

تأثير نمط القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية من منظور إسلامي في المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية.

THE INFLUENCE OF ETHICAL LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR FROM AN ISLAMIC PERSPECTIVE IN INTERNATIONAL SCHOOLS IN THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA

*Ahmed Elsaid Ahmed Alfarses¹, Wail Muin Ismail¹, & Abdul Muhsien Sulaiman

ABSTRACT

The present study aimed to examine the effect of ethical leadership on organizational citizenship behavior from an Islamic perspective (OCBIP) within international schools in the Kingdom of Saudi Arabia. The significance of the study stems from the research problem of reconciling the requirements of global education with Islamic values in a multicultural environment, where promoting ethical leadership and organizational citizenship behavior from an Islamic perspective is critical for ensuring school stability and achieving educational goals. Although many studies have explored the relationship between ethical leadership and OCB in economic and healthcare sectors, little attention has been given to this topic within Islamic educational contexts, leaving a clear knowledge gap that this study seeks to address. The study employed a quantitative descriptive design using a structured questionnaire consisting of 33 items, administered to a purposive sample of 381 teachers and administrative staff in international schools with an Islamic orientation. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, Version 30), with descriptive analyses and linear regression applied to test the hypotheses. The findings revealed that both ethical leadership and organizational citizenship behavior from an Islamic perspective were practiced at high levels among participants. Furthermore, ethical leadership had a significant positive effect on all dimensions of OCB from an Islamic perspective, with the strongest impact observed on advocacy of ethical values and alleviation of hardship. This study contributes to the literature by integrating Western frameworks of ethical leadership with Islamic principles derived from the Qur'an, Sunnah, and Maqasid al-Shariah, thereby developing a conceptual model that reflects the distinctiveness of the Saudi educational context. It also provides theoretical support for the concept of organizational citizenship behavior from an Islamic perspective and practical recommendations for international schools to enhance ethical climates and embed Islamic values in their institutional culture.

Keywords: Ethical leadership, organizational citizenship behavior from an Islamic perspective (OCBIP), altruism (*ta'awun*), civic virtue behavior, advocating high moral standards (*da'wah*), removal of harm (*raf'al haraj*).

[1]
Fakulti Pendidikan, Universiti
Malaya
rrhhh74@gmail.com

المقدمة

أصبح العالم ساحة مترابطة تتداخل فيها الأنشطة الإنسانية في بيئات تتسم بتنوع الخلفيات الثقافية والدينية. وقد انعكس هذا التحول على القطاع التعليمي بوضوح، حيث شهدت الدول الإسلامية توسعاً في انتشار المدارس الدولية، التي تبني بعضها هوية إسلامية واضحة، مما أوجد بيئات تعليمية متعددة الثقافات تجمع بين القيم الإسلامية ومتطلبات التعليم العالمي. هذا التعدد الثقافي فرض تحديات جديدة على إدارة المؤسسات التعليمية، وفي الوقت نفسه وفرّ فرصاً لإعادة صياغة الممارسات التربوية بما يعزز الهوية الإسلامية ويستجيب لمعايير الجودة العالمية. في هذا السياق، يبرز سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي (Organizational Citizenship Behavior in Islamic Perspective - OCBIP) بوصفه إطاراً يستند إلى قيم راسخة مثل الإخلاص، التعاون، الأخوة، والمجاهدة، وهي قيم تعزز الانتماء وروح العمل الجماعي داخل المؤسسات. ويأخذ هذا السلوك في المجال التربوي بعداً خاصاً، إذ يتجسد في الأنشطة التي يؤديها المعلمون خارج نطاق أدوارهم الوظيفية الرسمية، بهدف رفع مستوى الأداء المدرسي وتحقيق رسالته وأهدافه (Abu Nasra & Arar, 2020).

وتشير الأدبيات إلى أن القيادة الأخلاقية تُعد من أبرز أنماط القيادة التي تؤثر إيجاباً في سلوك العاملين، حيث تسهم في غرس القيم التنظيمية وتعزيز الالتزام وتحفيز الأفراد على تبني ممارسات تدعم الصالح العام للمؤسسة (Abu Nasra & Arar, 2020). ومن هنا تبرز أهمية الربط بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من منظور إسلامي، ولا سيما في البيئات التعليمية التي تسعى إلى الموازنة بين متطلبات العولمة والمحافظة على خصوصيتها الثقافية والدينية. وقد أوصت دراسات سابقة بضرورة التوسع في بحث هذه العلاقة في البيئات الإسلامية. على سبيل المثال: أكدت دراسة (Fard et al., 2020) على أهمية استكشاف سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات ذات الطابع الإسلامي، ودراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة فيه، مما يفتح المجال أمام بحوث جديدة لفهم أعمق لديناميكيات القيادة التربوية في المدارس الدولية ذات المرجعية الإسلامية.

مشكلة البحث

يُمثّل التعليم الأجنبي في المملكة العربية السعودية (أو ما يُعرف بالمدارس العالمية) أحد المسارات الحديثة التي أُدرجت رسمياً ضمن نظام التعليم السعودي بعد صدور "لائحة المدارس الأجنبية" بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 26 لعام 1418هـ. وكان من أحد الأسباب الهامة بلعدم السماح لأبناء المواطنين السعوديين بالانضمام لهذه المدارس، هو:

المحافظة على الهوية الوطنية، وتعزيز القيم الإسلامية التي تحرص عليها المملكة العربية السعودية (Alfaraidy, 2020). كما أكد تقرير (الجزيرة كابيتال، 2021) أن جميع أنواع التعليم تواجه تحديات مشتركة، من أبرزها الحاجة إلى رفع جودة التعليم، تطوير المناهج، وتدريب المعلمين. لكن التعليم الأجنبي يواجه تحديات إضافية، من بينها الالتزام بالضوابط التنظيمية، وتوفير كوادر تعليمية مؤهلة، والتوفيق بين الخصوصية الثقافية الوطنية والمناهج العالمية. وأشار العنزي (2020) أن التدريس في المملكة يعاني من مشكلات عدة بعضها يتصل بالمعلم ذاته، وبعضها يرجع لعوامل أخرى، منها طبيعة ممارسة القيادة المدرسية الروتينية في العمل. وجاء في دراسة العتيبي (2018)، أن النظرة العامة لبعض التربويين ما زالت تؤكد على أن مخرجات النظام التعليمي أقل كفاءة مما يتوقعه المستفيدون من هذا النظام. كما أشارت دراسة (المفيز والتركي، 2020)، إلى أن وزارة التعليم في السعودية أعدت برنامجاً متخصصاً لتطوير العاملين في الإدارات المدرسية يسمى "خبرات" يستهدف التطوير المهني لهم وتحسين الأداء بغرض تحسين مخرجات التعليم بطريقة إبداعية تنسجم مع رؤية السعودية لعام 2030 .

إلى جانب ما سبق، تؤكد الأدبيات أن سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي (OCBIP) يعد مفهوماً حديثاً نسبياً في معظم القطاعات، ولا سيما في قطاع التعليم، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التجريبية لتوسيعه وفهمه بعمق أكبر. وفي هذا السياق، أشار (Ranihusna and Suharnomo (2024) إلى أن OCBIP يمثل مجالاً مثيراً للاهتمام، غير أن الأبحاث التطبيقية التي تناولت هذا المفهوم لا تزال محدودة، حيث انصب معظم الاهتمام السابق على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية التقليدي (OCB) دون إدماج الأبعاد الدينية أو المنظور الإسلامي بشكل منهجي. وبالمثل، أوضحت دراسة (Fard et al. (2020 أن الدراسات المستقبلية ينبغي أن تستند إلى بيانات من دول إسلامية متعددة من أجل تكوين رؤية أكثر شمولية حول تأثير أنماط القيادة المختلفة على OCBIP ، مؤكدة في الوقت ذاته أن النماذج المطروحة في البيئات الغربية أو الصينية أو غير المسلمة قد لا تنسجم بالضرورة مع الخصوصيات الثقافية والقيمية للمجتمعات الإسلامية. ومن هنا تبرز أهمية دراسة OCBIP في ضوء القيم والمبادئ المستمدة من الشريعة الإسلامية، بما يعزز ملاءمة هذا المفهوم للبيئات التنظيمية ذات الطابع الإسلامي.

