقيات المؤسسات والأعمال التجارية عبر المنظمات هو وجود أمناء المظالم الأخلاقية، وهو المجال الذي له علاقة بالمجال الفرعي الآخر من الهياكل الأخلاقية، وبالتحديد الوشاية بالزملاء، حيث تحتاج المنظمات للأفراد الذين يتم تعيينهم في هذا الموقف، من أجل أن يشعر الأفراد داخل المؤسسة الذين لديهم مخاوف حقيقية بالتححرر في التعبير عن هذه المخاوف إلى مؤسسة مستقلة<sup>4</sup>.

2 . Svensson, Göran & Wood, Greg. (2011), "A conceptual framework of corporate and business ethics across organizations", The Learning Organization, Vol. 18 Iss 1 p25.

3 . Svensson, Göran & Wood, Greg. (2011), "A conceptual framework of corporate and business ethics across organizations", The Learning Organization, Vol. 18 Iss 1 p25.

4 . Crotts, J.C., Dickson, D.R. and Ford, R.C. (2005), "Aligning organizational processes with mission: the case of service excellence", The Academy of Management Executive, Vol. 19 No. 3, p57.

## ت. لجنة الاخلاقيات:

تعد تطوير لجنة الأخلاقيات المجال الفرعي الثالث للهيكل الأخلاقية في الإطار المفاهيمي لأخلاقيات المؤسسات والأعمال التجارية عبر المنظمات، حيث يعتبر تطوير لجان الأخلاقيات هيكلًا أساسياً موصى به من قبل عدد من المؤلفين ، وبالتالي قد تم إدراجه من قبل المؤسسات في كثير من الدول ويعتقد أنه يمكن أن يدعم في تطوير، وإدارة، ومراقبة الممارسات الأخلاقية للعمل التجاري في المؤسسات<sup>1</sup>. وعرف ( Daf t ) اللجان الاخلاقية بانها عبارة عن مجموعة من مدراء الأقسام المعنيين بتفحص الأخلاقيات في المنظمة، ومن المهام الرئيسة لهذه اللجان أنها تقوم بتحديد الأحكام الملائمة للتساؤلات التي تثار حول الموضوعات الأخلاقية في المنظمة، كما تقوم هذه اللجان بتقدير مسؤولية المخالفات المرتكبة ومسؤولية الجهة المُحاسبة عنها، ويعدّ وجود هذه اللجان ضرورياً لاسيما للمنظمات التي ترغب بإجراء التعديل الفوري لسلوكيات الأفراد فيها<sup>2</sup>.

## ث. لجنة تعليم أو تدريب الأخلاقيات:

اما المجال الفرعي الرابع للهيكل الأخلاقية في الإطار المفاهيمي لأخلاقيات المؤسسات والأعمال التجارية عبر المنظمات هو إنشاء لجنة للتدريب في مجال الأخلاقيات، ويمكن لمثل هذه اللجنة أن توفر بيئة مثمرة من خلالها يمكن للموظفين الاشتراك في المناقشة ويكون لديهم التعليم في الأخلاقيات في الأوضاع التي قد يتعرضون لها أثناء وجودهم في توظيف المؤسسة<sup>3</sup>. إذ تساعد برامج التدريب الأخلاقي القوية والتماسكة العاملين في التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في الرموز الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية. ويشير الباحثان بأنه لكي تصبح عملية التدريب الأخلاقي مفيدة، لا بد من التأكيد على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الأخلاقية بشكل يتلاءم ويرتبط بالمضامين المحلية في البلد الذي يتم فيه التدريب الأخلاقي في حالات المنظمات العالمية، مع التأكيد على ضرورة تطوير البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع البلد أو الإقليم بالتعاون مع المكاتب المركزية التابعة للمنظمة.

1 . Svensson, Göran & Wood, Greg. (2011), "A conceptual framework of corporate and business ethics across organizations", The Learning Organization, Vol. 18 Iss 1 p26.

2 . Daft, 2016:158

3 . Svensson, Göran & Wood, Greg. (2011), "A conceptual framework of corporate and business ethics across organizations", The Learning Organization, Vol. 18 Iss 1 p26.

## ج. دعم المبلغين عن المخالفات:

فإذا كانت المنظمات ترغب في أن تتطور إلى كيانات أخلاقية بالممارسات الأخلاقية للعمل، فينبغي عليها أن يتخذ الأفراد فيها العمل الفردي والجماعي على حد سواء لتغيير ممارسات العمل التجاري التي يرونها فقد تكون نقيضاً للصحة الأخلاقية للمؤسسة، لذا على الشخص أن يتخذ هذه الخطوة لفضح انتهاكات المبادئ الأخلاقية للمؤسسة، وينبغي الوضع في الاعتبار المبادئ التوجيهية الرسمية لدعم المبلغين عن المخالفات، لأنه إذا كانت المعايير سيتم تحديدها فإن الشخص يحتاج إلى طرق لضمان أن أي انتهاك أو خرق سيتم الإبلاغ عنه، ومراجعتها، وتصحيحه<sup>4</sup>.

## ح. المكاتب الأخلاقية :

ويقصد بها إجراء التي تقوم به بعض المنظمات ويتمثل بتخصيص مكاتب أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي ومستوياته وتخصيص كوادر تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب، وتتلخص مهمة هذه المكاتب في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات المنظمة المختلفة<sup>1</sup>. ويرأس المكتب رئيساً ليتابع عمليات الفحص والإشراف على الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين والتعليمات والتي تتضمن إقامة معايير الاتصالات الشفافة، وإجراء التدريبات الأخلاقية التي تتعامل مع التوقعات أو المشكلات ومن ثم تقديم النصح للإدارة العليا في آلية التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات (Weber & Fortun, 2005:98)<sup>2</sup>.

## رابعاً: الموارث السياسية:

أرتى الباحثان إدخال عامل الموارث السياسية كجزء مهم ومؤثر في إطار اخلاقيات العمل. حيث ان الاخلاقيات بالتصرفات والسلوكيات والخصائص الفكرية تؤثر بشكل او آخر على الاداء المنظمي . وعند قراءة تاريخ الامم نلاحظ التميز والفرق في أسلوب التفكير والتأثيرات الجانبية عليها من خلال قوى الدين والفكر والثقافة والقيم ، فمثلا في المجتمعات الاسلامية تتأثر الافكار كثيراً بالعقائد الديانة الاسلامية أكثر من غيرها ، في حين أولت عقيدة القوم أهمية كبيرة للسلطات التي تمارسها الظاهر المفاجئة على الفرد والمجتمع وتلعب الموارث التاريخية السياسية دوراً حيوياً في ممارسات

4 . Svensson, Göran & Wood, Greg. (2011), "A conceptual framework of corporate and business ethics across organizations", The Learning Organization, Vol. 18 Iss 1 p26.

1 . Daft, 2016:158

2 . Weber, J., & Fortun, D. (2005). Ethics and compliance officer profile: Survey, comparison, and recommendations. Business and Society Review, 110(2), 97-115.

وأستخدامات السلطات على اخلاقيات العمل داخل المنظمات على اختلاف قطاعاتها وأشكالها وأعمارها. ولسياسات الاحزاب والدول والانظمة المختلفة الدور الكبير في نشؤ الاخلاقيات المنظورة وغير المنظورة وخاصة في الدول الشرقية وبالاخص النامية والعربية منها ، سواء على مستوى الاحزاب الحاكمة للسلطة أو على مستوى الاحزاب المعارضة او العاملة في إطار تلك الدول، حيث يتحكمون في أسلوب المراوغة والتكتيك في افكار الفرد من منطلق البيئات الاجنبية تحت شعارات الديمقراطية والعدالة وحقوق الانسان وغيرها .

وخلال المرحلة الراهنة لأقليم كوردستان العراق أصبحت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة الاعراف السياسية تتحكم في الحياة اليومية للفرد او المواطن من خلال الوساطة والمحسوبية في انجاز الاعمال في دوائر الدولة أو القطاع الخاص ويظهر جلياً في شغل الوظائف وخاصة الدرجات الخاصة او العليا بحيث أصبحت تتحكم في عمليات التصويت لشغل المناصب داخل السلطة التشريعية .

ويمكن الاشارة الى العوامل التي تتحكم بهذه الاتجاهات في الاتي :

١- المواريث التاريخية للمجتمع : وهذه ظهرت على اثر التغيرات والتحويلات التي مرت على المنطقة سواء بالاتجاهات الدكتاتورية او تحت رؤى ونظريات تدعي بالديمقراطية مؤثرة في اخلاقيات المجتمع سواء على المستوى الفردي او على مستوى اخلاقيا العمل داخل المنظمات منها الحكومية أو الخاصة وبإختلاف مصالحها او وظائفها .

٢- النظام السياسي : حيث يلعب النظام السياسي دوراً وتأثيراً كبيراً بإتجاه الاستقرار السياسي والتشريعي والاجتماعي ونشؤ مجتمع أخلاقي متطور تحكمه الاسس القانونية والاخلاقية في كافة قطاعاتها ومحافلها المحلية والاقليمية والدولية .

٣- التنظيمات غير الرسمية : تلعب التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ في إطار التنظيم الرسمي للمنظمات دوراً كبيراً في بناء وتوجه افراد المنظمة الواحدة بإتجاه الاخلاقيات العمل الرسمية المقبولة لدى المجتمع سواء على المستوى المحلي او الدولي ، حيث تتحكم هذه التنظيمات وخاصة التي تنشأها القوى السياسية في توجيه هذه التنظيمات بإتجاهات قد تكون في أغلبها سلبية في العمل المنظمي ولكن تحقق المنافع والمصالح الذاتية لبعض الافراد ذوي تلك الاتجاهات ، ونادراً ما تكون عكس ذلك .

