

تأثير القيادة الأخلاقية على اندماج العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي جامعة الحمدانية

The impact of ethical leadership on employee integration: An analytical study of the opinions of a sample of Al-Hamdaniya University teachers

م.م. اوس محمد علي²

Aws Mohammed Ali

م.م. خالد خيرالله محمد النقيب¹

Khaled Khairallah Mohamed

رئاسة جامعة الحمدانية، الموصل ، العراق^{1,2}

^{1,2}Presidency of Al-Hamdaniya University, Mosul, Iraq

awseali@uohamdaniya.edu.iq

khaled.alnaqib@uohamdaniya.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة تأثير القيادة الأخلاقية بدلالة ابعاده المتمثلة بـ (الخصائص الشخصية، المناخ الاخلاقي، العمل بروح الفريق، الصفات الادارية الاخلاقية ، العلاقات الانسانية)، اندماج العاملين بدلالة ابعاده المتمثلة بـ (الحيوية، التفاني، الانغماس) وتمثل مجتمع البحث بالتدريسيين في جامعة الحمدانية البالغ عددهم (217) حيث تم توزيع استمارة الالكترونية وتم تحصيل (102) استمارة صالحة للتحليل، حيث استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تحليل البيانات من خلال استخدام مجموعة من الفرضيات بالاعتماد على برنامج (SPSS V.26) وقد تم الحصول على مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان القادة الاخلاقيون المهتمين بالصفات الاخلاقية كالعدالة والتعاطف والاحترام يخلقون ثقافة الشمولية والتعاون، مما يزيد من تعزيز معنويات الموظفين ومشاركتهم بالعمل. كما توصل البحث الى عدد من المقترحات أهمها يجب على الجامعات إعطاء الأولوية لتنمية القيادة الأخلاقية بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، ويمكن تحقيق ذلك من خلال البرامج التدريبية وورش العمل ودمج المبادئ الأخلاقية في دورات تنمية المهارات القيادية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، اندماج العاملين.

Abstract:

The research aims to know the impact of ethical leadership in terms of its dimensions represented by (personal characteristics, moral climate, teamwork, ethical administrative qualities, human relations), employee integration in terms of its dimensions represented by (vitality, dedication, immersion). The research community is represented by teachers at Al-Hamdaniya University. They numbered (217), where an electronic form was distributed and (102) questionnaires suitable for analysis were collected. The research used the descriptive analytical method, and the data was analyzed by using a set of hypotheses based on the program (SPSS V.26). A set of The most important conclusions are that ethical leaders who are concerned with moral qualities such as fairness, empathy, and respect create a culture of inclusiveness and cooperation, which further enhances employee morale and engagement at work. The research also came up with a number of proposals, the most important of which is that universities should give priority to developing ethical leadership among administrators and faculty members, and this can be achieved through training programs, workshops, and integrating ethical principles into leadership development courses.

Keywords: ethical leadership, employee integration.

1- المقدمة

تعد القيادة الأخلاقية أحد أهم الممارسات والانماط القيادية التي لاقت الاهتمام في الآونة الأخيرة نظراً لتأثيرها العميق على الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي واتخاذ القرارات الرشيدة فضلاً عن تأثيرها في بناء العلاقات الاجتماعية والتنظيمية الايجابية بين القادة والعاملين، وزيادة الثقة في القائد اذ يعكس الجانب الأخلاقي للقائد صدق نواياه القاد، وموثوقيته والاحترام واهتمام بالافراد العاملين وتقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية والذاتية والتي تجعل من القوى العاملة أكثر شعوراً بالسعادة، والأمان النفسي والتحدث عن أفكارهم الجديدة التي تتحدى الوضع الراهن، ونظراً لكون الجامعات مكرسة للسعي وراء المعرفة وتنمية الأفراد، تتحمل هذه الكيانات مسؤولية فريدة لتهيئة البيئات التي تعطي الأولوية للسلوك الأخلاقي والقيم الأخلاقية.

وعلى الجانب الآخر يعد اندماج العاملين، الذي يُعرّف بأنه العملية التي من خلالها يندمج الأفراد بشكل كامل ويشاركون في أدوارهم التنظيمية، أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمات وتماسكها. ففي سياق الجامعات، لا يكفي تكامل الموظفين في ثقافة وقيم الجامعة فحسب، بل يشمل أيضاً تعزيز الشعور بالانتماء والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين ذو الخلفيات الثقافية المتنوعة. حيث تعمل ممارسات الاندماج الفعالة على تعزيز التماسك والابتكار والالتزام المشترك برسالة الجامعة وأهدافها.

عملياً يعمل القادة الأخلاقيين كمحفزين لتعزيز الثقافات الشاملة حيث يشعر الأفراد بالتقدير والاحترام والتحفيز للمساهمة بأفضل جهودهم. ومن خلال تجسيد السلوك الأخلاقي وتعزيز ثقافة الثقة والمساءلة، يمكن للقادة في الجامعات تعزيز مشاركة الموظفين، وتقليل معدلات دوران الموظفين، وتعزيز الشعور بالمجتمع والانتماء بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين. علاوة على ذلك، تضع ممارسات القيادة الأخلاقية الأساس الصحيحة للتواصل الفعال والتعاون وحل النزاعات، وهي عناصر أساسية يمكن من خلالها تعزيز اندماج الموظفين والنجاح التنظيمي.

وتم تقسيم البحث الحالي الى اربعة محاور اختص المحور الأول بعرض الإطار المنهجي للبحث، أما المحور الثاني فقد تضمن الإطار النظري للبحث أما المحور الثالث فقد اختص بعرض الجانب الميداني للبحث، وأخيراً فإن المحور الرابع انصب على عرض أهم ما توصل اليه البحث من استنتاجات ومقترحات.