من جانب آخر، أكدت بعض الدراسات على مستوى الفرد والفريق أن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership) يمكنهم مساعدة الموظفين على تحقيق أداء فردي وجماعي أفضل (Ouakouak et al., 2020). ويعزز سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي (OCBIP) بجميع الأنشطة التي يؤديها المعلمون وتتجاوز حدود وظيفتهم الرسمية، حيث يكون هدفها الأساسي تعزيز أداء المدرسة وتحقيق أهدافها (Abu Nasra & Arar, 2020). لذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر نمط القيادة الأخلاقية في

سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي في المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، تُطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) ما مستوى ممارسة المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية لنمط القيادة الأخلاقية؟
- (2) ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي في المدارس العالمية بالسعودية؟
- (3) ما طبيعة تأثير نمط القيادة الأخلاقية في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي (التعاون، سلوك الفضيلة المدنية، الدعوة، رفع الحرج) في المدارس العالمية بالسعودية؟

الدراسات السابقة

مراجعة الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية عبر مختلف القطاعات والدول. على سبيل المثال، هدفت دراسة سيث وآخرون (Seth et al., 2022) إلى استكشاف تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمي (OCB) ونوايا التنقل الوظيفي لدى العاملين في القطاع المالي بالهند، مع التركيز على دور العدالة الإجرائية كوسيط. واعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيانات مغلقة تم جمعها من 306 موظفين في البنوك وشركات التأمين وصناديق الاستثمار. فأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تعزز العدالة الإجرائية، مما يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمي وتقليل نوايا التنقل الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات العدالة التنظيمية لتحقيق تأثير إيجابي مستدام.

وفي سياق آخر، هدفت دراسة قاسم وآخرون (Qasim et al., 2020) إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمي، مع التركيز على دور الأخلاقيات الإسلامية كعامل تعديلي. اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 200 موظف في القطاعين العام والخاص في إسلام آباد، باكستان، واستخدمت المنهج الكمي لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تعزز الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بأن التحلي بالأخلاق الإسلامية في العمل تزيد من الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. من جهة أخرى هدفت دراسة دنيس وآخرون (Danish et al., 2020) لبحث تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي من خلال التحفيز الداخلي كوسيط. تم جمع البيانات من 340 موظفاً في القطاع المصري

الباكستاني باستخدام استبيانات، وتم تحليلها باستخدام النمذجة الهيكلية. أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تعزز الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية عبر التحفيز الداخلي، مع اختلاف التأثير حسب القطاع التنظيمي.

كما هدفت دراسة سرور وآخرون (Sarwar et al., 2023) إلى تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمي من خلال التمكين النفسي كوسيط، مع دور الممارسات الإدارية عالية الأداء كعامل تعديلي. كما شملت الدراسة 267 موظفاً ومديراً في القطاع المصرفي الباكستاني، وأظهرت أن القيادة الأخلاقية تؤثر بصورة إيجابية مباشرة على سلوك المواطنة التنظيمية، وبشكل غير مباشر من خلال تعزيز التمكين النفسي، وأوصت المنظمات للاستفادة من سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين؛ حيث يجب توظيف قادة أخلاقيين أو تدريبهم على أداء سلوكيات القيادة الأخلاقي. وأخيراً؛ هدفت دراسة أوساني وآخرون (Aloustani et al., 2020) إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية، المناخ الأخلاقي، وسلوك المواطنة التنظيمي من وجهة نظر الممرضين. واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي الارتباطي، على عينة 250 ممرضاً في مستشفيات تعليمية في إيران، وأظهرت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية مما يعزز سلوك المواطنة التنظيمي. ومن أبرز توصيات الدراسة بحث تأثير القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية بين مختلف فئات العاملين في الرعاية الصحية.

التحليل النقدي للدراسات السابقة

تكشف مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية ركزت على قطاعات غير تربوية مثل القطاع المالي (Seth et al., 2022)، والقطاعين العام والخاص (Qasim et al., 2020)، والقطاع المصرفي (Danish et al., 2020؛ Sarwar et al., 2023)، وكذلك القطاع الصحي (Aloustani et al., 2020). ورغم ما اتفقت عليه هذه الدراسات من أن القيادة الأخلاقية تسهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنها لا تخلو من بعض القصور الذي يفتح المجال أمام المزيد من البحث.

أولاً، معظم هذه الدراسات جاءت في سياقات اقتصادية أو خدمية، في حين لم يتم التطرق بعمق إلى السياق التعليمي، وخاصة المدارس الدولية ذات الطابع الإسلامي التي توازن بين متطلبات العولمة والمحافظة على القيم الدينية. ثانياً، وإن كانت بعض الدراسات قد أشارت إلى أهمية البعد الإسلامي كعامل معدّل (Qasim et al., 2020)، إلا أن غالبية البحوث انطلقت من أطر نظرية غربية معيارية ولم تُطوّر أدوات قياس تستند إلى مرجعيات إسلامية أصيلة. ثالثاً، ركزت الأدبيات السابقة على قياس سلوك المواطنة التنظيمية بصفته مفهومًا عامًا، دون النظر إلى خصوصيته

في البيئة التربوية الإسلامية، حيث تتجسد أبعاد مثل الإيثار بدافع ديني، والدعوة إلى الأخلاق، ورفع الحرج، وهي أبعاد لم تلقَ الاهتمام الكافي في البحوث التجريبية السابقة.

رابعاً، يلاحظ أن معظم الأدلة الميدانية المتوفرة جاءت من دول مثل الهند، باكستان، وإيران، في حين ما يزال السياق السعودي - بوصفه بيئة محافظة تشهد توسعاً سريعاً في المدارس العالمية - غير مستكشف بشكل كافٍ.

وأخيراً، اقتصر العديد من الدراسات على تصميمات كمية وصفية تقليدية، دون تقديم نماذج مفاهيمية جديدة تدمج بين النظريات الغربية والأطر الإسلامية بشكل ممنهج.

من ناحية أخرى، ورغم وجود محاولات لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية من منظور إسلامي، مثل دراسة Kamil et al. (2014) التي قدمت نموذجاً يحمل أبعاداً تجسد القيم الإسلامية (الإيثار، الفضيلة المدنية، الدعوة، ورفع الحرج)، ودراسة (Fard et al., 2020) التي فسرت سلوك المواطنة التنظيمية؛ انطلاقاً من مبادئ الشريعة الإسلامية بهدف تحقيق الفلاح (رضا الله)، ودراسة (Wajdi & Abdullah, 2007) التي أكدت دور مقاصد الشريعة والمصلحة العامة في تعزيز السلوك المؤسسي الأخلاقي؛ إلا أن هذه الدراسات بقيت في الغالب على مستوى التأصيل النظري أو تناولت قطاعات اقتصادية وخدمية، ولم تُختبر في بيئات تعليمية معقدة ومتعددة الثقافات.

انطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوات عبر تطوير نموذج مفاهيمي يدمج بين الأدبيات الغربية في القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية وبين المرجعية الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية ومقاصد الشريعة. كما تقدم الدراسة اختباراً تجريبياً لهذه العلاقة في بيئة تعليمية متعددة الثقافات داخل المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية، مع اعتماد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من منظور إسلامي (الإيثار، الفضيلة المدنية، الدعوة، ورفع الحرج). وبذلك تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات من خلال تقديم بعد مقارن جديد يعزز من فهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية في السياقات التربوية الإسلامية.

الإطار النظري للبحث

القيادة الأخلاقية

يمكن وصف القيادة الأخلاقية على أنها مجموعة من التفاعلات والأفعال والسلوكيات التي تضع معايير سلوكية مناسبة في بيئة العمل. وتشمل هذه القيادة "إظهار السلوك الملائم من الناحية المعيارية" من خلال ممارسات شخصية وعلاقات تفاعلية، إلى جانب تعزيز هذا السلوك لدى الأتباع عبر التواصل الثنائي، والتشجيع، وصنع القرارات

المدرسة. بذلك، يلعب القادة الأخلاقيون دورًا حاسمًا في التأثير على السلوك الأخلاقي للموظفين من خلال تبني المعايير الأخلاقية علنًا في مكان العمل، مما يخلق بيئة تعزز السلوك المسؤول والتصرفات الأخلاقية بين الموظفين (AI Halbusi et al., 2020). ونظرًا لأن غالبية الدراسات أجمعت على أهمية القيادة الأخلاقية، وخاصة في مجالات الصدق والنزاهة وصنع القرارات المبدئية، فقد دفع ذلك الباحثين إلى استكشاف مزيد من الخصائص المتعلقة بالفضائل المرتبطة بالقيادة الأخلاقية (Al Halbusi et al., 2020). وعرف (Brown et al., 2005) أيضاً القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوك الملائم وفقاً للمعايير الأخلاقية من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع عبر التواصل ثنائي الاتجاه، والدعم، واتخاذ القرارات". ويتوقع من القائد في أي منظمة أن يظهر أعلى درجات السلوك الأخلاقي ويلتزم بالمعايير الأخلاقية في سلوكياته وقراراته اليومية ليكون نموذجًا يحتذى به موظفوه (Hamoudah et al., 2021). يتحمل القادة الأخلاقيون مسؤولية محاسبة الموظفين على أفعالهم غير الصحيحة، مع تقييمهم أو معاقبتهم عند الضرورة. ويتميز هؤلاء القادة بالوعي الأخلاقي والنزاهة والصدق والإنصاف، مما يجعلهم نموذجًا يُحتذى به كأشخاص ذوي مبادئ أخلاقية.