## المحور الثاني / سلوك المواطنة التنظيمية

## اولاً/ نشأة مفهوم وتعريف المواطنة التنظيمية:

ان وجود المنظمات واستمرارها رهن بتحقيق اهدافها، وان تحقيق هذه الأهداف يقترن بوجود افراد يمتلكون ثقة عالية بالذات وولاء مستمر وتمتعهم بسلوك المواطنة التنظيمية، اذ يعدونها المحور الرئيس في نجاح المنظمات وفشلها، وتقع على عاتق هذه المنظمات مهمة تهيئة المستلزمات الكفيلة بأعداد الأفراد العاملين بشكل يعزز اسهاماتهم الفاعلة في هذا المجال . ونال موضوع المواطنة التنظيمية في المجتمعات المتقدمة اهتماما استثنائيا من قبل المهتمين في تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين ولم ينقطع هذا الأهتمام بل وجهت المساعي نحو ترسيخها من اجل تأطير مفاهيمها وابعادها وتأثيرها وادوات قياسها في موقع العمل الأدارى تزامنا مع مايجرى من تطورات حاسمة في العالم . وهذا ما دفع المهتمين بالسلوك التنظيمي الى بذل اقصى الجهود من اجل تقصى جذور ومفهوم المواطنة التنظيمية .

وتعود والجذور التاريخية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الى افكار الذي طرحه جيستريبرنارد (Chester Barnard) ( ١٩٣٨) حول المنظمات حينما اشار الى أن الهياكل التنظيمية هي جزء من منظومة مترابطة، وكذلك وصف المنظمات بالنظم التعاونية (Cooperative System) اي بمعنى الرغبة في التعاون . والدراسات التي أجريت في هذا الميدان بأستعداد الاشخاص في التعاون ضمن منظماتهم كانت هي ولادة مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية. وبالتالي جاء عالما الاجتماع<sup>1</sup> . ليستكملا جهود من سبقهم في هذا الاطار وجاء في كتابهم بعنوان "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" ليتضمن التحليل السلوكي داخل المنظمات بصورة شاملة. ولذلك تعد دراستهم بنقطة الانطلاق الاكثر معاصرة نحو التفكير في سلوك المواطنة التنظيمية ضمن سياق الانظمة المفتوحة<sup>2</sup> . و كما اشاروا في تحليلهم إلى نوع من السلوك المسمى ب(السلوكيات العفوية)، وعرف على أنها "السلوكيات غير المحددة بالتوصيف المسبق لأي دور، ولكنها تسهل الوصول للأهداف التنظيمية".

1 . Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The psychology of organizations. New York: HR Folks International,p 338.

2. ناكه بي، سةنطرة صبري درويش، (٢٠١٤)، "تحليل علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بتبني انماط المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتأثيرهما في ممارسات الادارة البيئية في صناعة الفنادق دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المنظمات السياحية في مدينة اربيل"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اقليم كوردستان العراق، ص ٨.

وتتضمن هذه السلوكيات تصرفات مثل مساعدة الزملاء في العمل فيما يتعلق بمشكلات العمل، وقبول الأوامر بدون اعتراض، أو تحمل ظروف العمل غير المرضية المؤقتة بدون شكوى<sup>3</sup>. وبعد ذلك، وفي نهاية السبعينات بالتحديد ظهر كمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) Organizational Citizenship Behaviour على يد (Organ) في عام ١٩٧٧ والذي وصفها بالسلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية وذلك من خلال دراسته في العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء"<sup>4</sup>. وفي أوائل فترة الثمانينات، قام كل من (Bateman and Organ) بإعادة اختبار نتائج دراسة (Organ,1977) والتي استنتجت، على رغم من وجود العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والانتاجية، بان هنالك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والسلوكيات الطوعية ومسمية ب(سلوكيات المواطنة التنظيمية). وفي دراسة اخرى ل (Organ) وزملاءه في عام (١٩٨٣) قاموا بوضع مقياس لسلوك المواطنة التنظيمي متضمنة بعدين: الإيثار (مساعدة أشخاص محددة)، والامتثال المعمم للمنظمة (أكثر من نموذج غير شخصي للمواطنة الضميرية)<sup>1</sup>.

كما أن الباحثين لم يتفقوا حول مسمى هذا السلوك، فانهم لم يتفقوا أيضا حول تعريفه. فالذين أطلقوا عليه بسلوك الدور الإضافي عرفوه أنه ذلك "النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد وله تأثير وظيفي إيجابي في أداء المؤسسة ككل، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة ويتضمن بعدا إيثاريا"<sup>2</sup>. أما (Swaminathan & Jawahar) عرف سلوك التأييد الاجتماعي بانه مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية المباشرة<sup>3</sup>.

3 . Swaen, V., & Maignan, I. (2003). Organizational citizenship and corporate citizenship: two constructs, one research theme. Business rites, writs and responsibilities: Readings on ethics and social impact management, p 4.

4. العزام، زياد فيصل، (٢٠١٥)، "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن"، دراسات - العلوم الإدارية،، المجلد 39، العدد1، ص ١٠٩.

1 . Kumar, M., Jauhari, H., & Singh, S. (2016). Organizational citizenship behavior & employee well-being. Indian Journal of Industrial Relations, 51(4), pp 595 - 596.

٢. المصري، محمد شفيق سعيد، (٢٠١٥)، "الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر - غزة، ص ٢١ .

3 . Swaminathan, S., & Jawahar, P. D. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study. *Global Journal of Business Research*, 7(1), p21.

أما سلوك المواطنة التنظيمية اول ما ظهر كمصطلح كان من قبل ( Organ ) في عام ١٩٨٨ وعرف مصطلح "سلوك المواطنة التنظيمي (OCB) على أنه "سلوك تقديري (اختياري) الذي لا يندرج تحت أنظمة الحوافز الرسمية بشكل مباشر أو صريح و في مجملها تعزز أداء المنظمة بشكل فعال". واكد (Podsakoff et al.) بان لا يمكن تشجيع سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المكافآت أو إجراءات التحفيز الرسمية ولكن تعد البيئة التي يقوم بها الموظفون بأداء مهامهم مؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر على الحالة العقلية والعاطفية لهؤلاء الموظفين<sup>4</sup>. وينعكس المناخ التنظيمي الإيجابي والمواتي للموظفين في السلوكيات المؤيدة للمجتمع، حيث يحد المناخ غير المواتي من الجهود الاختيارية<sup>5</sup>. ولإعطاء صورة ادق الى مفهوم سلوك مواطنة التنظيمية، لجاء الباحثان الى سرد مجموعة من التعاريف للرواد والكتاب في هذا المجال وبحسب التسلسل الزمني:

#### جدول (٥) تعريف سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الرواد والباحثين

ت	الكاتب، السنة، الصفحة	تعريف
1	<sup>1</sup> (Greenberg)	ذلك النشاط أو الإجراء الذي يمارسه الأفراد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات ووظائفهم والتي تعتمد مثل هذه السلوكيات على الثقافة التنظيمية المحفزة.
2	(إسماعيل وآخرون) <sup>2</sup>	السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة.

4 . Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. Journal of applied Psychology, 94(1), p 122.

5 . Randhawa, G., & Kaur, K. (2015). An empirical assessment of impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour. Paradigm, 19(1), p 66.

1 . Greenberg, J. 2011. Behaviour in Organizations. (10th ed.). Pearson Education Limited. Essex. England.

2. إسماعيل، محمد ناصر، جاسم، نبيل نون، صبر، رنا ناصر، (٢٠١٢)، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٣٠، ص ٢١٩.

3	(Ueda) <sup>3</sup>	السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة.
4	(Dekas et al.) <sup>4</sup>	السلوكيات الفردية التقديرية (الاختيارية) للموظفين، والتي تكون مفيدة على الرغم من انها غير ملزمة.
5	(أبو سمعان) <sup>5</sup>	سلوك طوعي يقوم به الفرد في المنظمة بمحض إرادته ودون تكليف رسمي وبعيداً عن المهام المحددة له في الوصف الوظيفي، وهذا السلوك نابع من حيوية ضمير الشخص ودون انتظار لمقابل ما، ويبنى عليه عموماً تحسن أداء وفعالية المنظمة إيجاباً.
6	(Alabak et al.) <sup>6</sup>	سلوك محبب ومرغوب به اجتماعياً، ويعزز من التوافق والانسجام بالمنظمات.
7	(Alfonso et al.) <sup>7</sup>	السلوكيات التقديرية (الاختيارية) الإيجابية للموظفين، والتي لا يتم مكافأتها بشكل مباشر لأنها سلوكيات خارج الأدوار المنصوص عليها للوظيفة.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول

وبعد استعراض التعاريف السابقة، يمكن القول بان مهما تعددت التعاريف كلها تشترك في انها سلوك اختياري نابع من ذات الافراد دون اي ضغوطات. ويرى الباحثان ان التعريف الاجرائي لسلوك المواطنة التنظيمية هو: "سلوك تقديري ايجابي غير مكلف به رسمياً لا تقع ضمن نظام المكافآت في

3 . Ueda, Y. (2011). Organizational Citizenship Behavior in a Japanese Organization: The effects of Job Involvement, Organizational Commitment, And Collectivism, Journal of Behavioral Studies and Organizational Citizenship Behavior (OCB), African Journal of Business Management, 7(32): p87.