2- منهجية البحث

2-1 مشكلة البحث

تواجه الجامعات تحديات مختلفة قد تعيق رسالتها ووظائفها. وتتمثل هذا التحديات بتلاشي القيم المنظمة، وتعرض عمليات صنع القرار للخطر، وانخفاض الثقة وارتفاع معدلات دوران العمل، وزيادة خطر السلوك غير الأخلاقي، وانخفاض الروح المعنوية بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب. لذا يمكن اعتبار القيادة الأخلاقية، التي تتميز بالبادئ الأخلاقية والنزاهة، عامل حيويًا ومحوريًا يحد من التحديات المذكورة أعلاه، وخاصة في الأوساط الأكاديمية.

وتختلف ممارسات القيادة الأخلاقية من قائد إلى آخر، فقد تتأثر في بعض الأحيان بالمزاج العام للقائد والذي بدوره يؤثر على سلوكهم وطريقة تفاعلهم مع مرؤوسيه. ويمكن أن يتخذ هذا التأثير أشكالاً مختلفة ايجابية أو سلبية، مما يؤثر على اندماج الافراد العاملين في مكان العمل، ومن هنا تبرز أهمية القيادة الأخلاقية كمنهج إداري تركز مبادئه على الأخلاق المستمدة من القيم التنظيمية والثقافة والدين والمعتقدات الشخصية والأعراف والعادات والتقاليد.

ميدانياً تعد جامعة الحمدانية نماذج مصغرة للتنوع الثقافي، مما يستلزم ممارسات قيادية شاملة. ومن الممكن أن تعمل القيادة الأخلاقية، بتركيزها على العدالة والاحترام، على تعزيز الشعور بالانتماء بين الموظفين من خلفيات متنوعة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز الاندماج الوظيفي. بناءً على ذلك يقترح الباحثان القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل من الممكن ان يساعد الجامعات في تحسين التماسك التنظيمي، والعمل الجماعي، والإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي. وعليه من الممكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. هل هناك علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية واندماج العاملين في الجامعة المبحوثة ؟

2. هل تؤثر القيادة الأخلاقية على اندماج العاملين في الجامعة المبحوثة ؟

2-2 أهمية البحث: تستمد الدراسة أهميتها من النقاط الآتية:

- 1- أهمية متغيرات البحث المتمثلة بالقيادة الأخلاقية واندماج العاملين والحيز الكبير الذي باتت تشغله في ادبيات الادارة المعاصرة.
- 2- وضع الأسس العلمية الصحيحة التي تمكن الجامعة المبحوثة من التعرف على ابعاد القيادة الأخلاقية واثرها في اندماج العاملين.
- 3- أن استكشاف تأثير القيادة الأخلاقية على اندماج العاملين في الجامعات يوفر رؤى قابلة للتنفيذ لقيادة الجامعات الذين يسعون جاهدين إلى تنمية بيئات عمل شاملة وأخلاقية ومزدهرة.

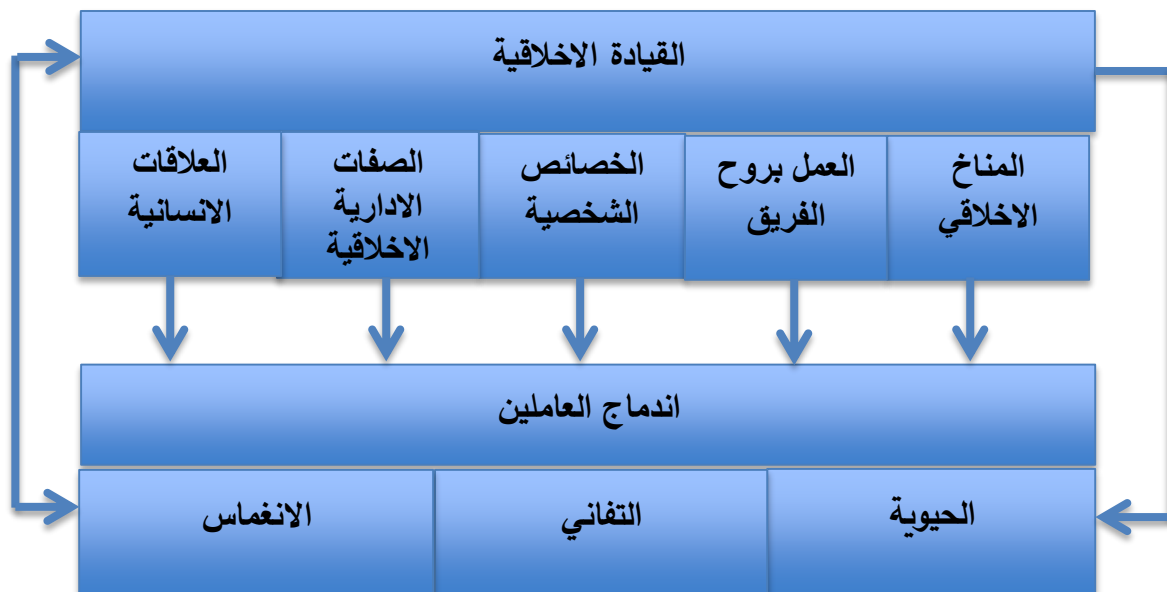
3-2 أهداف البحث: يهدف البحث بشكل أساسي إلى تحقيق جملة من الأهداف الفكرية او التطبيقية والمتمثلة بالآتي:

- 1- عرض الاطر المفاهيمية للبحث ومناقشتها لغرض المساهمة في تطوير الرؤى الفكرية والمعرفية لمتغيرات البحث بهدف تنمية القيادة الأخلاقية وتعزيز الاندماج الوظيفي في المنظمات.
- 2- اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية واندماج العاملين في الجامعة المبحوثة.
- 3- اختبار علاقة التأثير بين القيادة الأخلاقية واندماج العاملين في الجامعة المبحوثة.
- 4- تقديم عدد من الاستنتاجات التي تخص المنظمة المبحوثة لغرض فهم التأثير وتقديم عدد من المقترحات القيمة المحتملة للتنفيذ.