سلوك المواطنة التنظيمية من منظور إسلامي OCBIP

استندت غالبية الدراسات السابقة في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي إلى المبادئ والقيم الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم والسنة المطهرة لتفسير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي أو ربطها بغيرها من المتغيرات، ومن أهم هذه الدراسات، دراسة كاميل وآخرون (Kamil et al., 2014)، حيث اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على مفهوم النظرة الإسلامية للعالم كما وضحتها العطاس في كتابه "مدخل إلى الميتافيزيقا الإسلامية" لتفسير سلوك المواطنة التنظيمية من منظور إسلامي. عرف العطاس النظرة الإسلامية للعالم بأنها التصور الذي يكشف للمسلمين حقيقة الوجود، حيث ترتبط الحياة الدنيا ارتباطاً وثيقاً بالآخرة، ويعد كل عمل دنيوي وسيلة لتحقيق النجاح في الآخرة. وتشكل هذه النظرة الإسلامية الأساس الذي يستمد منه المسلمون سلوكهم، مما يجعل السلوك التنظيمي في مكان العمل جزءاً لا يتجزأ من العبادة والسعي إلى رضا الله (Al-Attas, 2014). ويمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية من منظور إسلامي OCBIP هي أعمال تقديرية فردية تتوافق مع الشريعة الإسلامية، والتي تصفها الشريعة بأنها وسيلة للبحث عن الفلاح أو الرضا (رضا الله) من خلال حماية مقاصد الشريعة؛ المتمثلة في حفظ الضروريات الخمس (وهي حماية الدين والنفس والمال والعقل والنسب). بحسب دراسة (Kamil, 2014) يتم تفسير نموذج قياس OCBIP في سياق تنظيم الأعمال من خلال أربعة مكونات، وهي: الإيثار (الإيثار)، والفضيلة المدنية (قيام المواطنة)، والدعوة إلى المعايير الأخلاقية العالية (الدعوة)، وإزالة الأذى (رفع الحرج) (Marfuatun & Muafi, 2021).

الإطار المفاهيمي للبحث

تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمي، حيث يحتاج الموظفون في منظماتهم إلى قيادة تتمتع بخصائص مثل: المسؤولية، والثقة، والإنصاف، والأخلاق، والاحترام، والوعي بحقوق الإنسان والمساواة. وبفضل هذه الخصائص يكتسب الموظفون الثقة بقادتهم ويشعرون بالأمان، مما يدفعهم للتطوع في العمل لدعم مؤسساتهم وتعزيز بيئة عمل قوية ومسؤولة. بالإضافة إلى ذلك؛ فإن القيادة الأخلاقية تعزز سلوك المواطنة التنظيمي من خلال تمكين الموظفين نفسيًا، حيث يؤدي التغيير في القيادة الأخلاقية إلى التأثير أولاً على التمكين النفسي، ومن ثم يظهر الموظفون سلوك المواطنة التنظيمي، ويشير هذا إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل مباشر على سلوك المواطنة التنظيمي، وكذلك بشكل غير مباشر من خلال التمكين النفسي (Sarwar et al., 2023). يعمل القادة الأخلاقيون كقدوة، عبر وضع معايير أخلاقية واضحة والتصرف وفقها، كما يعززون التزام الموظفين بالسلوكيات الأخلاقية من خلال مكافأة من يلتزم بها وإرشاد وتوجيه من يفشل في ذلك، ويظهر الموظفون الذين يرون في قائدهم قدوةً أخلاقية وسلوكيات إيجابية تعود بالنفع على المنظمة، مما يعزز من ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمي (Aloustani et al., 2020). تتطلب القيادة الأخلاقية توفر عاملين أساسيين: مستوى عالٍ من الأخلاق لدى القائد، سواء كشخص أو كرئيس، وقدرته على تحفيز المرؤوسين بطريقة قائمة على القواعد والمعايير السليمة، كما يجب أن يكون القائد عادلاً وغير متحيز في تعامله مع الموظفين، حيث تشير بعض الأدبيات إلى أن القيادة الأخلاقية تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي بين الموظفين من خلال توجيههم نحو اتباع المعايير الأخلاقية والإسهام في تحقيق الأهداف المؤسسية (Danish et al., 2020).

من الناحية التجريبية؛ توصلت العديد من الدراسات الحديثة بين عامي 2020 و2024 إلى دور إيجابي للقيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي، فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة (Aloustani et al., 2020) أن تطبيق القيادة الأخلاقية وتهيئة المناخ الأخلاقي المناسب في المستشفيات يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمي للموظفين، كما أظهرت دراسة (Qasim et al., 2020) أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي وهام على أداء المهام وسلوك المواطنة التنظيمي. وكذلك دراسات أخرى مثل (Seth et al., 2022; Danish et al., 2020; Sarwar et al., 2023) جميعها دلت على وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمي. بالنسبة لعلاقة سلوك المواطنة التنظيمي من منظور إسلامي والقيادة الأخلاقية، تشير الأدبيات إلى أن القيادة الأخلاقية تمثل نمطاً إدارياً يسعى إلى غرس قيم العدالة والصدق والنزاهة، وهو ما يعزز مناخاً تنظيمياً قائماً على الثقة والالتزام (Hamoudah ; Brown et al., 2005) (et al., 2021). وفي السياق الإسلامي، تكتسب هذه العلاقة بعداً أعمق، إذ يتجاوز سلوك المواطنة التنظيمية حدود

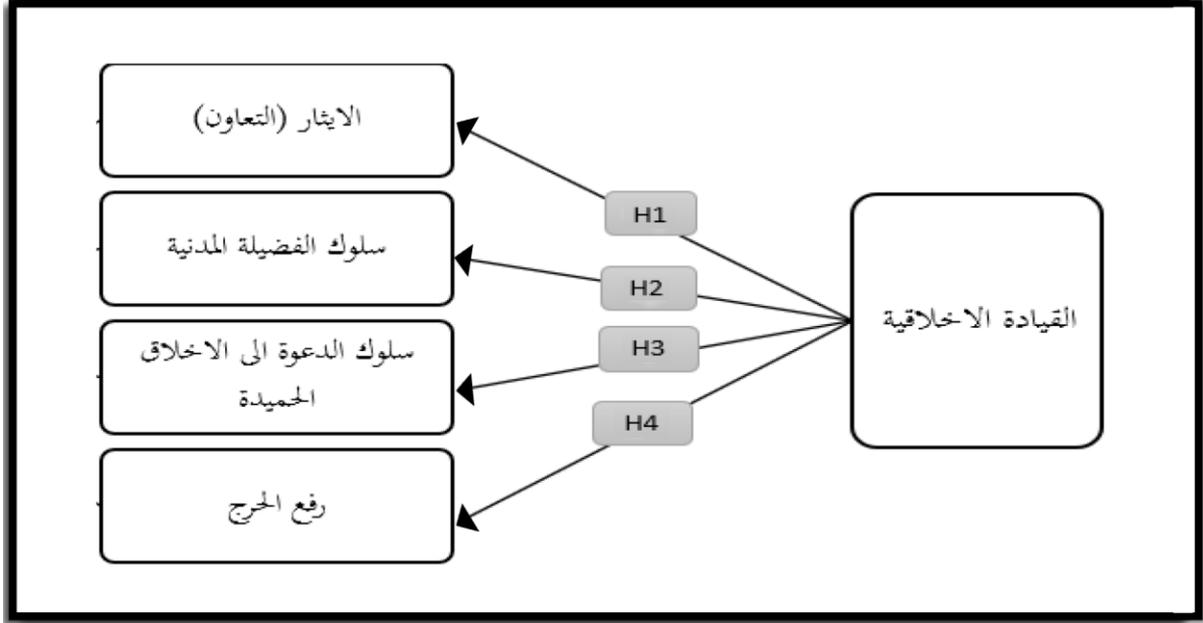
السلوك التطوعي التقليدي ليصبح جزءًا من العبادة والسعي إلى رضا الله، من خلال قيم الإيثار، الفضيلة المدنية، الدعوة إلى الأخلاق، ورفع الحرج (Farad et al., 2020؛ Kamil et al., 2014)، ومن ثم فإن القائد الأخلاقي الذي يلتزم بمبادئ العدالة والشفافية لا يحفز الموظفين على التعاون والإيثار فحسب، بل يرسخ فيهم قناعة دينية بأن هذه السلوكيات تمثل امتدادًا لمسئولياتهم الشرعية تجاه المؤسسة والمجتمع. وبناءً عليه، تفترض هذه الدراسة أن نمط القيادة الأخلاقية سيكون له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي: الإيثار (التعاون)، الفضيلة المدنية، الدعوة إلى الأخلاق الحميدة، ورفع الحرج.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة فرضيات البحث كمايلي:

- 1) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط القيادة الأخلاقية وسلوك الإيثار (التعاون) لدى المعلمين والإداريين في المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية.
- 2) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط القيادة الأخلاقية وسلوك الفضيلة المدنية لدى المعلمين والإداريين في المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية.
- 3) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط القيادة الأخلاقية وسلوك الدعوة إلى الأخلاق الحميدة لدى المعلمين والإداريين في المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية.
- 4) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط القيادة الأخلاقية وسلوك رفع الحرج لدى المعلمين والإداريين في المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية.