4 . Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. The Academy of Management Perspectives, 27(3), p219.

5. أبو سمعان، محمد (٢٠١٥). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة، ص ٣٦ .

6 . Alabak, M., Peker, M., & Booth, R. W. (2016). Looking good or doing good? Motivations for organisational citizenship behaviour in Turkish versus South Korean collectivists. International Journal of Psychology, 51(3), 238-242.

7. Alfonso, L., Zenasni, F., Hodzic, S., & Ripoll, P. (2016). Understanding the mediating role of quality of work life on the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behaviors. *Psychological Reports*, 118(1), p 108.

المنظمة، ويساهم في تعزيز أداء الكلي بكفاءة وفاعلية و لضمان تحقيق اهداف مرجوة من خلال تحسين البيئة الاجتماعية في المنظمة".

ثانيا/ اهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

اخذت سلوك المواطنة اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والرواد في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، نظراً لدورها الفعال في تحقيق نجاح المنظمات في بيئة الاعمال التنافسية. فالدور الاضافي الذي يقوم به الموظف يساهم وبشكل كبير في زيادة قدرة الموظفين والمدراء على اداء وظائفهم باعلى كفاءة و فعالية ممكنة فضلاً عن تحقيق اهداف وغايات المنظمة.<sup>1</sup>

حيث نظر (Bowler) الى اهمية وادوار سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات على انها تؤكد على تعزيز وتشجيع المستمر للابداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الافكار والمقترحات المقدمة، وتعزز الدافع للانجاز والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة بالنسبة للافراد.<sup>2</sup> اما بالنسبة للمنظمة، فقد اكد (Ladebo)<sup>3</sup> نقلاً عن دراستي<sup>4 5</sup> (اسماعيل واخرون) و (نوح) الى ان للسلوك المواطنة دور كبير في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وازدياد معدلات الاداء وتحسين الانتاجية، وازياد مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية وتعزيز الثقة المتبادلة وتحقيق الرضا الوظيفي بين الافراد وتخفيض الصراعات والنزاعات. وهذا ما اكد عليه (Demir) مشيراً الى ان

1 . Robbins S.P., Judge. (2009). Organizational Behavior, 13th edition, Pearson International Edition, UK, p254.

2 . Bowler, Wm. Matthew,(2006), Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior, Institute of Behavioral and Applied Management , p258.

3 . Ladebo, Olugbenga,. (2004). Employees personal motives for Citizenship Behavior; the case of workers in nigerias agricultures industry, journal of the research in social psychology, 9 (16) ; p 220.

4.إسماعيل، محمد ناصر، جاسم، نبيل نون، صبر، رنا ناصر،(٢٠١٢)، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/الرصافة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٣٠.

5. نوح، علياء،(٢٠١٣)، "اثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، ص ٢٨.

للسلوك المواطنة التنظيمي قدرة على تحسين الفعالية التنظيمية، والذي يؤدي بدوره إلى الحد من الصراعات وازدياد الثقة التنظيمية<sup>6</sup>.

كما أشارت دراسة (Dhitiporn Chompookum & Brooklyn) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمي يؤدي إلى زيادة مستوى ربحية المنظمة<sup>1</sup>. واشاد (Demir) إلى أن هناك ترابط قوي بين المستويات المرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمي والأداء التنظيمي<sup>2</sup>. ووفقاً لـ (Organ et al. (2006)، فإن لسلوك المواطنة التنظيمي مساهمة كبيرة في تعزيز وتطوير الأداء التنظيمي الشامل من خلال تسهيل عمليات العمل، عن طريق استيفاء الفجوات المرتبطة بالمهام التي تقع خارج التوصيف الوظيفي<sup>3</sup>. في حين بين (Shim & Rohrbaugh) بان للممارسة سلوكيات المواطنة وتقديم ادوار اضافية للعاملين اسهام كبير في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، والحفاظ على وحدة المنظمة وتماسكها، والاسهام في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم، بإعطاء وقت أكبر للتخطيط الفاعل<sup>4</sup>. كما ان لهذه السلوكيات دور كبير في تعزيز الانتاجية وزيادة رضا و ولاء الزبون نحو العلامة والمنظمة بشكل عام وذلك من خلال تقديم جودة خدمات واداء المتميز للمنظمة والتي يمكن انعكاس هذه من خلال مهارات وسلوكيات الاضافية للعاملين<sup>5</sup>.

واتفق اغلب الباحثين والرواد امثال (Moideenkutty)<sup>6</sup>، (lee&salleh)<sup>7</sup>، (Sevi)<sup>8</sup>، (Zayas & Colon)<sup>9</sup> على أن لسلوك المواطنة التنظيمية اهمية ومنافع كبيرة والتي يمكن توضيحها بالنقاط الآتية:

6 . Demir, K. (2015). The effect of organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational identification. Eurasian Journal of Educational Research, 60, 131- 148. Doi: 10.14689/ejer.2015.60.8, p 131.

1 . Dhitiporn Chompookum C. Brooklyn Derr, (2004),"The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand", Career Development International, Vol. 9 Iss 4 , p 406.

2 . Demir, K. (2015). The effect of organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational identification. Eurasian Journal of Educational Research, 60, 131- 148. Doi: 10.14689/ejer.2015.60.8, p 131.

3 . Organ et al. (2006)

4. ناكزه بي، سهنكر صبري درويش، (٢٠١٤)، "تحليل علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بتبني انماط المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتأثيرهما في ممارسات الادارة البيئية في صناعة الفنادق دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المنظمات السياحية في مدينة اربيل"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اقليم كوردستان العراق، ص ١٩.

5 . Baranik Lisa E. Lillian Eby , (2016),"Organizational citizenship behaviors and employee depressed mood, burnout, and satisfaction with health and life", Personnel Review, Vol. 45 Iss 4 p 627.

6 . Moideenkutty, U. (2005). Organizational citizenship behavior and developmental experiences: do role definitions moderate the relationship?. Journal of behavioral and Applied Management, 6(2), p 91.

- ١- لها أهمية كبيرة في العديد من المجالات كالفاعلية التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة المدركة، والثقة التنظيمية .
- ٢- لها أهمية بالنسبة للإفراد من خلال توفير جودة حياة العمل الوظيفي القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد.
- ٣- تؤدي الى تعزيز روح الولاء والانتماء والحماس للانجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة
- ٤- توفر الفرصة للإفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم في اتخاذ ادارية.
- ٥- لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات من خلال معدلات انخفاض دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، وازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية، وازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية
- ٦- تؤدي الى بناء مناخ تنظيمي تعاوني ايجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة والتميز. وفي نهاية المطاف، استقراء الباحثان بان للسلوكيات المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في سير العمل بنجاح وذلك من خلال ما تعززه عدد من العمليات التنظيمية، كالاستغراق الوظيفي، والاندماج الوظيفي، والتزام الاخلاقي، والتمكين، تحقيق فعالية والكفاءة، التكامل التنظيمي، والحد من الاغتراب الوظيفي. ويمكن اضافة بان لسلوك المواطنة التنظيمية دور كبير في تعزيز زيادة ولاء الزبون نحو العلامة والمنظمة وسمعة المنظمة بشكل عام وذلك من خلال تقديم جودة خدمات واداء المتميز للمنظمة والتي يمكن انعكاس هذه من خلال مهارات وسلوكيات العاملين وهذا يؤدي الى جذب واستقطاب الموارد البشرية المتميزة ومواهب نادرة مما يسهل قرار الاختيار الموظفين بسبب وجود المتقدمين ذا جودة عالية.

7 . Lee, K. L., & Salleh, A. L. (2009). Moderating effects of subordinates' competency level on leadership and organization citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 4(7), p139.

8 . Sevi, E. (2010). Effects of organizational citizenship behaviour on group performance: Results from an agent-based simulation model. *Journal of Modeling in Management*, 5, p 26.

9 . Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Colón Gruñeiro, P. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), p4.

## سابعاً/ ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

بعد استقصاء وتفحص مجموعة من الدراسات والادبيات المتعلقة بقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وجد الباحثان بأن هناك عدم اتفاق على تسميات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الباحثين والرواد، حيث هناك نوع من التداخل والتشابك في تسمياتها، الا ان هناك اتجاهين اساسيين لتحديد هذه الابعاد:

**الاتجاه الاول:** يتضمن بعدين اساسيين هما: **بعد فردي** متعلق بمساعدة الموظفين الاخرين والتعاون معهم. و**بعد تنظيمي** يشمل السلوكيات الذي يهدف الى دعم التنظيمي لضمان تحقيق اهداف المنظمة.

**الاتجاه الثاني:** تم تقسيمه الى خمسة ابعاد اساسية متمثلة ب( **Altruism**، الكياسة **Courtesy**، وعي الضمير او الضمير الحي **Conscientiousness**، السلوك الحضاري **Civic Virtue**، الروح الرياضية او الروح التسامح **Sportsmanship** ) ويعني كل بعد من هذه الابعاد:

١- الإيثار وهو بمعنى تقديم الدعم والمساعدة للزملاء في مهامهم الفردية.

٢- الكياسة تتمثل اعلام الزملاء بكافة التغييرات المؤثرة على أعمالهم.

٣- الضمير الحي والذي يقصد بتنفيذ المهام بأقصى كفاءة ممكنة.

٤- الروح الرياضية، وهي التخلص من الشكوى من الأمور التافهة في المنظمة.