4-2 مخطط البحث الفرضي

يتكون مخطط البحث الفرض من متغيرين متمثلين بالآتي:

- 1- المتغير المستقل : القيادة الأخلاقية، وتشمل الأبعاد الآتية (الخصائص الشخصية، المناخ الاخلاقي، العمل بروح الفريق، الصفات الادارية الأخلاقية، العلاقات الانسانية).
- 2- المتغير المعتمد : اندماج العاملين التي تمثلت بأبعاده بـ(الحيوية، التفاني، الانغماس).



الشكل (1)
مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثان.

2-5 فرضيات البحث: استند البحث على الفرضيات الآتية :

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية واندماج العاملين .
- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في اندماج العاملين.
- وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للخصائص الشخصية في اندماج العاملين.

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين للمناخ الاخلاقي في اندماج العاملين.
توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين للعمل بروح الفريق في اندماج العاملين.
توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين للصفات الادارية الاخلاقية في اندماج العاملين.
توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين للعلاقات الانسانية في اندماج العاملين.

6-2 طرق جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

لغرض الوقوف على متغيرات البحث وأبعاده بمزيد من التحليل ومعرفة تأثير القيادة الاخلاقية في اندماج العاملين في الجامعة المبحوثة اعتمد الباحثان الأساليب الآتية:

أ- المعلومات الخاصة بالجانب النظري للبحث:

اعتمد الباحثان في إعداد الجانب النظري على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتحصلة من مصادر عدة كالكتب وقواعد البيانات والمكتبات الرقمية من شبكات الإنترنت العالمية ، والتي كان لها دور كبير في اغناء مضامين البحث .

ب- المعلومات الخاصة بالجانب الميداني للبحث

لغرض قياس اجابات المبحوثين تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتميز بالمرونة في اختيار مدى الاتفاق مع العبارات من عدمها، كما اعتمد الباحثان على مقياس جاهز ومتفق عليه من قبل عدد من الباحثين وبما يتلاءم مع متطلبات البحث، ويمكن توضيح المتغيرات الرئيسية والفرعية مع المصادر المعتمدة في إعدادها وكالاتي:

الجدول (1)

المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المصدر
1-	القيادة الاخلاقية	الخصائص الشخصية	5	(Boyt et al.,2005) (Mahmoud,Noman,202) 0
		المناخ الاخلاقي	5	
		العمل بروح الفريق	5	
		الصفات الادارية الاخلاقية	5	
		العلاقات الانسانية	5	
2-	اندماج العاملين	الحيوية	5	(Schaufeli et al.,2006) (Faiq, 2020)
		التفاني	5	
		الانغماس	5	

المصدر: من إعداد الباحثان.

7-2 منهج الدراسة

اعتد الباحثان (المنهج الوصفي التحليلي) لكونه المنهج الملائم للبحث الحالي حيث يعتمد هذا المنهج على جمع وتحليل المعلومات ثم تفسيرها بهدف الوصول الى الاهداف الرئيسية للبحث، ويعد أحد اهم المناهج وأكثرها شيوعاً حيث يقوم بتحليل مشكلة البحث بشكل دقيق لغرض الوصول الى فهم أفضل للمشكلة مما يساعد في الحصول على استنتاجات دقيقة للمشكلة.

8-2 أساليب التحليل الإحصائي

من أجل الحصول على نتائج احصائية المطلوبة واختبار فرضيات البحث، استخدم الباحثان البرمجة الاحصائية الجاهزة (SPSS) بالإضافة الى برنامج (Microsoft Excel 2016) وتمثلت الادوات الاحصائية المستخدمة في البحث بالاتي:

- 1- الوسط الحسابي: عرض متوسط إجابات المبحوثين.
- 2- الانحراف المعياري: درجة تشتت إجابات الأفراد المبحوثين عن وسطها الحسابي.
- 3- معامل الارتباط: معرفة طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات البحث.
- 4- تحليل الإنحدار الخطي البسيط: اختبار فرضيات البحث.

2-9 مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع الدراسة بالتدريسيين في جامعة الحمدانية والبالغ عددهم (217) أما عينة الدراسة فتمثلت بالأفراد المجيبين على استمارة الاستبيان حيث تم توزيع استمارة الالكترونية وتم الحصول على (102) استمارة استبيان صالحة للتحليل.