يبين الشكل 1 التالي الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية.

الشكل 1 : الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية



منهجية للبحث

نظراً لطبيعة الموضوع والأهداف المرجو تحقيقها، تم اعتماد المنهج الكمي في جمع البيانات. هذا المنهج يهتم بوصف الظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع وتحليلها والكشف عن العلاقات بين متغيراتها. وقد استندت الدراسة الحالية إلى أسلوب المسح الاجتماعي للعينة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات تم توزيعها على عينة الدراسة بجوجل فورم (Google Form). وسيتم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS,30)، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة. فيما يلي يتضمّن الإطار التطبيقي عرضاً عملياً للجزء الميداني من الدراسة.

مجتمع الدراسة

بحسب دراسة (الثويني، 2023م)، فإنه تم إنشاء أول مدرسة دولية بهدف خدمة أطفال المغتربين غير المسلمين في البلاد عام 1974 ميلادية. وسميت "المدرسة العربية السعودية العالمية". ثم ظهرت المدارس الباكستانية، الهندية، البريطانية وغيرها، وتطبق كل منها مناهجها الخاصة فيها. وتتركز هذه المدارس في مدينة الرياض، والشرقية، ومحافظه جدة. وقد تم إنشاء إدارة عامة لمنح تراخيص للمدارس العالمية بما ينسجم مع رؤية المملكة العربية السعودية 2023 م سميت بـ " الإدارة العامة للتعليم الأهلي والأجنبي"، وتتبع وكيل وزارة التعليم العام الأهلي. يعتبر مجتمع الدراسة هو

المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية، وهي المدارس التي تقدم مناهج غير سعودية، مثل المنهج الأمريكي، والبريطاني، والبكالوريا الدولية (IB)، والشهادة الفرنسية، والشهادة الكندية وغيرها، وتُدْرَس باللغة الإنجليزية أو بلغات أخرى حسب المنهج المعتمد. يبين الجداول (1) و (2) إحصاءات عن مجتمع الدراسة المستهدف، ويشمل على عدد المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من عام 2019 حتى عام 2023.

جدول 1: عدد المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من عام 2019 حتى عام 2023

السنة	2019	2020	2020	2022	2023
المدارس العالمية	2460	2503	2647	2780	3062

المصدر: وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار

يبين الجدول التالي أيضاً إحصاءات عن مجتمع الدراسة من طلاب ومعلمين وإداريين في المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية.

جدول 2: إحصاءات عن مجتمع الدراسة المستهدف

البيان	الطلاب	المعلمون	الإداريون
بنات	273866	20747	2900
بنين	183231	9327	1183
المجموع	457097	30074	4083

المصدر: وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار لعام ٢٠٢٣

عينة الدراسة

في هذا البحث تم استهداف عينة الدراسة وفقاً لعينات غير احتمالية (Nonprobability Sampling)؛ نظراً لصعوبة التوصل إلى إطار عينة الدراسة، وهم جميع أفراد مجتمع الدراسة من إداريين و معلمين. وتم اختيار العينات الهادفة (Purposive Sampling) كنوع من العينات غير الاحتمالية؛ نظراً لوجود معايير للمشاركة في الدراسة، وهذه الشروط هي: أولاً: أن يكون المشترك عاملاً في المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية. ثانياً: أن تكون المدرسة العالمية تحمل طابعاً إسلامياً، كون الدراسة تشمل متغيرات تعتمد على انتشار الطابع الإسلامي فيها مثل متغير سلوك

المواطنة التنظيمي من منظور إسلامي. ثالثاً: أن يعمل الموظف بصفة إداري أو معلم، وعليه لا تشمل الموظفين الآخرين العاملين في المدارس العالمية مثل عمال الصيانة، النظافة، وغيرهم.

حجم عينة الدراسة

في البحث الحالي، تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على توصية (Hair et al., 2014) بأن يكون لكل فقرة من أسئلة الاستبيان 5 مشاهدات على الأقل، وفي الدراسة الحالية هناك 33 فقرة تمثل متغيرين. وبالتالي حجم العينة سيكون 33*5 ويساوي 165 عينة على الأقل، وتم توزيع الاستبيان عن طريق جوجل فورم وتم جمع 373 عينة وهي مناسبة جداً للتعبير عن مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بهدف دراسة أثر نمط القيادة الأخلاقي في سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي، وقد تم تطوير أداة الاستبانة بناءً على الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع وتوصيات المحكمين، مع تكييفها بما يناسب طبيعة البيئة المستهدفة.

وعليه تم تصميم أداة الدراسة بناء على ما يلي: القسم الأول: من الاستبيان على جمع البيانات الديموغرافية عن المشاركين. يتضمن هذا القسم عدة متغيرات رئيسية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع المدرسة (بنين- بنات)، منهج المدرسة (أمريكي، بريطاني وغيره). وفي القسم الثاني: يتكون من محوري الدراسة، المحور الأول هو نمط القيادة الأخلاقية (7 مفردات) تم تكييفها من دراسة (Dua et al., 2023)، المحور الثاني هو سلوك المواطنة التنظيمية من منظور إسلامي (26 مفردة) تم تكييفها من دراسة (Marfuatun & Muafi, 2021; Kamil, et al., 2014) موزعة على أربعة أبعاد هم الإيثار أو التعاون (10 مفردة)، سلوك الفضيلة المدنية (8 مفردات)، الدعوة (4 مفردات)، إزالة الضرر (رفع الحرج) (4 مفردات)، بحيث يكون إجمالي الاستبيان (33 مفردة).

تحليل نتائج البحث

سؤال البحث الأول: تحليل الاتجاه لاستجابات المشاركين حول القيادة الأخلاقية

يدور سؤال البحث الأول حول استكشاف مستوى ممارسة المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية لنمط القيادة الأخلاقية. ولمعرفة ذلك اعتمد البحث على مقياس "ليكرت" (likert) الخماسي لتحديد مستوى الاتفاق أو

الاختلاف مع العبارات الواردة في الاستبانة: حيث تأخذ كل عبارة في الاستبانة واحدة من خمس درجات تعكس مستوى الاتفاق أو الرفض. تتوزع هذه الدرجات كما يلي: "لا أوافق بشدة" (1)، "لا أوافق" (2)، "محايد" (3)، "أوافق" (4)، "وأوافق بشدة" (5). يساعد هذا المقياس في تحويل الآراء إلى قيم رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يتيح دراسة الاتجاهات بدقة ووضوح. ولتحديد مستوى موافقة المشاركين على العبارات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، اعتمد البحث الحالي مقياسًا ثلاثي المستويات في تفسير متوسطات الاستجابات، بناءً على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة. وقد تم تقسيم مدى المتوسطات إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وذلك استنادًا إلى ما اقترحه سيكاران (Sekaran, 2013). تم حساب طول الفترة لكل مستوى باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{(الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس)} \div \text{عدد المستويات، أي: } 1.33 = 3 \div (1 - 5)$$

وبناءً على ذلك، تم تحديد مستويات التفسير كما يلي: من 1.00 إلى 2.33 تمثل درجة موافقة منخفضة، ومن 2.34 إلى 3.67 تمثل درجة موافقة متوسطة، ومن 3.68 إلى 5.00 تمثل درجة موافقة مرتفعة. وتم الاعتماد على برنامج (SPSS 30) من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة، باستخدام حزمة من الأساليب الإحصائية. من الجدول أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن استجابات المشاركين على فقرات بُعد القيادة الأخلاقية جاءت ضمن مستوى موافقة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75) و(3.95). وتعكس هذه النتائج إدراكًا إيجابيًا من قبل المشاركين لالتزام مديري المدارس بالسلوك الأخلاقي في ممارساتهم الإدارية. وكان أعلى متوسط تم تسجيله بلغ (3.95) في فقرتين: "يحرص مدير المدرسة على الالتزام بالقواعد الأخلاقية في أداء العمل، وليس فقط على النتائج النهائية"، و"يتخذ مدير المدرسة القرارات بشكل صحيح وأخلاقي"، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن المديرين يضعون الأخلاق المهنية في مقدمة أولوياتهم عند اتخاذ القرار وأداء المهام. كما سجلت فقرتا "يناقش مدير المدرسة أخلاقيات العمل مع الموظفين" و"يعاقب مدير المدرسة الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية" متوسطات مرتفعة بلغت (3.93) و(3.92) على التوالي، مما يدل على وجود توجه إداري واضح نحو تعزيز ثقافة العمل الأخلاقي. أما أقل فقرة من حيث المتوسط فكانت "ينصت مدير المدرسة إلى آراء الموظفين" بمتوسط (3.75)، وهي مع ذلك لا تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، ما يشير إلى وجود قدر من الإصغاء، وإن كان بدرجة أقل مقارنة ببقية أبعاد القيادة الأخلاقية. بوجه عام، تعكس هذه النتائج التزام المديرين بالسلوكيات الأخلاقية في إدارتهم للمدارس، وهو ما يدعم بيئة عمل تتسم بالعدالة، الشفافية، واحترام الأفراد، وجميعها عوامل مهمة لتعزيز الثقة المؤسسية وتحسين الأداء.