٥- السلوك الحضاري التي تتكون من المشاركة البناءة في الحوكمة والصورة العامة للمنظمة.

وبغض النظر عن وجود اختلاف في مسميات الابعاد في هذين الاتجاهين الا انها متكاملين وغير متناقضين، فالذين يتفقون بأن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة الاتجاه الاخر الذي حدد سلوك المواطنة التنظيمية بخمسة أبعاد، وسبب في ذلك يعزى الى أنهم يرون بان هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين، وتم اعتماد الأبعاد الخمسة التي تمثل الركائز الأساسية الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. وعلى رغم من اختلاف مسميات هذه الابعاد عند البعض، الا انها متشابهين الى حد كبير في جوهرها الاساسي.

ومن خلال إطلاع الباحثان على عدد من الأدبيات في هذا المجال، لاحظت بأن هناك التقاء واتفاق لدى اغلبية الباحثين حول استخدام الابعاد الخمسة المتمثلة (الإيثار، الكياسة، الوعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري). فضلاً عن وجود عدد من المبررات اخرى والتي تتضمن كل من:

- ١- ان هذه الابعاد اكثر انتشارا واستعمالا وتكرارا في الدراسات السابقة.
- ٢- بعض ابعاد المستخدمة من قبل الباحثين والكتاب مثل (الولاء) اكبر من ان يكون مجرد بعدا من ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ويعد احدي محددات لسلوك المواطنة التنظيمية.
- ٣- هناك اتفاق بين الباحثين و الكتاب بان الابعاد توجه نحو الفرد او المنظمة يتضمن بعدين او ثلاث ابعاد من الابعاد الخمسة، و من وجه نظر الباحثان ان دراسة وتحليل كل بعد من هذه الابعاد بشكل منفرد امرا ضروريا وذلك لتوصل الى نسبة تواجد السلوكيات المتعلقة بكل بعد لدى الموظفين داخل المنظمة.
- ٤- يمكن القول ان هذه الابعاد اكثر شمولية وكل السلوكيات المطلوبة لمواطنة التنظيمية يندرج تحت هذه الابعاد الخمسة.

وبناء على ما تقدم، سوف تعتمد هذه الدراسة على (الايثار، الكياسة، الوعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) كابعاد سلوك المواطنة التنظيمية وكما موضح في ما يلي:

١- **الإيثار (Altruism):** اتفق عدد كبير من الباحثين على أي الإيثار يعد من أهم واقدم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث يشار إليه أيضا بسلوك مساعدة الفرد العامل لزملائه في العمل. ويرى (صابر ومنى) انه نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المنظمة<sup>1</sup>. فهو استعداد الموظفين لمساعدة زملاء العمل ومساعدة الموظفين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب ومنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل<sup>2</sup>.

٢- **السلوك الحضاري (civic virtue):** يعد السلوك الحضاري بعدا آخر من سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تمثل المشاركة في الحياة السياسية للمنظمة وقد تم استنباط هذا النوع من فلسفة النظرية السياسية وإن هناك من سماها "فضيلة المواطنة ويشير هذا البعد إلى المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال حضور الاجتماعات المهمة وغير الرسمية، والاندماج في أنشطة وفعاليات المنظمة غير الرسمية وتأدية العمل بصورة تساعد في

١. صابر، بحري & منى، خرموش، (٢٠١٧)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد (3)، العدد (٢)، ص ٨٧.

٢. مناصرية، رشيد & بن ختو، فريد، (٢٠١٥)، " سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية"، العدد ٨٠، ص ٢٢٥.

المحافظة على صورة المنظمة.<sup>3</sup> وكما يرى (Fife) أنها الاشتراك التنظيمي.أوهي التدخل البناء في العمليات السياسية للمنظمة.<sup>4</sup> وترى(الزهيري) أن المشاركة الطوعية هي الاشتراك التنظيمي في حماية المنظمة من الفشل وقيادتها بشكل تدريجي نحو الرفاهية والنجاح والعكس صحيح قد نرى انهيار المنظمة.<sup>5</sup>

ومن هذا المنطلق، ايقن الباحثان بان هذا البعد يشير الى المشاركة البناءة و المسؤولية في الحياة السياسية للمنظمة والاهتمام بمصير المنظمة من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، والحرص على وحماية موارد المنظمة ومتابعة كافة أنشطته كحضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، والاطلاع على النشرات والمذكرات التي تصدرها المنظمة واعطاء المقترحات الجديدة التي تؤدي الى تطوير المنظمة ، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.

٣- الوعي الضمير(Conscientiousness): او ما يسمى بالضمير الحي او صحوه الضمير، وهو السلوك الذي يهدف إلى تقديم العروض التي يمكن أن تكون أكثر مما متوقع للوصول إلى أهداف المنظمة وأن هذا البعد يشير إلى نوع السلوك الذي يتجاوز الوظائف الرئيسة الموصوفة للموظفين<sup>1</sup>. و هو في الأصل التزام عام يتجاوز من خلاله الأفراد الحدود الدنيا لمتطلبات العمل او هو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمييار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصي .<sup>2</sup> أما من ناحية العمل فأن الوعي يؤثر على نتائج العمل من خلال

3. أبو سمعان، محمد (٢٠١٥). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة، ص ٤٦ .

4 . Fife, C. M. (2008). A social-cognitive assessment of organizational citizenship behavior Doctoral dissertation, faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, USA, p 9.

5.الزهيري، مروة عبدالكريم، (٢٠١١)، " دور العوامل النجاح الحرجة و سلوك المواطنة التنظيمية في حد من الانهيار التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الكوفة، العراق، ص ٦٢.

1.الزهيري، مروة عبدالكريم، (٢٠١١)، " دور العوامل النجاح الحرجة و سلوك المواطنة التنظيمية في حد من الانهيار التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الكوفة، العراق، ص 62.

2 . Chughtai, A. (2008).Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior. Institute of Behavioral and Applied, p 2.

ضرورة التوجه صوب ما هو صحيح والعكس صحيح<sup>3</sup>. ويرى الباحثان بأنه يمثل سلوك ذاتي لدى الفرد الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة من خلال الالتزام بالمواعيد والحضور، وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المتوقع، واحترام قواعد واجراءات وسياسات وتعليمات المنظمة، والعمل بجدية والمحافظة على موارد المنظمة<sup>4</sup>.

٤- الروح الرياضية (Sportsman ship): هي مدى تحمل الشخص وتقبله لبعض الإحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في المنظمة بالإضافة الى قيامه بأداء العمل في ظروف اقل من الظروف المطلوبة للعمل بدون اظهار التذمر او الشكوى او الملل<sup>5</sup>، والرغبة في تحمل الإزعاج الحتمي وفروض العمل بدون شكوى<sup>6</sup>. ويرى (أبا زيد) أن هذا البعد يشير إلى سلوك الفرد نحو استيعاب الظروف أو الأشياء غير المناسبة التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تذمر، بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بشعور الآخرين<sup>1</sup>. أما (Fife) يشير إليها بموقف الفرد الايجابي من النواحي السلبية الموجودة في العمل<sup>2</sup>. وتعكس الرغبة في التسامح<sup>3</sup>، وتحمل الضغوط الناشئة عن

3. الزهيري، مروة عبدالكريم، (٢٠١١)، "دور العوامل النجاح الحرجة و سلوك المواطنة التنظيمية في حد من الانهيار التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الكوفة، العراق، ص 63.

4. الزهيري، مروة عبدالكريم، (٢٠١١)، "دور العوامل النجاح الحرجة و سلوك المواطنة التنظيمية في حد من الانهيار التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الكوفة، العراق، ص 63.

5. سعيد، هديل كاظم & عبدالستار، حلى صاحب، (٢٠١٤)، "دور تبادلية القائد - العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهاجرين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 41 العدد ٨، ص ١١٨.

٦. الزهيري، مروة عبدالكريم، (٢٠١١)، "دور العوامل النجاح الحرجة و سلوك المواطنة التنظيمية في حد من الانهيار التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الكوفة، العراق، ص 63.

١. أبا زيد، رياض، (٢٠١٠)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، ٢٤ (٢)، ص ٥٠٢.

2 . Fife, C. M. (2008). A social-cognitive assessment of organizational citizenship behavior Doctoral dissertation, faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, USA, p 8.

3 . Chughtai, A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior, Institute of Behavioral and Applied, p 23.

4 . Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. Journal of applied Psychology, 94(1), p 123.

العمل دون تدمير أو رفض، وتوظيف كل المقدرات والجهود لإنجاز الواجبات والأدوار المهنية<sup>5</sup>. ونستنتج مما تقدم، بانها رغبة الفرد في التسامح والصبر، وتنعكس صورة مدى تقبل الفرد المواقف غير المحبوبة بروح رياضية وقدرته على تحمل المشاكل الاحباطات والمضايقات التنظيمية واستيعاب المتاعب شخصية مؤقتة والمهام الصعبة دون شكوى أو تدمير.

٥- الكياسة (Courtesy) : عرفت الكياسة كسلوك اختياري يستهدف منع النزاعات المتصلة بالعمل مع الآخرين، وهي القدرة على ادراك الفرد لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب اثاره مشاكل معهم واحترام رغباتهم والتعرف على آرائهم<sup>6</sup>. وفي نفس الاتجاه، وضحه (ابو سمعان) بانها تعني تمكن الفرد من استنباط ما هو أنفع، ومن سلوكيات الكياسة ( تقديم النصح والمعلومات للزملاء، واحترام رغبات الزملاء وخصوصياتهم، وتجنب إثارة المشكلات معهم، والمبادرة إلى الاتصال بالزملاء قبل اتخاذ أي قرار أو إجراء يؤثر على أعمالهم)<sup>8</sup>. واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها. ومحاولة تقديم النصح والإرشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات الضرورية وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة، ومساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية<sup>1</sup>.