3- الجانب النظري للبحث

3-1 مفهوم القيادة الأخلاقية:

أشار الفكر الإداري الى أن القيادة الأخلاقية هي النهج الذي دخل الى ادب القيادة في العقد الأخير من القرن العشرين، اذ تتمثل القيادة الأخلاقية في كونها شكل من اشكال القيادة التي تحتاج الى تطوير المعايير الأخلاقية وذلك لغرض إدارة سلوك الموظف وتوظيفه بشكل فاعل في العمل الاداري، وتوصف القيادة الأخلاقية بكونها محاولة توسيع نطاق العدالة، وإظهار احترام الخصائص الفردية للآخرين، بالإضافة إلى مزيج من صفات الصدق، والإخلاص، والأمانة، وديمقراطية اتخاذ القرار، ودعم المشاركة، والرحمة والطف والتعاطف (Chehraghi et al,2015,1854-1866). كما تعد القيادة الأخلاقية مؤشراً إدارياً معيارياً ومناسباً للصدق والعدل والجدارة بالثقة من خلال العلاقات الاجتماعية والشخصية، وتعتمد القيادة الأخلاقية على نظريتين أساسيتين تسمى التعلم الاجتماعي والتبادل الاجتماعي. ووفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي فإن الأتباع يقلدون قادتهم عن طريق الملاحظة وغيرها من الوسائل، ويتأثرون بهم، وتساعد نظرية التبادل الاجتماعي على فهم العلاقات المتبادلة بين القادة وأتباعهم

كما توصف القيادة الأخلاقية بأنها إظهار السلوك المقبول في مكان العمل، حيث تتمتع القيادة الأخلاقية بالقدرة على إنشاء علاقات شخصية مع الأتباع والحفاظ عليها ونشر هذا السلوك بين الأتباع من خلال الاتصال المتبادل والتعزيز وصنع القرار، وأن دور القائد الأخلاقي يتمثل بمراعاة توقعات المنظمة وأفكارها ومعتقداتها وقواعدها وأخلاقياتها فالقادة الأخلاقيون هم قدوة جديرة بالثقة لأتباعهم، ويظهرون تصرفات مقبولة، ويتعاملون معها وفق لتصرفاتهم (Burhan et al.,2023, 345). ويعرف (Stouten et al.,2012, 1-2) القادة الأخلاقيين بأنهم القادة الذين يستخدمون قوتهم الاجتماعية في قراراتهم، وأفعالهم، وتأثيرهم على الآخرين بطريقة تجعلهم يتصرفون بما يحقق مصلحة أتباعهم ولا يلحقون الضرر بهم من خلال احترام الحقوق لجميع الأطراف، ومن ثم فإن القادة الأخلاقيين يصممون ويشجعون السلوك الأخلاقي لدى مرؤوسيه من خلال استخدام المكافآت والانضباط لتعزيز السلوك المناسب. بالإضافة لذلك، يتضمن هذا التعريف ضمناً أن نية القائد هي تجنب إلحاق الأذى بأتباعه والتصرف بما يحقق مصلحة الآخرين، فهي شخصيات صلبة تنشر الرحمة والنزاهة تجاه الموظفين .

ويرى (Hassan,2015,697-719) ان القيادة الأخلاقية تتمثل في التأثير على الآخرين لغرض تحقيق اهداف المنظمة والمساهمة بشكل فاعل في تنمية وازدهار المجتمع، وذلك عن طريق توفير قدرات موقفية وسمات وأنماط قيادية ومهارات ، والنجاح في تحقيق التوازن لصحاب المصالح ، ومراعاة للأبعاد الأخلاقية والقانونية.

وفي ذات السياق اشارت دراسة (Karakose &Kocabas,2009,504-510) ان الحكم على الفعل أو السلوك على انه "أخلاقي او غير أخلاقي" يعتمد على العدد من المبادئ والقواعد والدلائل المستمدة من القيم الاجتماعية، او نظرية أخلاقية محددة أو خصائص الفرد ونتيجة لذلك فان مفهوم السلوك الأخلاقي يثير سؤالين بالغي الصعوبة الأول هو الصعوبة في إيجاد معيار ثابت للحكم ويتناسب مع جميع الافراد، اما الثاني فيتمثل في حقيقة أن ما صحيح و خاطئ او جيد وسيئ لها معاني مختلفة بالنسبة لأفراد مختلفين ومن بيانات ومجتمعات مختلفة ايضاً، وأن غالبية الصراع وسوء الفهم ينبع من التمييز الذاتي والموضوعي للأخلاق. والذي ينص على أن تصرف الفرد يكون أخلاقياً ذاتياً إذا اعتقد الشخص أنه أخلاقي، وأخلاقياً موضوعياً إذا مارس الفرد فعله او تصرفه وفقاً لقاعدة أو قانون. .

3-2 ابعاد القيادة الأخلاقية:

يتفق الباحثان مع الابعاد التي ذكرها كل من (Boyt et al.,2005, 685)، (Mahmoud,Noman,2020, 440) والمتمثلة بالاتي:

1- الصفات الشخصية: - وتشتمل على تركيبة فريدة من الخصائص الشخصية، والمبادئ الأخلاقية والقيم التي يتميز بها كل الفرد، بالإضافة إلى الخبرة الأخلاقية الشخصية، وتكون هذا الصفات مرتبطة بشخصية القائد الأخلاقي، وتشارك في تنمية الكاريزما القيادية التي يعتمد عليها القائد في التأثير على مرؤوسيه مما يسمح له بالتفاعل معهم بشكل إيجابي وتحسين ثقتهم به ومن هذه الصفات : (Ala,2010,31-37)

أ. تحمل المسؤولية والاعتراف بالأخطاء.

ب. الأمانة والنزاهة في سلوكياته وتصرفاته.

ت. يفي بوعوده، ويتقبل النقد برحابة صدر.

ث. يجب أن يكون القائد ملتزماً إذ يظهر نفسه مثلاً يتم الاحتذاء به في كافة المجالات.

2- المناخ الأخلاقي: يعتبر المناخ الأخلاقي الركن الأساسي في نجاح المنشآت واستمرارها وقدرتها على تحقيق الأهداف وتقديمها، فإن اعتلاله سيساهم في تراجع المنظمة وخسارتها، لذلك تعمل إداره المنظمة الناجحة في الحفاظ على المناخ الأخلاقي سليماً معافى، لأن المناخ الأخلاقي مفهوم مركب يقرب المناق بالأخلاق. وتشير الدراسات أن الزيادة في درجة تأثير العمل وتحسن السلوك الأخلاقي وسياسات العمل في حالة وجود قوانين تربط العامل بالعمل وتحقق طلباته بأفضل حال، مما يؤثر بالإيجاب في الإنتاجية وحب العمل والرضا والابداع في العمل. (Martin & Cullen, 2006, 175-194).