جدول 3: تحليل الاتجاه لاستجابات المشاركين حول القيادة الأخلاقية

العدد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للاستجابات
1	ينصت مدير المدرسة إلى آراء الموظفين.	3.75	1.001	مرتفع
2	يعاقب مدير المدرسة الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية.	3.92	.917	مرتفع
3	تعتبر مصلحة الموظفين أولوية لدى مدير المدرسة.	3.83	.933	مرتفع
4	يتخذ مدير المدرسة قرارات عادلة ومتوازنة.	3.89	.912	مرتفع
5	يناقش مدير المدرسة أخلاقيات العمل مع الموظفين.	3.93	.909	مرتفع
6	يحرص مدير المدرسة على الالتزام بالقواعد الأخلاقية في أداء العمل، وليس فقط على النتائج النهائية.	3.95	.896	مرتفع
7	يتخذ مدير المدرسة القرارات بشكل صحيح وأخلاقي.	3.95	.869	مرتفع
	الاتجاه العام	3.88	.742	مرتفع

سؤال البحث الثاني: مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمي من المنظور الإسلامي في المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية

الإيثار (التعاون)

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن بُعد الإيثار -الذي يمثل أحد المكونات الرئيسة لسلوك المواطنة التنظيمي من منظور إسلامي- قد حظي بمستوى موافقة مرتفعة جداً من قبل المشاركين، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.27) و(4.44)، وهي جميعها تقع ضمن الفئة العليا حسب المقياس المعتمد (3.68-5.00)، ما يعكس إدراكاً قوياً لدى الباحثين لأهمية النية الصالحة، والعمل بإخلاص، والمساعدة بدافع ديني. أعلى فقرة في هذا البعد كانت: "أعتقد بأن ما أقوم به عبادة لله"، حيث بلغ متوسطها (4.44) بانحراف معياري (0.631)، تليها الفقرة "أحتسب الأجر من الله عندما أفعل الخير في عملي" بمتوسط (4.41). وهذا يعكس بوضوح دافعاً دينياً قوياً وراء الإيثار في

بيئة العمل لدى المشاركين. كما سجلت الفقرات التي تشير إلى مساعدة الزملاء والعمل بإخلاص من أجل رضا الله -مثل: "أساعد زملائي بإخلاص؛ طلباً لرضا الله" و"أبذل قصارى جهدي فيما أقوم به من عمل للحصول على رضا الله"- متوسطات مرتفعة أيضاً (4.39 و4.40) على التوالي، مما يعزز صورة إيجابية عن الروح التعاونية المتجذرة في المبادئ الإسلامية. أما أدنى متوسط في هذا البعد فقد كان للفقرة: "أتحمل مسؤوليات ليست من عملي ابتغاء وجه الله"، بمتوسط (4.27)، ومع ذلك فهي ما زالت ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على استعداد ملحوظ لتحمل المسؤولية حتى خارج نطاق التكليف الرسمي. بشكل عام تعكس هذه النتائج اتجاهاً قوياً لدى العاملين في المدارس نحو ممارسة الإيثار بدافع ديني، وهو ما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل التربوية، ويعزز من روح التعاون والانضباط الذاتي والإخلاص في الأداء.

جدول 4: تحليل الاتجاه لاستجابات المشاركين حول الإيثار

العدد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للاستجابات
1	أبذل قصارى جهدي فيما أقوم به من عمل؛ طلباً لرضا الله.	4.39	.716	مرتفع
2	أحتسب الأجر من الله عندما أفعل الخير في عملي.	4.41	.688	مرتفع
3	أساعد زملائي بإخلاص؛ طلباً لرضا الله.	4.40	.713	مرتفع
4	أحاول تصحيح الأخطاء فيما أقوم به من أعمال وفق التعاليم الإسلامية.	4.38	.707	مرتفع
5	أحرص على إتقان العمل الذي أقوم به لأنني مُطالب بذلك دينياً.	4.40	.683	مرتفع
6	أعتقد بأن ما أقوم به عبادة لله.	4.44	.631	مرتفع
7	أحرص على ألا يؤثر انفعالي أو غضبي على أدائي في العمل.	4.32	.673	مرتفع
8	أعتقد بأنني مُلزم بمساعدة زملائي الذين يحتاجون إلى مساعدة في العمل.	4.28	.718	مرتفع
9	أشعر أن غضب الله سيصيبني إن لم أعمل بإخلاص مقابل الراتب الذي أتقاضاه.	4.37	.731	مرتفع
10	أتحمل مسؤوليات ليست من عملي ابتغاءً لوجه الله.	4.27	.788	مرتفع

مرتفع	.578	4.36	الاتجاه العام	
-------	------	------	---------------	--

سلوك الفضيلة المدنية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لُبعد السلوك المدني أن جميع فقراته جاءت ضمن مستوى موافقة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71) و(4.14). تعكس هذه النتائج إدراكًا إيجابيًا من قبل المشاركين لأهمية التفاعل الإيجابي مع بيئة العمل والمبادرة في دعم زملاء العمل والمشاركة في تطوير المدرسة. أعلى متوسط سُجّل كان للفقرة: "أثق بقدرتي في أداء مهامي الوظيفية بكفاءة" بمتوسط (4.14) وانحراف معياري (0.833)، مما يدل على مستوى عالٍ من الثقة الذاتية لدى المشاركين، وهو أساس للسلوك المدني الفعّال. تلتها الفقرة: "أساهم بتغيرات إيجابية عندما ألاحظ أن مدرستي لا تسير في الاتجاه الصحيح" بمتوسط (4.09)، و"أفكر في سبل تطوير مدرستي" بمتوسط (4.04)، ما يشير إلى توجه المشاركين نحو المبادرة والاهتمام بتطوير المؤسسة التعليمية التي يعملون بها. كما جاءت بعض الفقرات ذات الطابع الاجتماعي كـ "أُعد هدايا خاصة لزملاء العمل المجتهدين" و"أبقى بعد انتهاء الدوام لمساعدة الزملاء الآخرين" بمتوسطات أقل نسبيًا (3.74 و3.71 على التوالي)، لكنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس رغبة عامة في دعم الزملاء وإن كانت بدرجات متفاوتة حسب ظروف العمل الفردية.

جدول 5: تحليل الاتجاه لاستجابات المشاركين حول سلوك الفضيلة المدنية

العدد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للاستجابات
1	أشارك بفاعلية في اجتماعات المدرسة.	3.91	.936	مرتفع
2	أثق بقدرتي في أداء مهامي الوظيفية بكفاءة.	4.14	.833	مرتفع
3	أساهم بتغيرات إيجابية عندما ألاحظ أن مدرستي لا تسير في الاتجاه الصحيح.	4.09	.786	مرتفع
4	أُعد هدايا خاصة لزملاء العمل المجتهدين.	3.74	.968	مرتفع
5	أفكر في سبل تطوير مدرستي.	4.04	.809	مرتفع

مرتفع	.858	4.02	أساعد الزملاء الذين لديهم مهام عمل كثيرة.	6
مرتفع	1.025	3.71	أبقى بعد انتهاء الدوام لمساعدة الزملاء الآخرين.	7
مرتفع	.949	3.83	أبقى في المدرسة خلال الفسح لمساعدة زملائي في إنجاز أعمالهم.	8
مرتفع	.663	3.93	الاتجاه العام	

الدعوة إلى الأخلاق الحميدة

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن استجابات المشاركين حول بُعد الدعوة إلى المعايير الأخلاقية جاءت جميعها ضمن مستوى موافقة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات الأربع بين (4.04) و(4.18). تشير هذه النتائج إلى إدراك قوي والتزام أخلاقي ديني من قبل أفراد العينة تجاه تعزيز السلوك الإسلامي في بيئة العمل التربوي. أعلى متوسط سُجّل في هذا البُعد كان للفقرة: "أنصح زملائي في أمور الدين بتواضع واحترام" بمتوسط (4.18) وانحراف معياري (0.780)، وهو ما يعكس توجُّهاً إيجابياً لدى المشاركين لممارسة النصح ضمن أطر من الأدب والاحترام، انسجاماً مع القيم الإسلامية. تليها الفقرة: "أشعر بالضيق عند عدم تصحيح التصرفات المخالفة للشرع في المدرسة" بمتوسط (4.17)، مما يدل على مستوى عالٍ من الحس الديني والانزعاج من أي ممارسات غير منضبطة بالقيم الإسلامية. كما سجّلت الفقرتان "أشعر بأن من واجبي الإبلاغ عن أي تصرفات غير إسلامية في المدرسة" و"أشجع زملائي على الالتزام بتعاليم الإسلام أثناء أداء عملهم" متوسطين بلغا (4.16) و(4.04) على التوالي، وهو ما يؤكد استعداد المشاركين لتحمل مسؤولية توجيه الآخرين نحو الالتزام بالقيم الدينية في الممارسات المؤسسية. وبشكل عام، تعكس هذه النتائج وجود مناخ تربوي يتميز بوعي أخلاقي وديني مرتفع، يسهم في بناء بيئة عمل قائمة على النصيحة، الرقابة الذاتية، والتفاعل المهني المنسجم مع المبادئ الإسلامية.