---

٥. الطبولي، محمد عبد الحميد، وكريم، رمضان، والعبار، ابتسام علي، (٢٠١٥)، "الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي"، مجلة نقد وتنوير: جامعة بنغازي: ليبيا، ٦٧ (٢)، ص ٧٢.

٦. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122-41.

٧. الربيعاوي، سعدون حمود حجيرة & الدراجي، سلام سعد سريح، (٢٠١٦)، "أثر العدالة التهظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التهظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي: بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط العدد (٢١)، ص ٣٢٠.

٨. أبو سمعان، محمد (٢٠١٥). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة، ص ص ٤٦-٤٧.

١. الطعامسة، سلامة عبد الله خلف & حسب الله، عبد الحفيظ علي، (٢٠١٥)، "أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات"، مجلة العلوم الاقتصادية، ١٦ (٢)، ص ٢١.

## المبحث الثالث: الجانب الميداني

### أولاً/ وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتحليل الأولي للنتائج

خصصت الفقرة الحالية لمعرفة مدى توافر متغيرات الفرعية لاختلاقيات العمل وابعاد المواطنة التنظيمية في الجامعات المبحوثة على وفق آراء أفراد العينة وذلك اعتماداً على تحليل الوصفي وبموجب مؤشرات النسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحراف المعياري، ومعاملات الاختلاف، والاهمية النسبية. وكما يلي

#### ١- وصف وتحليل آراء عينة المبحوثين حول اخلاقيات العمل واستجاباتهم

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية وترتيبها

#### للمتغيرات اخلاقيات العمل

ت	المصادر	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية	ترتيب اهمية النسبية	مستوى التقدير
١	اخلاقيات القيادة	6	4.13	21٠,٨	١٩,٩	825٠,	١	عالي
٢	اخلاقيات الفرد	٦	4.00	5٠,٩٢	٢٣,٠	٠,٧٩٩	٢	عالي
٣	هيكلية وانظمة المنظمة	6	3.29	1.019	٣١,٠	634٠,	٤	متوسط
٤	الموارث السياسية	٦	3.34	2١,١٥	٣٤,٧	٠,٦٦٨	٣	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام لمتغير المستقل (اخلاقيات العمل)	٣٢	٣,٦٩	١,٠١٤	٢٧,١	٠,٧٣١	-	عالي

من اجل تحديد تقديرات مستويات الاتفاق وبموجب قيم الأوساط الحسابية فقد تم حساب الفئات لتلك المستويات استناداً إلى حساب المدى لأوزان مقياس ليكرت الخماسي والذي اعتمدته الدراسة الحالية ومن ثم تقسيم الناتج على عدد فئات المقياس، وكما مذكور في الجدول (٧).

الجدول (٧) المستويات التقديرية لوصف الآراء

ت	قيمة الوسط الحسابي	التقدير
١	١,٨ - ١	ضعيف جداً
٢	٢,٦ - ١,٨	ضعيف
٣	٣,٤ - ٢,٦	متوسط
٤	٤,٢ - ٣,٤	عالي
٥	٥ - ٤,٢	عالي جداً

المصدر/عبدالفتاح، عز حسن سعيد، (٢٠٠٨)، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS،

خوارزم العلمية، الجدة، حي الجامعة، ص ٤٥١

توضح نتائج التحليل في الجدول (٦) مجموعة من المقاييس ذات الصلة بالتعرف على مستوى متغير اخلاقيات العمل ومتغيراتها الفرعية في الجامعات الحكومية في اقليم كردستان العراق. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير اخلاقيات العمل (٣,٦٩) وبانحراف معياري (١,٠١٤) وبمستوى اهمية عالية والبالغ (٠,٧٣١). وقد كشفت المقاييس أن الأهمية الترتيبية لكافة المتغيرات الفرعية ل اخلاقيات العمل جاءت بمستوى أهمية ترتيبية عالية وبقيم متقاربة، غير أنه يلاحظ بأن هناك تركيزاً وبمستويات أعلى على مصدر (اخلاقيات القيادة) من قبل الجامعات المستجيبة على وفق آراء أفراد العينة حيث جاء بالمرتبة الأولى وبأعلى وسط حسابي بلغت قيمته (٤,١٣) وبتأكيد من اقل الانحراف معياري (٠,٨٢١) واقل قيمة معامل الاختلاف والتي بلغت (١٩,٩) واعلى مستوى الأهمية (٠,٨٢٥) وهي أعلى من الأهمية النسبية للمتغيرات فرعية الأخرى لمتغير اخلاقيات العمل، إذ أنه كلما اقتربت قيمة اهمية النسبية من نسبة (١٠٠%) دل ذلك على شدة أهمية البعد وبالعكس، فيما جاء مصدر (اخلاقيات الفرد) بالمرتبة الثانية والمتكون من (٦) فقرات وبوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٩٢٥) وبمستوى اهمية عالية والبالغة (٠,٧٩٩)، في حين جاء المتغير الفرعي (المواريث السياسية) والمتكون من (٦) فقرات بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٣,٣٤) وانحراف معياري (١,١٥٢) وبالوصول على مستوى اهمية متوسطة. اما المرتبة الاخيرة فقد كانت من نصيب مصدر (هيكلية وانظمة المنظمة) والمتكون من (٦) فقرات وبمتوسط الحسابي البالغ (٣,٢٩) وانحراف معياري (١,٠١٩) وباقل مستوى اهمية والبالغة (٠,٦٣٤).

٢- وصف وتحليل آراء عينة المبحوثين حول المتغير سلوك المواطنة التنظيمية واستجاباتهم

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية

لابعاد السلوك المواطنة

ت	الابعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية	ترتيب اهمية النسبية	مستوى التقدير
١	الايثار	٥	3.48	٠,٤٦٩	٢٧,٢	696٠,	5	عالي
٢	السلوك الحضاري	٥	3.75	٠,٩٢٨	٢٤,٧	0٠,٧٥	١	عالي
٣	وعي الضمير	٥	3.69	٠,٩٥٥	٢٥,٩	738٠,	3	عالي
٤	الروح الرياضية	٥	3.62	٠,٩٤٩	٢٦,٢	4٠,٧٢	4	عالي
٥	الكياسة	٥	٧٠3.	٠,٩٣٢	٢٥,٣	40٠,٧	٢	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام لمتغير التابع (المنظمة الذكية)	٢٥	3.64	٠,٩١٩	٢٦,٠	729٠,	-	عالي

المصدر/ من اعداد الباحثان

تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (٨) إلى مستوى متغير المواطنة التنظيمية وابعادها في الجامعات الحكومية في اقليم كردستان العراق. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير المواطنة التنظيمية (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٩١٩) وبمستوى اهمية عالية والبالغ (٠,٧٢٩). وقد جاءت بعد (السلوك الحضاري) والمتكونة من (٥) فقرات بالمرتبة الاولى وبأعلى وسط حسابي بلغت قيمته (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٩٢٨) وبمعامل الاختلاف والتي بلغت (٢٤,٧%) واعلى مستوى الأهمية (٠,٧٥٠) وهي أعلى من الاهمية النسبية لابعاد الأخرى لمتغير المواطنة التنظيمية. فيما جاء بعد (الكياسة) بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٩٣٢) وبمستوى اهمية عالية، اما البعد (وعي الضمير) فقد جاء بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٩٥٥)

وحصلت على مستوى اهمية عالية ايضاً، بينما جاءت البعد (الروح الرياضية) بالمرتبة الرابعة وبالوسط الحسابي البالغ (٣,٦٢) وانحراف المعياري (٠,٩٤٩) ومعامل اختلاف ٢٦,٢% وبمستوى اهمية عالية ايضاً وبالغلة (٠,٧٤٠). بينما جاء (الايثار) بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (٣,٤٨) واعلى انحراف المعياري (٠,٩٤٦). ومن خلال نتائج التحليل واعتماداً على الاوساط الحسابية والتي تتراوح بين (٣,٧٥-٣,٦٢) وهي اكبر من الوسط الفرضي، وفضلاً عن مستويات التقدير، يمكننا القول بان هناك الاهتمام الجيد من قبل العمداء في الجامعات المبحوثة في ممارساتهم لابعاد المواطنة التنظيمية.

### ثانياً/ اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط والتاثير

نتناول في هذا المبحث عرضاً لمعاملات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين المتغير المستقل (اخلاقيات العمل) والمتغير المعتمد (المواطنة التنظيمية)، وكما يأتي:

#### أ- اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط بين اخلاقيات العمل والمواطنة التنظيمية:

١- . الارتباط الكلي: تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير اخلاقيات العمل وبين متغير المواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (٠,٦٩٦)، وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين اخلاقيات العمل وبين المواطنة التنظيمية في الجامعات المبحوثة، وعليه يمكن الاستنتاج بأنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على أخلاقيات العمل كلما أدى ذلك إلى الارتقاء بمستويات سلوك المواطنة التنظيمية لدى مواردها البشرية.