3- العمل بروح الفريق: ويتمثل البعد في الأشخاص الذين يملكون هدف مشترك فيما بينهم وملزمون بتحقيقه بمهارة كاملة، وينصرف البعد إلى مدى إحساس أعضاء الفريق الواحد بإتمام الأعمال التنظيمية المكلفين فيها بشكل حماسي لغرض تحقيق الأهداف فيما بينهم، بالإضافة إلى ارتباط سلوك المساعدة بين أعضاء الفريق بالروح الحماسية مما يساهم في تحسين الروح الحماسية في العمل والذي سينعكس في تحسين كفاءة وفاعلية الفريق في إتمام المهام الموكلة لهم، وأشارت الدراسات إلى أن فرق العمل الجماعية تعكس استعداد الأعضاء على التحفيز والتشجيع في سبيل اكتمال المهام الموكلة بها وذلك باعتبارها مسؤولية جماعية وليست مسؤولية لفرد بحد ذاته وبغض النظر عن الحدود الوظيفية (Dhar, 2016, 139-148).

4- الصفات الإدارية الاخلاقية: وتتمثل في مجموعة من الصفات التي على القائد ان يتجلى بها والمتمثلة في: (Trevino et al., 2003, 5-37) (Browm et al., 2005, 595-616) (Mayer et al., 2010, 7-16)

أ. الحرص على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.

ب. تشجيع العاملين على التجديد والابداع في العمل.

ت. توزيع المهام والواجبات على المرؤوسين بالاعتماد على قدرتهم ورغبتهم، بالإضافة إلى توفير التسهيلات لأداء أعمالهم.

ث. العمل على تنمية قدرات المرؤوسين مهنيًا والارتقاء بكفاءاتهم.

5- العلاقات الإنسانية: ينصرف البعد الإنساني إلى العلاقات التي تسود فيما بين القائد ومرؤوسيه من جهة وفيما بين المرؤوسين فيما بينهم من جهة أخرى، وفي الاتجاه الذي ينعكس بصورة إيجابية على الجميع، وتتطلب العلاقات الإنسانية الطيبة في الاخلاق الفاضلة والتعاون بين القائد والمرؤوسين والاحترام المتبادل، وذلك لتحقيق أفضل النتائج لتحقيق المنظمة رسالتها بنجاح. (Coklar, 2018, 83-101)

3-3 مفهوم اندماج العاملين:

ظهر مفهوم الاندماج في العمل كأحد المفاهيم الأساسية في علم النفس الإيجابي وذلك في إطار الدعوة إلى التركيز في قياس القوى الإنسانية والمتغيرات السيكولوجية ذات الأثر الإيجابي، إذ يشير إلى حالة وجدانية دافعية إيجابية تنسم بطاقة عالية مقترنة بمستوى مرتفع من التفاني في العمل والتركيز الشديد عليه. فالأفراد المندمجون في أعمالهم يتمتعون بمستويات عالية من الطاقة، علاوة على ذلك حماسهم تجاه الأعمال الموكلة لهم، ويندمجون بشكل كامل في انشطتهم مما ينعكس بشكل إيجابي على مستويات أدائهم وانتمايتهم وابتكارهم في العمل، كما يتسمون بأنهم أكثر ميلاً لمساعدة زملائهم في الأعمال. (Muhammad & Abdullah, 2016, 974-983). وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جذب القوى العاملة الموهوبة والاحتفاظ بها من خلال توفير برنامج اندماج العاملين، الذي يتضمن اندماج الموظف جسدياً ومعرفياً وعاطفياً. وتشمل تلك البرامج التدريب والتطوير والتعويضات وإنشاء قيمة للعلامة التجارية للمنظمة ويجب أن تركز برامج تدريب اندماج الموظفين على تطوير مجموعات المهارات المتعلقة بالمرونة وبناء قدرات الابتكار والتواصل (Kulkarni et al., 2020, 81).

يتم تعريف الاندماج بأنها القدرة على استخدام الحماس الشخصي للموظفين لأداء أدوارهم في العمل، كما يتم تعريف اندماج العاملين أيضاً على أنها مظهر من مظاهر اندماج ورضا وحماس الموظفين لأداء واجباتهم ومسؤولياتهم في مكان، حيث ينظر الباحثين إلى مصطلح "اندماج الموظفين" على أنه قوة يمكن أن تحفز الموظفين على تحسين الأداء إلى مستوى أعلى من ذي قبل، من فوائد اندماج الموظفين (الالتزام، سواء بالنسبة للشركة أو العمل، وكذلك الشعور بملكية العمل، والشعور بالفخر، والمزيد من العمل أكثر من المعتاد والحماس لاستكمال العمل) (Gustomo et al., 2019, 170). كما يعرف (Quirke, 2017, 40-41) اندماج العاملين على أنها وجود رابط عاطفي قوي مع رؤسائهم، ومشاركة الآخرين، وأخذ الوقت الكافي وبذل الجهد للمساعدة في نجاح المنظمة. وهذا ما يؤكد Hewitt (2004) Associates الذي يعرف اندماج العاملين كمقياس لالتزام الموظفين العاطفي والفكري تجاه المنظمة ونجاحها. بينما يعرف (Shuck et al., 2014, 242) اندماج الموظفين بأنها درجة انغماس الموظفين وضميرهم في وظائفهم.