جدول 6: تحليل الاتجاه لاستجابات المشاركين حول الدعوة إلى المعايير الأخلاقية الرفيعة

العدد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للاستجابات
-------	---------	-----------------	-------------------	--------------------------

مرتفع	.822	4.04	أشجع زملائي على الالتزام بتعاليم الإسلام أثناء أداء عملهم.	1
مرتفع	.757	4.16	أشعر بأن من واجبي الإبلاغ عن أي تصرفات غير إسلامية في المدرسة.	2
مرتفع	.780	4.18	أنصح زملائي في أمور الدين بتواضع واحترام.	3
مرتفع	.808	4.17	أشعر بالضيق عند عدم تصحيح التصرفات المخالفة للشرع في المدرسة.	4
مرتفع	.700	4.13	الاتجاه العام	

إزالة الضرر (رفع الحرج)

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن جميع فقرات بُعد إزالة الضرر جاءت ضمن مستوى موافقة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71) و(4.12). وتعكس هذه النتائج وعياً عالياً لدى المشاركين بأهمية المحافظة على النظام المؤسسي والعمل بروح إيجابية حتى في ظل وجود بعض الاختلافات مع السياسات الإدارية. وكانت أعلى فقرة من حيث المتوسط هي: "أحرص على حماية موارد مدرستي، رغم عدم موافقتي عن بعض سياساتها" بمتوسط (4.12) وانحراف معياري (0.839)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الالتزام والمسؤولية الأخلاقية في حماية المصلحة العامة. كما جاءت فقرة "أرشد زملائي الجدد رغم أن ذلك ليس مطلوباً مني" بمتوسط (4.11)، ما يدل على ميل واضح لدى المشاركين لمساعدة الآخرين بشكل تطوعي يهدف إلى تسهيل تكيف الزملاء الجدد في بيئة العمل.

أما الفقرة "أشجع زملائي على احترام المدرسة رغم اختلافي مع بعض سياساتها، ابتغاء لرضا الله" فقد سجلت متوسطاً بلغ (3.98)، وهو ما يؤكد أن الدافع الديني له أثر واضح في سلوكيات إزالة الضرر والحفاظ على استقرار المؤسسة. ورغم أن الفقرة "أتحدث بإيجابية عن المدرسة حتى إذا لم تعجبني السياسات" حصلت على أدنى متوسط في هذا البُعد (3.71)، إلا أنها ما زالت ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، مما يدل على وجود سلوك عام داعم ومحافظ على صورة المدرسة أمام الآخرين. بوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن المشاركين يمارسون سلوكيات فعالة لإزالة الضرر، والتقليل من التوترات، والمساهمة في استقرار العمل، انطلاقاً من قيم دينية وأخلاقية، وهو ما يُعد من خصائص المواطنة التنظيمية البناءة في بيئة التعليم.

جدول 7: تحليل الاتجاه لاستجابات المشاركين حول رفع الحرج

العدد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للاستجابات
1	أُتحدث بإيجابية عن المدرسة حتى إذا لم تعجبني السياسات.	3.71	1.045	مرتفع
2	أشجع زملائي على احترام المدرسة رغم اختلافي مع بعض سياساتها، ابتغاء لرضا الله.	3.98	.910	مرتفع
3	أحرص على حماية موارد مدرستي، رغم عدم موافقتي عن بعض سياساتها.	4.12	.839	مرتفع
4	أرشد زملائي الجدد رغم أن ذلك ليس مطلوباً مني.	4.11	.871	مرتفع
	الاتجاه العام	3.98	.775	مرتفع

سؤال البحث الثالث: القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من منظور إسلامي

بالاطلاع على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول (8)، يتضح أن القيادة الأخلاقية كان لها أثر إيجابي ودال إحصائياً على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي. ففيما يتعلق ببعد الإيثار (التعاون)، أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بلغ ($R = 0.389$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.151$)، مما يشير إلى أن القيادة الأخلاقية فسرت ما نسبته 15% من التباين في هذا السلوك. ورغم أن هذه النسبة ليست مرتفعة، فإنها تعد مقبولة في الدراسات الاجتماعية التي تتأثر فيها السلوكيات بمجموعة واسعة من العوامل. كما أن قيمة معامل المسار ($\beta = 0.303$) كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ($p < 0.001$)، مما يدل على أن القادة الذين يتبنون نمطاً أخلاقياً في سلوكهم يساهمون في تعزيز التعاون والإيثار بين العاملين، وهو ما ينسجم مع ما ذهب إليه Podsakoff et al (2000) بأن القيادة الأخلاقية تدفع الأفراد إلى سلوكيات تتجاوز حدود الدور الوظيفي الرسمي.

أما بُعد سلوك الفضيلة المدنية فقد ظهر تأثير القيادة الأخلاقية بصورة أوضح، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.177$)، أي أن القيادة الأخلاقية فسرت ما يقارب 18% من التباين في هذا السلوك. وبلغت قيمة معامل المسار ($\beta = 0.376$) وكانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ($p < 0.001$). هذه النتيجة توضح أن القادة الأخلاقيين يمثلون قدوة للعاملين، مما يعزز التزامهم بالممارسات المدنية مثل المشاركة في الاجتماعات والاهتمام بتطوير المؤسسة.

وهي نتيجة تتوافق مع ما أكده Brown et al (2005) من أن القادة الأخلاقيين يشكلون مرجعية معيارية تدفع العاملين إلى الالتزام بالقواعد السلوكية الفضلى.

ويلاحظ أن أقوى الأبعاد تأثيراً بالقيادة الأخلاقية هو بُعد الدعوة إلى الأخلاق الحميدة، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.220$)، ما يعني أن القيادة الأخلاقية فسرت 22% من التباين في هذا السلوك، وهي أعلى نسبة بين جميع الأبعاد. كما كان معامل المسار ($\beta = 0.442$) دالاً بقوة عند مستوى ($p < 0.001$)، مع قيمة $t = 10.215$ التي تُعد الأعلى في النموذج. هذا يعكس أن القادة الأخلاقيين يلهمون مرؤوسيهم للقيام بأدوار تتجاوز مسؤولياتهم الرسمية، من خلال تشجيع الآخرين على الالتزام بالقيم المؤسسية والأخلاقية. وهذه النتيجة تتوافق مع ما طرحه Walumbwa et al (2011) بأن القيادة القائمة على الأخلاق تدفع الأفراد إلى تبني أدوار توجيهية وداعمة للأخلاق في بيئة العمل.

أما فيما يتعلق ببُعد رفع الحرج، فقد جاء في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بعد الدعوة، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.208$)، ما يعني أن القيادة الأخلاقية فسرت ما نسبته 21% من التباين في هذا السلوك. كما كان معامل المسار ($\beta = 0.476$) كان موجباً ودالاً عند مستوى ($p < 0.001$). وهذه النتيجة توضح أن القادة الأخلاقيين يساهمون في خلق بيئة عمل أكثر تسامحاً ومرونة، مما يقلل من حدة الضغوط والصراعات، ويشجع العاملين على التعبير عن آرائهم دون خوف أو تردد، وهو ما أشار إليه (Mayer et al, 2009). من أن القيادة الأخلاقية تدعم مناخاً تنظيمياً قائماً على التفهم والثقة المتبادلة.

بصورة عامة، تعكس هذه النتائج أن القيادة الأخلاقية تُعد عاملاً جوهرياً في تعزيز جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي. ورغم تباين نسب التأثير بين الأبعاد، فإن جميعها جاء دالاً وقوياً من الناحية الإحصائية. وقد تبين أن الدعوة إلى الأخلاق الحميدة هو البعد الأكثر استجابة للقيادة الأخلاقية، يليه رفع الحرج، ثم سلوك الفضيلة المدنية، وأخيراً الإيثار. ويشير هذا الترتيب إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل خاص في الجوانب القيمية والدعوية التي ترتبط مباشرة بالمرجعية الدينية والثقافية للعاملين، وهو ما يعزز من أهمية دمج هذه القيم في السياسات المؤسسية لتقوية الانتماء والالتزام داخل بيئة العمل التعليمية.