٢. الارتباط الجزئي: تبين وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير اخلاقيات العمل وبين أبعاد متغير معايير الاختيار والتعيين حيث كانت النتائج كما يلي:

أ. تبين أن قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير أخلاقيات العمل والمتمثلة بكل من أخلاقيات القيادة، أخلاقيات الفرد، هيكلية وأنظمة المنظمة، والمواريث السياسية وبين متغير المواطنة التنظيمية قد بلغت (٠,٥٣٧)، (٠,٥٦٨)، (٠,٣٢٠)، (٠,٤٩٣) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي أبعاد متغير أخلاقيات العمل والمتمثلة بكل من أخلاقيات القيادة، أخلاقيات الفرد، هيكلية وأنظمة المنظمة، والمواريث السياسية وبين متغير المواطنة التنظيمية في الجامعات المبحوثة، مما يستنتج منه أنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على أخلاقيات القيادة، أخلاقيات الفرد، هيكلية وأنظمة المنظمة، والمواريث السياسي كلما أدى ذلك

إلى الارتقاء بمستويات سلوك المواطنة التنظيمية لدى مواردها البشرية.

ب تبين أن قيم معامل الارتباط بين متغير أخلاقيات العمل وبين أبعاد متغير المواطنة التنظيمية والمتمثلة بكل من الإيثار، السلوك الحضاري، ووعي الضمير، الروح الرياضية، والكمياسة قد بلغت (٠,٦٤٠)، (٠,٦٢٤)، (٠,٦٤٦)، (٠,٦٢٥)، (٠,٥٨٨) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي متغير أخلاقيات العمل وبين أبعاد متغير المواطنة التنظيمية والمتمثلة بكل من الإيثار، السلوك الحضاري، ووعي الضمير، الروح الرياضية، والكمياسة في الجامعات المبحوثة، مما يستنتج منه أنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على متغير أخلاقيات العمل كلما أدى ذلك إلى تحسين تطبيق كل من الإيثار، السلوك الحضاري، ووعي الضمير، الروح الرياضية، والكمياسة لدى مواردها البشرية.

وتأسيساً على نتائج تحليل الارتباط بين أخلاقيات العمل والمواطنة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي فيمكن القول بصحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات العمل والمواطنة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي).

الجدول (٩) الارتباط بين أخلاقيات العمل والمواطنة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي

المؤشر الكلي	الكمياسة	الروح الرياضية	وعي الضمير	السلوك الحضاري	الإيثار	المواطنة التنظيمية اخلاقيات العمل
.537**	.483**	.540**	.538**	.537**	.555**	أخلاقيات القيادة
.568**	.522**	.588**	.580**	.568**	.613**	أخلاقيات الفرد
.320**	.296**	.282**	.348**	.320**	.393**	هيكلية وأنظمة المنظمة
.493**	.498**	.518**	.527**	.493**	.461**	الموارث السياسية
.696**	.588**	.625**	.646**	.624**	.640**	المؤشر الكلي

\*\* معنوي عند مستوى (0.01)

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ب- اختبار وتحليل فرضيات علاقات التأثير أخلاقيات العمل في سلوك المواطنة التنظيمية

تم تطبيق اختبار الإنحدار البسيط والمتعدد لاختبار هذه الفرضية، حيث كانت نتائج التحليل كما يلي:

١. التأثير على المستوى الكلي: يوضح الجدول (٩) نتائج تحليل تأثير متغير أخلاقيات العمل في متغير المواطنة التنظيمية، إذ تبين من مؤشرات هذا التحليل ما يلي:

أ. تبين وجود تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية لمتغير أخلاقيات العمل في متغير المواطنة التنظيمية وذلك بحسب قيم (F) المحسوبة والبالغة (٣١٢,٨٧٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٨٧٠) وبدرجات حرية (١, ٣٢٧)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة (Si g) والتي بلغت (٠,٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الافتراضية للدراسة الحالية والبالغة (٠,٠٥).

ب. تبين من قيمة (B1) أن هناك ظهوراً للمواطنة التنظيمية ومن خلال أبعادها بقيمة مساوية إلى (٠,٧٩٦) وذلك عندما تكون قيمة أخلاقيات العمل ومن خلال أبعادها مساوية للصفر، وتفسير ذلك يرجع إلى أن المواطنة التنظيمية وأبعادها تستمد جانب من خصائصها من أخلاقيات العمل وأبعادها المعتمدة في الدراسة الحالية.

ت. تشير قيمة الثابت (B0) والبالغة (٠,٧١٠) أن تغيراً مقداره واحد صحيح في أخلاقيات العمل يسهم في تغير المواطنة التنظيمية بمقدار (٠,٧١٠) وهي قيمة عالية يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لأخلاقيات العمل في المواطنة التنظيمية لدى الجامعات المبحوثة.

ث. تشير قيمة معامل التحديد (R2) والبالغة (٠,٤٨٩) أن أخلاقيات العمل وبأبعاده الأربعة تفسر ما نسبته (٤٨,٩%) من التغير الذي يحصل في المواطنة التنظيمية وان هناك نسبة (٥١,١%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى تعود لمتغير آخر في أنموذج الدراسة أو لعوامل أخرى لا يتضمنها أنموذج الدراسة الحالية، ويؤكد هذا التفسير نسبة التشعب الكلية لأنموذج الدراسة والتي لم تصل إلى النسبة الكاملة (١٠٠%) مما يدل على وجود عوامل أخرى مؤثرة في المواطنة التنظيمية.

الجدول (١٠) تأثير أخلاقيات العمل في المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي

المواطنة التنظيمية					الأنموذج
Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	Beta	
٠,٠٠٠	-	-	-	٠,٧١٠	B0 الثابت
٠,٠٠٠	٣,٨٧٠	٣١٢,٨٧٣	٠,٤٨٩	٠,٧٩٦	B1 أخلاقيات العمل

قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، ٣٢٧)  $P \leq 0.05$  N=329

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج التحليل الإحصائي.

٢. التحليل على المستوى الجزئي: يوضح الجدول (١١) نتائج تحليل تأثير أبعاد متغير أخلاقيات

العمل في متغير المواطنة التنظيمية، إذ تبين من مؤشرات هذا التحليل ما يلي:

أ. تبين وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد متغير أخلاقيات العمل في متغير المواطنة التنظيمية والمتمثلة بكل من أخلاقيات القيادة، أخلاقيات الفرد، هيكلية وأنظمة المنظمة، الموارث السياسية وذلك بموجب قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (١٣,٢٨٨)، (١٥,٤٥١)، (٦,٥٣٨)، (١٢,٤٨٢) وعلى التوالي حيث أنها قيم معنوية وذات دلالة إحصائية كونها تقل عن قيمة (t) الجدولية بدرجة حرية (٣٢٧) والتي بلغت (١,٦٥٠)، ويؤكد هذا التفسير قيمة (Sig) والتي بلغت (٠,٠٠٠)، (٠,٠٠٠)، (٠,٠٠٠)، (٠,٠٠٠) وعلى التوالي إذ كانت أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية.

ب. تشير قيم معامل التفسير (R<sup>2</sup>) لكل من أخلاقيات القيادة، أخلاقيات الفرد، هيكلية وأنظمة المنظمة، الموارث السياسية والتي بلغت (٠,٣٥١)، (٠,٤٢٢)، (٠,١١٦)، (٠,٣٢٣) وعلى التوالي إلى أنها تفسر ما نسبته (٣٥,١%)، (٤٢,٢%)، (١١,٦%)، (٣٢,٣%) من التغير الحاصل في المواطنة التنظيمية وأن النسبة المتبقية والبالغة (٦٤,٩%)، (٥٧,٨%)، (٨٨,٤%)، (٦٧,٧%) وعلى التوالي تعود لعوامل أخرى لا يتضمنها أنموذج الدراسة الحالية.

الجدول (١١) تأثير أبعاد أخلاقيات العمل في المواطنة التنظيمية على المستوى الجزئي

المواطنة التنظيمية					الأنموذج
Si g.	t المحسوبة	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
٠,٠٠٠	١٣,٢٨٨	٠,٣٥١	٠,٦٢١	١,٠٨١	أخلاقيات القيادة
٠,٠٠٠	١٥,٤٥١	٠,٤٢٢	٠,٦٥٠	١,١٨٠	أخلاقيات الفرد
٠,٠٠٠	٦,٥٣٨	٠,١١٦	٠,٢٩٤	٢,٦٧٨	هيكلية وأنظمة المنظمة
٠,٠٠٠	١٢,٤٨٢	٠,٣٢٣	٠,٣٩٥	٢,٣٢٨	الموارث السياسية

قيمة T الجدولية بدرجات حرية (٣٢٧) = ١,٦٥٠ P ≤ 0.05 N=329

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج التحليل الإحصائي.

وتأسيساً على نتائج التحليل في الجداول (١٠)، (١١) وعلى المستوى الكلي والجزئي تبين صحة الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي مباشر وذي دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل وأبعاده في المواطنة التنظيمية).