يذكر (Ohana & Meyer,2010,441) اندماج العاملين يعد أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة كونه مصدر رئيسي للميزة التنافسية ومدخل اساسي للتنمية المستدامة كونه يوفر الحلول الأمثل للتحديات التي تفرضها العولمة من خلال توجيه قدراتها ومهاراتها ومعارفها في التحديث وخلق ابتكارات جديدة بما يمنح المنظمة المرونة والقدرة على مواكبة الاسواق، وتوفير احتياجات البقاء والتنمية، وهذا يتطلب الاهتمام بالموظف وتشجيعه على العمل بما يؤمن اندماجه في الوظيفة وتفعيل إمكاناته في تحقيق الأهداف وذلك من خلال القدرات التنظيمية التي تؤثر على اندماج العاملين.(Ohana & Meyer,2010,441) ويصف (Bhardwaj, Kalia, 2021, 189) بالحيوية (والتي تتضمن وضع مستويات مرتفعة من الطاقة والمرونة العقلية في العمل)، التفاني وتعني (المشاركة بشكل كبير في العمل وتجربة الحماس والشعور بالأهمية والتحدى) والانغماس وتعني (التركيز التام والانشغال في الوظيفة). وسيتم تناول هذا الابعاد بشيء من التفصيل كما موضح إدناه.

4-3 ابعاد الاندماج الوظيفي: تم الاعتماد على الابعاد التي ذكرها (Schaufeli et al.,2006, 197)، (Faiq, 2020: 214) كون تناسب مع ميدان الدراسة وتتمثل بالاتي:

1- الحيوية: وتتمثل في المستويات العالية من الطاقة والجرأة النفسية والمرونة العقلية، والرغبة في استثمار الجهود أثناء العمل والبقاء في مواجهة التحديات والصعوبات (Abbas & Raja,2015,128-138). وفي اتجاه اخر تتمثل الحيوية ان العامل الذي يشعر بالارتباط في عمله ستولد لديه طاقة كامنة في مواجهة مصاعب العمل وتجاوزها، اذ لا يشعر بأي معاناة أو تعب بالرغم من ظروف العمل القاسية وعلى العكس من ذلك فإن العامل الذي يشعر بغربة وظيفته يعاني من مشكلات عديدة، ومشقة عالية في العمل ومن ابسط المهام الموكلة لديه وذلك بسبب عدم ارتباطه في العمل. وأشارت دراسة (Hobfoll,1989,694) أن الحيوية مرتبطة بالطاقة الفردية التي تتمثل بالطاقة الفردية والمعرفية والعاطفية والبدنية، وتتفاعل فيما بينها وتؤثر بعضها على الآخر (Andika & Darmanto,2020,241-251).

2- التفاني: ويقصد به شعور المنشأ بأهمية الفرد بالعمل، والكبرياء والفخر والتحدى. مع الإشارة الى اهتمام الفرد القوي بعمله، واحساسه بقيمته واهميته، والالهام، والشعور بالحماس، والفخر والتحدى عند ممارسة عمله. وان التفاني هو احتواء وتضمين الشخص بشكل قوي في عمله، وان يكون لديه إحساس بالحماسة والقيمة والاهمية والفخر والالهام والتحدى عند ممارسة العمل. وان وجود التفاني بالعمل يميز العاملين عن غيرهم في العمل اذ يكتسبون الخبرات بشكل كبير ويكونوا ملهمين لغيرهم من العاملين، وفخورين بعملهم، دون أن ينتظر مكافئة على العمل الذي يقوم به (Carless,2004,405-425) (Bhatnagar,2012,928-951).

3- الانغماس: ويقصد به الحالة التي يكون بها العامل مستغرق في عمل واحد وان الوقت يمر بسرعة في العمل، ولا يستطيع العامل ان يقلص تفكيره عن هذا العمل، اذ يستمر بالتفكير في العمل الذي سوف يقوم به حتى بعد انتهاء وقت الدوام. وان الافراد المستغرقين عمليا يكونون أكثر اهتماما بمستقبل المنشأة، فضلا عن رغبتهم في استثمار جهودهم بشكل تطوعي لغرض تحقيق اهداف المنشأة. (Ibrahim,2020,1-19), (Melhem,2018,220-241).

4- الإطار الميداني للبحث

1-4 وصف وتشخيص القيادة الاخلاقية

يتضمن المحور الاول من (25) فقرة لغرض قياس ابعاد القيادة الاخلاقية ويظهر الجدول (2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الاخلاقية في جامعة الحمدانية والتي تراوحت بين (3.720 - 3.900) بمتوسط كلي مقداره (3.809). حيث جاءت الخصائص الشخصية التي يتمتع بها القادة في جامعة الحمدانية بالمرتبة الأولى اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.900) مقارنة مع متوسط الحسابي الكلي البالغ (3.809) كما بلغ الانحراف المعياري (0.932). اما في المرتبة الخامسة والاخيرة اتى بعد "العلاقات الانسانية" في جامعة الحمدانية اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.720) مقارنة بالمتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.809) وانحراف معياري قدره (0.965). وبشكل عام تبين أن مستويات القيادة الأخلاقية في جامعة الحمدانية من وجهة نظر التدريسيين كان مرتفعاً، وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة الاخلاقية

ت	القيادة الاخلاقية	الاوراط الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب اهمية البعد
1	الخصائص الشخصية	3.900	0.932	1
2	المناخ الاخلاقي	3.786	0.790	4
3	العمل بروح الفريق	3.839	0.879	2
4	الصفات الادارية الاخلاقية	3.798	0.821	3

5	0.965	3.720	العلاقات الانسانية	5
		3.809	المجموع	

المصدر: مخرجات (spss.v26).