جدول 8: اختبار جودة النموذج

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
الإيثار (التعاون)	.389 ^a	.151	.149	.53354
سلوك الفضيلة المدنية	.420	0.177	0.175	.60304
الدعوة إلى الأخلاق الحميدة	.469	.220	.217	.62005
رفع الحرج	.456	.208	.206	.69079

a. Predictors: القيادة الأخلاقية

نتائج اختبار الفرضيات الواردة في الجدول (9) أظهرت أن نمط القيادة الأخلاقية كان له أثر إيجابي ومعنوي على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي. ففيما يخص بعد الإيثار (التعاون)، بلغ معامل الانحدار ($B = 0.303$) ومعامل بيتا المعياري ($\beta = 0.389$)، وهو ما يشير إلى أن القيادة الأخلاقية تسهم بدرجة متوسطة في تعزيز سلوكيات التعاون بين المعلمين والإداريين. قيمة ($t = 8.125$) ودلالة إحصائية أقل من (0.001) تعكس قوة العلاقة ومعنويتها، مما يؤكد أن القادة الذين يتصفون بالعدالة والنزاهة يشجعون العاملين على إظهار روح الإيثار ومساعدة الآخرين.

أما بالنسبة لسلوك الفضيلة المدنية، فقد بلغ معامل الانحدار ($B = 0.376$) ومعامل بيتا ($\beta = 0.420$)، مع قيمة ($t = 8.926$) ودلالة قوية ($p < 0.001$). هذه النتيجة تبين أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل مباشر في تمسك العاملين بممارسات مدنية مثل حضور الاجتماعات، الاهتمام بالمسؤوليات العامة، والمشاركة في تطوير المدرسة. ويعكس ذلك أن القادة الأخلاقيين يشكلون نموذجاً إيجابياً يعزز من التزام الموظفين بالسلوكيات المؤسسية.

وفي بعد الدعوة إلى الأخلاق الحميدة، جاءت النتائج الأقوى بين جميع الأبعاد، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.442$) ومعامل بيتا ($\beta = 0.469$)، مع قيمة ($t = 10.215$) وهي الأعلى في النموذج. هذه النتائج تشير إلى أن القيادة الأخلاقية لا تقتصر على تعزيز السلوكيات الفردية، بل تمتد لتلهم الآخرين وتشجعهم على الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية داخل بيئة العمل. وهو ما يعكس الدور التحفيزي للقيادة الأخلاقية في نشر ثقافة أخلاقية مؤسسية.

أما بعد رفع الحرج فقد أظهر أيضاً أثراً إيجابياً واضحاً، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.476$) ومعامل بيتا ($\beta = 0.456$)، مع قيمة ($t = 9.873$) ودلالة قوية ($p < 0.001$). هذا يعني أن القيادة الأخلاقية تسهم في خلق بيئة أكثر تسامحاً وتفهماً تقلل من الضغوط وتتيح للعاملين التعبير بحرية، الأمر الذي يعزز استقرار العمل ويقلل من حدة الصراعات داخل المؤسسات التعليمية.

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن القيادة الأخلاقية تُعد عاملاً أساسياً في تعزيز مختلف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي. وقد ظهر أن "الدعوة إلى الأخلاق الحميدة" هو البعد الأكثر تأثيراً بالقيادة الأخلاقية، يليه "رفع الحرج"، ثم "سلوك الفضيلة المدنية"، وأخيراً "الإيثار". هذا الترتيب يعكس الطبيعة القيمية للقيادة الأخلاقية، حيث تتركز قوتها في الجوانب الدعوية والتربوية التي تعكس البعد الإسلامي في بيئة العمل.

جدول 9: اختبار فرضيات الدراسة

Hypothesis	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Decision
	B	Std. Error	Beta			
H1 الإيثار (التعاون) → القيادة الأخلاقية	.303	.037	.389	8.125	< .001	Support
H2 سلوك الفضيلة المدنية → القيادة الأخلاقية	.376	.042	.420	8.926	< .001	Support
H3 الدعوة إلى الاخلاق الحميدة → القيادة الأخلاقية	.442	.043	.469	10.215	< .001	Support
H4 رفع الحرج → القيادة الأخلاقية	.476	.048	.456	9.873	< .001	Support

مناقشة نتائج البحث

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً، حيث عبر المشاركون عن إدراك إيجابي لسلوكيات مديريهم القائمة على العدالة، النزاهة، والاستماع إلى الموظفين. تتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراسة (Aloustani et al, 2020). التي أكدت أن القيادة الأخلاقية تعزز المناخ الأخلاقي وتزيد من التزام الموظفين، وكذلك دراسة (Ouakouak et al, 2020). والتي بينت أن القيادة الأخلاقية تحد من نوايا ترك العمل من خلال تعزيز الثقة والعدالة التنظيمية، وفي ذات السياق اتفقت النتائج مع نتائج دراسة سيث وآخرون (Seth et al., 2022) والتي أظهرت أن القيادة الأخلاقية تعزز العدالة الإجرائية، وتقلل نوايا التنقل الوظيفي أيضاً، كما اتفقت مع نتائج دراسة دنيش وآخرون (Danish et al., 2020) والتي أكدت أن القيادة الأخلاقية تعزز الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية عبر التحفيز الداخلي، وفي نفس السياق اتفقت مع نتائج دراسة قاسم وآخرون (Qasim et al., 2020) التي تنص على أن للقيادة الأخلاقية دوراً في تعزيز وزيادة الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمي.

ورغم ما اتفقت عليه هذه الدراسات من أن القيادة الأخلاقية تسهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنها لا تخلو من بعض القصور الذي يفتح المجال أمام المزيد من البحث.

أولاً، معظم هذه الدراسات جاءت في سياقات اقتصادية أو خدمية، في حين لم يتم التطرق بعمق إلى السياق التعليمي، وخاصة المدارس الدولية ذات الطابع الإسلامي. غير أن الدراسة الحالية تميزت بتركيزها على القطاع التعليمي، وهو قطاع لم يُبحث بعمق في الأدبيات السابقة، خصوصاً في بيئات متعددة الثقافات ذات مرجعية إسلامية مثل المدارس العالمية بالسعودية.

وقد بينت نتائج التحليل الوصفي أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي (الإيثار، الفضيلة المدنية، الدعوة، رفع الحرج) ظهرت جميعها بمستويات مرتفعة، فبلغ متوسط الإيثار أو (التعاون) (4.27)، وسلوك الفضيلة المدنية (3.93)، والدعوة إلى المعايير الأخلاقية (4.13)، ورفع الحرج (3.98)، مما يعكس تمسك المعلمين والإداريين في المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية بسلوكيات عمل تطوعية وأخلاقية تعزز من مناخ العمل الجماعي والمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات التربوية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Kamil et al. (2020). التي أثبتت أن سلوكيات المواطنة التنظيمية من منظور إسلامي تركز على الإيثار والدعوة والأخلاق، وكذلك مع دراسة (Fard et al., 2020) التي فسرت هذه السلوكيات باعتبارها أعمالاً تطوعية تهدف إلى الفلاح وطلب رضا الله. كما تتماشى هذه النتائج مع دراسة (Wajdi & Abdullah 2007) التي أبرزت دور مقاصد الشريعة في تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمات. وبذلك تُظهر الدراسة الحالية أن المدارس العالمية السعودية رغم تعدد خلفياتها الثقافية ما تزال قادرة على الحفاظ على قيم المواطنة التنظيمية الإسلامية وترسيخها في بيئة العمل.

وأوضحت نتائج الانحدار أن القيادة الأخلاقية كان لها أثر إيجابي، ودالاً إحصائياً على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الإسلامية، حيث كان أثرها الأقوى على بُعد الدعوة إلى الأخلاق الحميدة يليه رفع الحرج، ثم الفضيلة المدنية، وأخيراً الإيثار. وتستند هذه العلاقة إلى النظرة الإسلامية لسلوك المواطنة التنظيمية ونظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) (Blau, 1964)، والتي ترى أن العلاقات التنظيمية قائمة على "أخذ وعطاء" غير مادي، فعندما يشعر الموظف أن قائده يمارس القيادة بضمير حي وعدل راسخ، ويتخذ قراراته بعدل وتوازن، ويحرص على مناقشة أخلاقيات العمل مع موظفيه، ويعاقب من يتجاوز القيم، ويضع مصلحة موظفيه في مقدمة أولوياته، ملتزماً بالقواعد في الأداء لا بالنتائج وحدها، فإن الموظف يُقابل ذلك بسلوكيات تنظيمية تطوعية تتجاوز متطلبات العمل الرسمية، هذه السلوكيات—مثل: الإيثار، والدعوة للأخلاق الحميدة، وسلوك الفضيلة المدنية، رفع الحرج، والمشاركة الإيجابية—هي جوهر سلوك المواطنة التنظيمي الإسلامي.

كما تتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه (Brown et al., 2005) ، (Walumbwa et al., 2011) من أن القائد الأخلاقي يلهم المرؤوسين للالتزام بالسلوكيات التي تتجاوز حدود الأدوار الرسمية. كما تتسق مع دراسة (Sarwar et al., 2023). التي أكدت أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في سلوك المواطنة التنظيمية عبر التمكين النفسي. وتضيف الدراسة بُعدًا جديدًا يتمثل في أن القيادة الأخلاقية لا تقتصر على تعزيز التعاون والفضيلة المدنية، بل تمتد لتفعيل السلوكيات المستمدة من المرجعية الإسلامية مثل الدعوة ورفع الحرج، مما يعكس خصوصية البيئة التربوية الإسلامية ويؤكد أهمية دمجها في السياسات المؤسسية للمدارس العالمية.