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً / الاستنتاجات

١. يرى أفراد العينة في الجامعات المبحوثة أن أخلاقيات القيادة تعد من مبادئ أخلاقيات العمل كونها تمثل مشاركة القائد في النشاط الاقتصادي لتحقيق هدف العمل، وذلك لخدمة المجتمع وعامة الجمهور، وترتبط بسلوك الصواب أو الخطأ في بيئة عمل المنظمة والمجتمع.
٢. أن أفراد العينة يرون بأن أخلاقيات الفرد تعد من مبادئ أخلاقيات العمل كونها تمثل القيم التي يتسم بها الأفراد كالصدق والاستقامة والمعاملة الصادقة، ويكونون أخلاقيون في تعاملاتهم العادلة مع الآخرين من أجل تعزيز ثقة بقية الأفراد من داخل وخارج المنظمة.
٣. تتجلى الروح الرياضية في الجامعات المبحوثة بصورة رغبة الفرد في التسامح والصبر ومدى تقبل الفرد للمواقف غير المحبوبة بروح رياضية.
٤. ظهر أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين أخلاقيات العمل وبين المواطنة

التنظيمية في الجامعات المبحوثة، وعليه فإنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على أخلاقيات العمل كلما أدى ذلك إلى الارتقاء بمستويات سلوك المواطنة التنظيمية لدى مواردها البشرية.

٥. تبين وجود تأثير معنوي وذي دلالة إحصائية لمتغير اخلاقيات العمل في متغير المواطنة التنظيمية، وأن اخلاقيات العمل وبأبعاده الاربعة تفسر ما نسبته (٤٨,٩%) من التغير الذي يحصل في المواطنة التنظيمية وان هناك نسبة (٥١,١%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى تعود لمتغير آخر في أنموذج الدراسة الحالية أو لعوامل أخرى لا يتضمنها أنموذج الدراسة الحالية، ويؤكد هذا التفسير نسبة التشبع الكلية لأنموذج الدراسة والتي لم تصل إلى النسبة الكاملة (١٠٠%) مما يدل على وجود عوامل أخرى مؤثرة في المواطنة التنظيمية.

### ثانياً/ المقترحات

١. ضرورة معالجة جوانب القصور في اعتماد أخلاقيات العمل كمعيار في اختيار المرشحين لمنصب العميد أو للمناصب القيادية العليا في الجامعات والعمل بهذا المعيار بكل شفافية
٢. من الضروري تطوير أساليب جديدة يتم عن طريقها إنشاء آليات لتحفيز ودعم المبلغين عن المخالفات الخاصة بالسلوك الأخلاقي الذي تمارسه مختلف الجهات في الجامعات المبحوثة وخصوصاً من قبل أصحاب المناصب القيادية.
٣. ضرورة ابتعاد العمداء عن التمسك بالمواريث السياسية إذا كانت تتعارض مع قيامه بأداء المتطلبات الضرورية لوظيفته والتمسك بالأنظمة والإجراءات والتعليمات السائدة في الجامعة حتى ولو كانت تؤثر في موقفه السياسي.
٤. ضرورة ان تحرص إدارات الجامعات المبحوثة على نشر الوعي بأهمية القيم الأخلاقية والثقافة الأخلاقية بين مواردها البشرية وبمختلف مواقعهم الإدارية وذلك بعقد الاجتماعات واللقاءات والندوات الرسمية وغير الرسمية المرتبطة بها.
٥. توعية القيادات الاكاديمية بأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالنسبة للافراد والجامعة ككل من خلال دورات التدريبية بشكل دوري.
٦. التقييم المستمر لمدى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الاكاديمية.
٧. تشجيع القيادات بالمشاركة بالأعمال التطوعية ومساعدة الاخرين و نشر اخلاقيات العمل التي تسهم في تحسين صورة الجامعة.

## المصادر:

### مصادر العربية:

١. أبا زيد، رياض، (٢٠١٠)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، ٢٤ (٢)، ٥٠١ .
٢. أبو سمعان، محمد (٢٠١٥). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.
٣. أحمد، جنان شهاب، (٢٠١٣)، أخلاقيات العمل: منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة - تحليلية لآراء العاملين في مؤسسة الشاكري للمبرآت الاجتماعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4
٤. إسماعيل، محمد ناصر، جاسم، نبيل نون، صبر، رنا ناصر، (٢٠١٢)، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة /الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٣٠.
٥. داوده، رنج محمد نوري، (٢٠١١)، "القيادة الريادية واخلاقيات العمل في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الاعمال في اقليم كردستان العراق"، اطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة دهوك، اقليم كردستان-العراق.
٦. الحياصات، خالد محمد، الكساسبة، محمد مفضي & الفاعوري، عبيد حمود، (٢٠١٢)، "أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد ١١ العدد الاول
٧. الربيعاوي، سعدون حمود حجير & الدراجي، سلام سعد سريح، (٢٠١٦)، "أثر العدالة التهظيمية في تعزيز سلوكيات المواطه التهظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي: بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العاميين"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط العدد (٢١).
٨. الزهيري، مروة عبدالكريم، (٢٠١١)، "دور العوامل النجاح الحرجة و سلوك المواطنة التنظيمية في حد من الانهيار التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الكوفة، العراق.
٩. زيتوني، كمال & كريم، جايز، (٢٠١١)، "اخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز ادارة المعرفة في منظمات الاعمال"، ملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف - الجزائر في ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١.
١٠. سعيد، هديل كاظم & عبدالستار، حلى صاحب، (٢٠١٤)، "دور تبادلية القائد - العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهاجرين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 41 العدد، ٨، ١١٢-١٤٩.
١١. صابر، بحري & منى، خرموش، (٢٠١٧)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد (3)، العدد (٢)، ٧٤-١٠٤
١٢. الطائي، رعد عبدالله عيدان & جواد، عادل ياسين، (٢٠١٤)، "دور الثقافة المنظمة في سلوك المواطنة التنظيمية (بحث في هيئة النزاهة)"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد ٢٠، (٧٩)، ٧٥-١٠٤.

١٣. الطائي، يوسف حجيم، عبدالله، درون فريدون & رشيد، وريا نجم،(٢٠١٧)، "القيادة الاخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الاداري: دراسة تطبيقية على عينة من دوائر لمحافظة النجف الاشرف"، مجلة جامعة التنمية البشرية، مجلد ٣، عدد ٢، ٢٧٢-٣١١.
١٤. الطبولي، محمد عبد الحميد، وكريم، رمضان، والعبار، ابتسام علي،(٢٠١٥)، "الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتهُ بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي"، مجلة نقد وتنوير: جامعة بنغازي: ليبيا، ٦٧ (٢): ٦٥-١٠٠.
١٥. الطعامسة، سلامة عبد الله خلف & حسب الله، عبد الحفيظ علي،(٢٠١٥)، "اثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات"، مجلة العلوم الاقتصادية، ١٦ (٢)، ١٥-٣٣.
١٦. عبدالفتاح، عز حسن سعيد،(٢٠٠٨)، "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS"، خوارزم العلمية، الجدة، حي الجامعة.
١٧. عذاب، خولة راضي، (٢٠١٤)، "أخلاقيات العمل في جودة الخدمة: العلاقة والاثـر- دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الطب في جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٢
١٨. العزام، زياد فيصل،(٢٠١٥)، "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالإردن"، دراسات -العلوم الإدارية،، المجلد 39، العدد1، ١٠٣-١١٣
١٩. العنزي، سعد علي حمود & داود، فضيلة سلمان،(٢٠١٢)، "تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد، المجلد ١٨(٦٦)، ١-٢٩.
٢٠. الغالبي، طاهر محسن منصور، العامري، صالح مهدي محسن، (٢٠٠٨)، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٢١. المصري، محمد شفيق سعيد،(٢٠١٥)، "الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر – غزة.
٢٢. المعاضيدي، معن وعبدالله،(٢٠١٥)، "أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية أنموذج مقترح للمنظمات العربية"، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
٢٣. مناصرية، رشيد & بن ختو، فريد،(٢٠١٥)، " سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية"، العدد ٨٠، ٢٢١-٢٣١.
٢٤. نجم عبود نجم،(٢٠٠٨)، " أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٢٥. نسيم، خدير،(٢٠١٥)، "مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك"، اطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة (بومرداس)، الجزائر.
٢٦. نوح، علياء،(٢٠١٣)، "اثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٢٧. ثاكره يي، سةنطەر صبري درويش، (٢٠١٤)، "تحليل علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بتبني انماط المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتأثيرهما في ممارسات الادارة البيئية في صناعة الفنادق دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المنظمات السياحية في مدينة اربيل"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اقليم كردستان العراق.

#### مصادر الاجنبية:

1. Alabak, M., Peker, M., & Booth, R. W. (2016). Looking good or doing good? Motivations for organisational citizenship behaviour in Turkish versus South Korean collectivists. *International Journal of Psychology*, 51(3), 238-242.
2. Alfonso, L., Zenasni, F., Hodzic, S., & Ripoll, P. (2016). Understanding the mediating role of quality of work life on the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behaviors. *Psychological Reports*, 118(1), 107-127.
3. Amundsen, I., & PINTO DE ANDRADE, V. (2009). Public Sector Ethics. Compendium for teaching at the Catholic University of Angola (UCAN). Angola: Center of Studies and Scientific Research (UCAN), Chr. Michelsen Institute (CMI).
4. Ardichvili, A., Jondle, D. & Kowske, B., 2012. Minding the gap: exploring differences in perceptions of ethical business cultures among executives, mid-level managers and non-managers. *Human Resource Development International*, 15(3), 337-352.
5. Barringer, E., & Ireland, R. D. (2010). *Successfully Launching New Ventures*. Pearson.
6. Boatright, J.R., 2013. *ethics and the conduct of business 7th ed.*, Pearson Education.
7. Bowler, Wm. Matthew,(2006), *Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior*, Institute of Behavioral and Applied Management , PP.258- 273.
8. 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.
9. Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2010). *Organizational behaviour* (p. 794). Pearson education.
10. Carr, D. (2014). The human and educational significance of honesty as an epistemic and moral virtue. *Educational Theory*, 64(1), 1-14.
11. Choe, K. & Lau, T.-C., 2010. Attitude towards Business Ethics : Examining the Influence of Religiosity , Gender and Education Levels. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), pp.225-232. Available at: <http://ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/view/5989/4802>.
12. Chughtai, A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior, Institute of Behavioral and Applied
13. Collins, D. (2009). *Essentials of business ethics: Creating an organization of high integrity and superior performance* (Vol. 47). John Wiley & Sons.
14. Crane, A. & Matten, D., 2016. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization 4th ed.*, oxford: Oxford University Press.
15. Crocamo, F., 2015. The impact of the national culture on the ethical standards of the German restaurant market, Double Degree Programme, Faculty of Lappeenranta, saimaa university of applied sciences.
16. Crotts, J.C., Dickson, D.R. and Ford, R.C. (2005), "Aligning organizational processes with mission: the case of service excellence", *The Academy of Management Executive*, Vol. 19 No. 3, pp. 54-68.
17. Daft, R. L., & Benson, A. (2015). *management*. 1<sup>st</sup> edition, Cengage Learning, Annabel Ainscow, China.