2-4 وصف وتشخيص اندماج العاملين

يتضمن المحور الثاني من (15) فقرة أعدت لغرض قياس ابعاد اندماج العاملين ، ويظهر الجدول (3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد اندماج العاملين في جامعة الحمدانية والتي تراوحت بين (3.829-3.884) بمتوسط كلي مقداره (3.854). حيث جاء "الحبوية" في الجامعة الحمدانية بالمرتبة الاولى اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.884) مقارنة مع متوسط الحسابي الكلي البالغ (3.854) كما بلغ الانحراف المعياري (0.891). اما في المرتبة الثالثة والاخيرة اتى بعد "الانغماس" في جامعة الحمدانية اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.829) مقارنة بالمتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.854) وبانحراف معياري قدره (0.894). وبشكل عام تبين أن مستويات اندماج العاملين في جامعة الحمدانية من وجهة نظر التدريسيين كان مرتفعة

الجدول (3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير اندماج العاملين

ت	اندماج العاملين	الوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية	ترتيب اهمية البعد
1	الحبوية	3.884	0.891	1
2	التقاني	3.849	0.864	2
3	الانغماس	3.829	0.894	3
	المجموع	3.854	-	-

المصدر: مخرجات (spss.v26).

ثانياً: اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الاخلاقية و اندماج العاملين

توضح النتائج في جدول (4) أن هنالك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الاخلاقية واندماج العاملين وذلك بدلالة معامل الارتباط البالغ (** 0.667) وهي قيمة معنوية وعالية وبلاستناد الى قيمة "p-value" البالغة (0.000) وعي اقل من القيمة (0.05) وبذلك سيتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على "توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاخلاقية واندماج العاملين". وكما موضح في الشكل إدناه

الجدول (4) علاقة الارتباط بين القدرات الاخلاقية واندماج العاملين

Correlations		
		القيادة الاخلاقية
اندماج العاملين	"Pearson Correlation"	0.667 **
	"p-value"	0.000

المصدر: مخرجات (spss.v26)

3-4 اختبار علاقة التأثير بين القدرات القيادية والثبات الاستراتيجي

لتوضيح الأثر الذي يمكن ان تمارسه القدرات الاخلاقية على اندماج العاملين فقد ارتأى الباحثان استخدام تحليل الانحدار ، ويوضح الجدول (5) علاقة الأثر الكلي بين القيادة الاخلاقية واندماج العاملين وقد ظهرت قيمة (F) المحسوبة (80.316) وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية (0.000) بينما بلغ قيمة (R²) (0.445) وهذا يعني أن القيادة الاخلاقية تفسر ما مقدره (44%) من التغيرات الحاصلة في اندماج العاملين وهي نسبة عالية أما باقي النسب فتعود الى عوامل أخرى لم تدخل في البحث الحالي، كما ظهرت قيمة (β₁) للبعد الحالي بمقدار (0.667) وهي قيمة موجبة ومعنوية وبدلالة قيمة (T) البالغة (8.962) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية البديلة والتي تتمثل بـ "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية واندماج العاملين"

جدول (5) اثر القدرات الاخلاقية في اندماج العاملين على المستوى الكلي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	اندماج العاملين		R ²	(F) المحسوبة	مستوى المعنوية
		β ₀	β ₁			
القيادة الاخلاقية		0.667 *(8.962)	0.539	0.445	80.316	0.000

المصدر: مخرجات (spss.v26)

ولغرض اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الاخلاقية منفرداً في اندماج العاملين مجتمعاً. والجدول (6) يوضح نتائج هذا الفرضية

الجدول (6) اثر ابعاد القدرات الاخلاقية في اندماج العاملين

المتغير المتغير المستقل	المتغير المعتمد	اندماج العاملين		R ²	(F) المحسوبة	مستوى المعنوية
		β_0	β_1			
الخصائص الشخصية		0.258	0.400 (4.363)*	0.160	19.035	0.000
المناخ الاخلاقي		0.426	0.571 (6.951)*	0.326	48.321	0.000
العمل بروح الفريق		0.401	0.577 (7.064)*	0.333	49.896	0.000
الصفات الادارية الاخلاقية		0.410	0.563 (6.806)*	0.317	46.328	0.000
العلاقات الانسانية		0.376	0.655 (8.659)*	0.429	74.983	0.000

المصدر: مخرجات (spss.v26)

تشير النتائج الخاصة ببعد الخصائص الشخصية في اندماج العاملين الى وجود تأثير موجب ومعنوي اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة ما مقداره (19.035) وهي قيمة موجبة ومعنوية بمستوى دلالة (0.000)، في حين بلغ معامل التحديد (R²) (0.160) وهذا يعني أن بعد الخصائص الشخصية يفسر ما مقداره (16%) من التغيرات الحاصلة في اندماج العاملين أما باقي النسب فتعود الى عوامل أخرى لم تدخل في البحث الحالي، كما ظهرت قيمة (β_1) للبعد الحالي ما مقداره (0.258) وهي قيمة موجبة ومعنوية وبدلالة قيمة (T) البالغة (4.363) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية البديلة والمتمثلة بـ "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الخصائص الشخصية واندماج العاملين" كما تشير النتائج الخاصة ببعد المناخ الاخلاقي في اندماج العاملين الى وجود تأثير موجب ومعنوي اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة ما مقداره (48.321) وهي قيمة موجبة ومعنوية بمستوى دلالة (0.000)، في حين بلغ معامل التحديد (R²) (0.326) وهذا يعني أن بعد المناخ الاخلاقي يفسر ما مقداره (32%) من التغيرات الحاصلة في اندماج العاملين أما باقي النسب فتعود الى عوامل أخرى لم تدخل في البحث الحالي، كما ظهرت قيمة (β_1) للبعد الحالي ما مقداره (0.426) وهي قيمة موجبة ومعنوية وبدلالة قيمة (T) البالغة (6.951) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية البديلة والمتمثلة بـ "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المناخ الاخلاقي واندماج العاملين"