الآثار النظرية والتطبيقية للبحث

على المستوى النظري، تُسهم الدراسة الحالية في الأدبيات من خلال دمج مفهوم القيادة الأخلاقية بنموذج سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي (OCBIP)، وهو اتجاه لا يزال محدودًا في البحوث التجريبية. فقد طورت الدراسة إطارًا مفاهيميًا يجمع بين الأطر الغربية المعروفة في القيادة الأخلاقية (Brown et al., 2005؛ Walumbwa et al., 2011) وبين المرجعية الإسلامية التي تعكس مقاصد الشريعة وقيمها، مثل: الإيثار والدعوة ورفع الحرج (Kamil et al., 2014؛ Farad et al., 2020). وبذلك تقدم الدراسة إسهامًا نظريًا يتمثل في توسيع فهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية عبر عدسة إسلامية، مما يعزز من صلاحية النماذج التفسيرية، ويثري النقاش حول عالمية هذه المفاهيم عبر الثقافات.

على المستوى التطبيقي، تقدم نتائج الدراسة دلالات مهمة للقيادات التربوية في المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية. إذ تؤكد النتائج أن ممارسة القيادة الأخلاقية تُسهم بفعالية في تعزيز قيم التعاون، والفضيلة المدنية، الدعوة، ورفع الحرج بين المعلمين والإداريين، مما ينعكس إيجابًا على بيئة العمل المدرسية واستقرارها. وعليه، يمكن للمدارس الاستفادة من هذه النتائج عبر إدماج القيم الأخلاقية الإسلامية في سياساتها وبرامجها التدريبية، وتبني ممارسات إدارية تُشجع على الشفافية والعدالة، مع تطوير وحدات تدريبية للقادة والمعلمين تُرسخ مبادئ المواطنة التنظيمية الإسلامية. كما أن ربط هذه السلوكيات بأنظمة الحوافز والتقدير سيُسهم في تعزيز الالتزام المؤسسي والارتقاء بمستوى جودة التعليم.

حدود البحث والدراسات المستقبلية المقترحة

رغم ما تقدمه هذه الدراسة من إسهامات نظرية وتطبيقية، فإن لها عددًا من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار. أولاً: اقتصرَت الدراسة على المدارس العالمية ذات الطابع الإسلامي في المملكة العربية السعودية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات تعليمية أو جغرافية أخرى. ثانياً: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان، وهو ما قد لا يعكس بشكل كامل العمق النوعي لتجارب المشاركين ودوافعهم. ثالثاً: ركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين هما: القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي، دون التطرق إلى متغيرات وسيطة أو معدلة قد تعزز فهم العلاقة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أو المناخ الأخلاقي. وبناءً على ذلك، تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية في قطاعات ومجتمعات متنوعة داخل العالم الإسلامي وخارجه، واستخدام منهجيات نوعية وطولية للكشف عن الديناميكيات العميقة للعلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية. كما توصي بتوسيع النماذج لتشمل متغيرات إضافية مثل الثقافة التنظيمية والأخلاقيات الإسلامية كعوامل وسيطة أو معدلة، بما يعزز من صلاحية التعميم ويوسع نطاق الإسهام العلمي.

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الإسلامي داخل المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية. وقد بينت النتائج أن القيادة الأخلاقية تُمارس بمستوى مرتفع من قبل القيادات التربوية، وأن المعلمين والإداريين يُظهرون التزاماً عالياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية المستمدة من القيم الإسلامية مثل الإيثارة، الفضيلة المدنية، الدعوة، ورفع الحرج. كما أثبت التحليل الإحصائي أن القيادة الأخلاقية كان لها أثر إيجابي دال على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وبخاصة في جانب الدعوة إلى الأخلاق الحميدة ورفع الحرج. وبذلك تحقق الهدف الرئيس للدراسة من خلال إظهار أن القيادة الأخلاقية لا تقتصر على تعزيز السلوكيات التنظيمية التقليدية، بل تمتد لتفعيل سلوكيات قيمة ودينية تسهم في استقرار بيئة العمل التربوية وتماسكها. ومن ثم، فإن نتائج هذه الدراسة تقدم دعماً نظرياً لمفهوم الدمج بين الأطر الغربية والإسلامية، كما توفر توصيات عملية للمدارس العالمية لتعزيز المناخ الأخلاقي وترسيخ قيم المواطنة التنظيمية الإسلامية ضمن سياساتها وممارساتها اليومية.

المراجع العربية

الثويني، يوسف محمد (2023م). التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية على ضوء الخبرة اليابانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي. المجلد 16. العدد 58.

العتيبي، سامية تراحيب (2018م). تحليل نظام التعليم في المملكة العربية السعودية " الواقع والتطلعات ". المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. العدد. (3)

العنزري، سلامة بن عواد (2020). التدريس في المملكة العربية السعودية مشكلات وحلول-<https://www.new-educ.com>.

المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد والتركي، مريم بنت عبد الكريم بن منصور . (2020). التدريب التطبيقي لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماعية. 248-224 (64).

المراجع الاجنبية

Abu Nasra, M., & Arar, K. (2020). Leadership style and teacher performance: mediating role of occupational perception. In *International Journal of Educational Management* (Vol. 34, Issue 1, pp. 186–202). <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0146>

Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Jimenez-Estevez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2021). How upper/middle managers' ethical leadership activates employee ethical behavior? The role of organizational justice perceptions among employees. *Frontiers in Psychology*, 12, 652471.

Al-Attas, S. M. N. (2014). *Prolegomena to the Metaphysics of Islam*. Penerbit UTM Press.

Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M., & Skerrett, V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. *BMC nursing*, 19, 1-8.

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(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.

Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.

- Danish, R. Q., Hafeez, S., Hafiz, F. A., Mehta, A. M., Ahmad, M. B., & Ali, M. (2020). Impact of ethical leadership on organizational commitment and organizational citizenship behavior with mediating role of intrinsic motivation. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 25.
- Dua, A. K., Farooq, A., & Rai, S. (2023). Ethical leadership and its influence on employee voice behavior: role of demographic variables. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(2), 213–235. <https://doi.org/10.1108/IJOES-10-2021-0200>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hamoudah, M. M., Othman, Z., Abdul Rahman, R., Mohd Noor, N. A., & Alamoudi, M. (2021). Ethical leadership, ethical climate and integrity violation: A comparative study in Saudi Arabia and Malaysia. *Administrative Sciences*, 11(2), 43.
- Hendijani Fard, M., Asadi Damavandi, A., Mahdilouytazehkandi, A., & Asharin, M. (2020). Leadership and followers' organizational citizenship behaviour from the Islamic perspective (OCBIP). *Journal of Islamic Marketing*, 12(6), 1124–1144. <https://doi.org/10.1108/JIMA-02-2019-0036>
- Kamil, M., Sulaiman, M., Osman-Gani, A. and Ahmad, K. (2014), "Investigating the dimensionality of organisational citizenship behaviour from Islamic perspective (OCBIP): empirical analysis of business organisations in South-East Asia", *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 19 No. 1, pp. 17-46
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.02.005>
- Muafi, M., Siswanti, Y., & Anwar, M. Z. (2021). Work life balance in Islamic perspective (WLBIP) and its impact on organizational citizenship behavior in islamic perspective (OCBIP) and service performance. In *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478) (Vol. 10, Issue 3, pp. 223–230). <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1150>
- Mustofa, A., & Muafi, M. (2021b). The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(1), 95-106.
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G., & Arya, B. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role? In *Leadership and Organization Development Journal* (Vol. 41, Issue 2, pp. 257–279). <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Qasim, M., Rizvi, T. H., & Irshad, M. (2020). Impact of ethical leadership on task performance and organizational citizenship behavior: moderating role of islamic work ethics. *Journal of Management and Research*, 7(2), 166-193.
- Sarwar, N., Haider, S., Akhtar, M. H., & Bakhsh, K. (2023). Moderated-mediation between ethical leadership and organizational citizenship behavior: the role of psychological empowerment and high performance managerial practices. *Management Research Review*, 46(5), 649-666.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (6th Edition). New York, NY: Wiley.
- Seth, M., Sethi, D., Yadav, L. K., & Malik, N. (2022). Is ethical leadership accentuated by perceived justice?: Communicating its relationship with organizational citizenship behavior and turnover intention. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(4), 705-723.
- Wajdi, D. A., & Abdullah, N. I. (2007). Maqasid al-Shari' ah, Maslahah, and Corporate Social Responsibility. *The American Journal of Islamic Social Sciences*, 24(1), 25-45.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, 115(2), 204-213.
- Ranihusna, D. (2024, March). Sustainability of Eco-Friendly OCBIP Research to Improve Performance in Organizational Environment: A Literature Review. In *Proceedings of Femfest International Conference on Economics, Management, and Business* (Vol. 2, pp. 124-133). <https://doi.org/10.4018/IJSESD.321166>