18. Daft, R. L., Kendrick, M. & Vershinina, N. (2010). management. 1<sup>st</sup> edition, Cengage Learning, Seng Lee Press, Singapore.
19. Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *The Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237.
20. Demir, K. (2015). The effect of organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational identification. *Eurasian Journal of Educational Research*, 60, 131- 148. Doi: 10.14689/ejer.2015.60.8
21. Dhitiporn Chompookum C. Brooklyn Derr, (2004),"The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand", *Career Development International*, Vol. 9 Iss 4 pp. 406 423
22. Ferrell, O.C, Ferrell, Linda & Fraedrich, John (2016). *Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases*, Cengage Learning
23. Fife, C. M. (2008). A social-cognitive assessment of organizational citizenship behavior Doctoral dissertation, faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, USA
24. Fleming, S., & McNamee, M. (2005). The ethics of corporate governance in public sector organizations: theory and audit. *Public Management Review*, 7(1), 135-144.
25. Fox, E., Bottrell, M. M., Berkowitz, K. A., Chanko, B. L., Foglia, M. B., & Pearlman, R. A. (2016). Integratedethics: An Innovative Program to Improve Ethics Quality in Health Care."The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal", No. 15 (2), 2010, article 8.
26. Fraedrich, John, Ferrell, O.C., & Ferrell, Linda, (2011), *Ethical Decision Making for Business*, 8th ed, Cengage Learning International Officers, Printed in China.
27. Greenberg, J. 2011. *Behaviour in Organizations*. (10th ed.).Pearson Education Limited. Essex. England.
28. Gurnani, R.M. (2015), Globalization and ethical challenges, *The Business & Management Review*, 5(4), 29–30.
29. Hamdar, Bassam, Hejase, Hussin Jose, & Raslan, Mohammad, (2013), *Business Ethics and Religion in the financial Business Sector: Case of Syria*, *Journal of Business & Management*, Published by Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, Vol. 1, No. 2.
30. Cheng, Jen-Wei, Shu-Ching Chang, Jyh-Huei Kuo & Yu-Ha Cheung, (2014),"Ethical leadership, work engagement, and voice behavior", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114 Iss 5 pp. 817 – 831
31. Kacmar, K. M., & Tucker, R. (2016). The moderating effect of supervisor's behavioral integrity on the relationship between regulatory focus and impression management. *Journal of business ethics*, 135(1), 87-98.
32. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The psychology of organizations*. New York: HR Folks International.
33. Keith, N. K., Perreault, H. R., Chin, M., & Keith, M. (2009). The effect of gender on the importance of business ethics and managerial decisions: A student perspective. *Delta Pi Epsilon Journal*, 51(3). Kinicki, A., & Williams, B. K. (2008). *Management, A Practical Introduction*. Mc Grew-Hill Irwin, New York.
34. Kumar, M., Jauhari, H., & Singh, S. (2016). Organizational citizenship behavior & employee well-being. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 594-608.
35. Ladebo, Olugbenga,. (2004). Employees personal motives for Citizenship Behavior; the case of workers in nigerias agricultures industry, *journal of the research in social psychology*, 9 (16) ; 220- 234.
36. Lee, K. L., & Salleh, A. L. (2009). Moderating effects of subordinates' competency level on leadership and organization citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 139

37. Baranik Lisa E. Lillian Eby , (2016),"Organizational citizenship behaviors and employee depressed mood, burnout, and satisfaction with health and life", *Personnel Review*, Vol. 45 Iss 4 pp. 626 – 642
38. Maamari, B. E., & Messarra, L. C. (2012). An empirical study of the relationship between organizational climate and organizational citizenship behavior. *European Journal of Management*, 12(3), 1–14.
39. Moideenkutty, U. (2005). Organizational citizenship behavior and developmental experiences: do role definitions moderate the relationship?. *Journal of behavioral and Applied Management*, 6(2), 91.
40. Oates, G. & Dias, R., 2016. Education + Training Article information : Education + Training, 58(1), pp.94–111.
41. Ogbari, M.E. et al., 2016. Entrepreneurship and business ethics: Implications on corporate performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S3), pp.50–58.
42. Okoro, J., 2014. Employers Assessment of Work Ethics Required of University Business Education Graduate in South-South Nigeria. *college student journal*, (3), pp.437–444.
43. Palanski, M. E., Kahai, S. S., & Yammarino, F. J. (2011). Team virtues and performance: An examination of transparency, behavioral integrity, and trust. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 201-216
44. Phau, I., & Kea, G. (2007). Attitudes of university students toward business ethics: a cross-national investigation of Australia, Singapore and Hong Kong. *Journal of Business Ethics*, 72(1), 61-75.
45. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122-41.
46. Raguz, I. V. & Matic, M., 2016. Business\_students\_\_attitudes\_t.pdf. *management*, 21(special issue), pp.189–195.
47. Raith, Dirk. (2016). Ethics, morals and business. A brief intro to business ethics. In book: *Business Ethics? A Critical Primer*
48. Ramadani, V., Hisrich, R. D., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2017). Gender and succession planning: opportunities for females to lead Indonesian family businesses. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(3), 229-251.
49. Randhawa, G., & Kaur, K. (2015). An empirical assessment of impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour. *Paradigm*, 19(1), 65-78.
50. Robbins S.P., Judge. (2009). *Organizational Behavior*, 13th edition, Pearson International Edition, UK
51. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business studies*, seven<sup>th</sup> edition, Pearson, UK.
52. Sawyer, Thomas H., Kimberly, Body & Lawrence, Judge (2008) *Sport governance & Policy Development- An Ethical Approach to Managing Sport in the 21<sup>st</sup> Century*, Indiana State & Ball State University, USA
53. Schultz, O., & Tran, D. (2015). *Business ethics and the influence on the development of intellectual capital: A study of the auditing profession*, Section for Health and Society, Kristianstad University, Sweden.
54. Sevi, E. (2010). Effects of organizational citizenship behaviour on group performance: Results from an agent-based simulation model. *Journal of Modeling in Management*, 5, 25–37.
55. Shaw, W., 2013. *Business\_Ethics\_A\_Textbook\_with\_Cases* 8th ed., Cengage Learning.
56. Shim, D. C., & Rohrbaugh, J. (2014). An Explanation of Differences Between Government Offices in Employees' Organizational Citizenship Behaviour. *Public Management Review*, 16(6), 807-829.

57. Singh, J. (2008). Impostors masquerading as leaders: can the contagion be contained?. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 733-745.
58. Steiner, George A. & Steiner, John F. (2006) *Business Government & Society, A managerial perspective, text & cases*, 11<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill, Irwin, USA.
59. Svensson, Göran & Wood, Greg. (2011), "A conceptual framework of corporate and business ethics across organizations", *The Learning Organization*, Vol. 18 Iss 1 pp. 21 - 35
60. Svit, E. & Kováčiková, E., 2016. Roles of business ethics in new global economic environment Roles of business ethics in new global economic environment. , (August).
61. Swaen, V., & Maignan, I. (2003). Organizational citizenship and corporate citizenship: two constructs, one research theme. *Business rites, writs and responsibilities: Readings on ethics and social impact management*, 107-134.
62. Swaminathan, S., & Jawahar, P. D. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study. *Global Journal of Business Research*, 7(1), 71–80.
63. Takala, T., 2012. *Essays on business and leadership ethics*, Turun Yliopisto, University of Turku, Turku.
64. Toor, S., & Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 90, 533-547.
65. Ueda, Y. (2011). Organizational Citizenship Behavior in a Japanese Organization: The effects of Job Involvement, Organizational Commitment, And Collectivism, *Journal of Behavioral Studies and Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *African Journal of Business Management*, 7(32): 3168-3176.
66. Velasquez, M.G., 2011. *Business Ethics: Concepts and Cases*, Pearson Education. Available at: <https://books.google.iq/books?id=GaMrAAAAQBAJ>.
67. Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23
68. Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964.
69. Weber, J., & Fortun, D. (2005). Ethics and compliance officer profile: Survey, comparison, and recommendations. *Business and Society Review*, 110(2), 97-115.
70. Wu, C., 2016. The relationship between business ethics diffusion, knowledge sharing and service innovation, *Management Decision*, 54(6), pp.1–25.
71. Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Colón Gruñeiro, P. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), 91-106.