كما وضحت النتائج الخاصة ببعد العمل بروح الفريق في اندماج العاملين الى وجود تأثير موجب ومعنوي اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة ما مقداره (49.896) وهي قيمة موجبة ومعنوية بمستوى دلالة (0.000)، في حين بلغ معامل التحديد (R²) (0.333) وهذا يعني أن بعد العمل بروح الفريق يفسر ما مقداره (33%) من التغيرات الحاصلة في اندماج العاملين أما باقي النسب فتعود الى عوامل أخرى لم تدخل في البحث الحالي، كما ظهرت قيمة (β_1) للبعد الحالي ما مقداره (0.401) وهي قيمة موجبة ومعنوية وبدلالة قيمة (T) البالغة (7.064) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية البديلة والمتمثلة بـ "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العمل بروح الفريق واندماج العاملين" كما تشير النتائج الخاصة ببعد الصفات الادارية الاخلاقية في اندماج العاملين الى وجود تأثير موجب ومعنوي اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة ما مقداره (46.328) وهي قيمة موجبة ومعنوية بمستوى دلالة (0.000)، في حين بلغ معامل التحديد (R²) (0.317) وهذا يعني أن بعد الصفات الادارية الاخلاقية يفسر ما مقداره (31%) من التغيرات الحاصلة في اندماج العاملين أما باقي النسب فتعود الى عوامل أخرى لم تدخل في البحث الحالي، كما ظهرت قيمة (β_1) للبعد الحالي ما مقداره (0.410) وهي قيمة موجبة ومعنوية وبدلالة قيمة (T) البالغة (6.806) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية البديلة والمتمثلة بـ "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الصفات الادارية الاخلاقية واندماج العاملين"

في حين اشارة نتائج البعد الاخير العلاقات الانسانية الى وجود تأثير موجب ومعنوي في متغير اندماج العاملين اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة ما مقداره (74.983) وهي قيمة موجبة ومعنوية بمستوى دلالة (0.000)، في حين بلغ معامل التحديد (R²) (0.429) وهذا يعني أن بعد العلاقات الانسانية يفسر ما مقداره (43%) من التغيرات الحاصلة في اندماج العاملين أما باقي النسب فتعود الى عوامل أخرى لم تدخل في البحث الحالي، كما ظهرت قيمة (β_1) للبعد الحالي ما مقداره (0.376) وهي قيمة موجبة ومعنوية وبدلالة قيمة (T) البالغة

(8.659) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية البديلة والمتمثلة بـ " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العلاقات الانسانية واندماج العاملين"

5- الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات

- 1- توضح نتائج التحليل ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاخلاقية واندماج العاملين مما يدل على أن كلما توفرت القيادة الاخلاقية بشكل اكبر في الجامعة المبحوثة كلما زاد اندماج الوظيفي فيها.
- 2- اشارة النتائج الخاصة بتحليل الاحصائي عن وجود اثر معنوي للقيادة الاخلاقية في اندماج العاملين مما يدل على أن القيادة التي تعطي الأولوية للسلوك الأخلاقي ستؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي والمشاركة وبالتالي تحقيق الاندماج.
- 3- تشير النتائج الى وجود اثر معنوي للخصائص الشخصية في اندماج العاملين مما يدل على ان القادة الاخلاقيون المهتمين بالصفات الاخلاقية كالعدالة والتعاطف والاحترام يخلقون ثقافة الشمولية والتعاون، مما يزيد من تعزيز معنويات الموظفين ومشاركتهم.
- 4- اشارة نتائج التحليل ان هنالك اثر للمناخ الأخلاقي في اندماج العاملين مما يدل أن المنظمة التي تعزز ثقافة الثقة والإنصاف من الممكن أن تعزز الشعور بالانتماء وتشجع الموظفين على المشاركة بنشاط مع عملهم وزملائهم.
- 5- توضح نتائج التحليل الاحصائي أن العمل بروح الفريق تؤثر بشكل مباشر في اندماج العاملين مما يدل ان الافراد عندما يعمل معاً بشكل فعال، فإنهم يشعرون بأنهم أكثر ارتباطاً بزملائهم والمنظمة ككل، مما يعزز الشعور بالانتماء والغرض المشترك. بالإضافة إلى ذلك، يوفر العمل بروح الفريق فرصاً للموظفين للتعلم من بعضهم البعض، وتبادل المعرفة والمهارات، وتطوير علاقات عمل قوية، وكل ذلك يساهم في اندماجهم في ثقافة المنظمة.
- 6- اشارة نتائج الخاصة بتحليل الانحدار ان هنالك اثر معنوي الصفات الادارية الاخلاقية في اندماج العاملين مما يدل على ان الموظفين عندما يشعرون أن قادتهم يدعمون المعايير الأخلاقية، فمن المرجح أن يشعروا بالتقدير والاندماج في المنظمة، مما يعزز التماسك والتعاون داخل الفرق.
- 7- افرزت نتائج التحليل عن وجود اثر معنوي للعلاقات الانسانية في اندماج العاملين مما يدل على ان تعزيز العلاقات الإيجابية بين زملاء العمل و القادة تولد بيئة داعمة حيث يشعر الموظفون التقدير والتحفيز للمساهمة بالعمل . بالإضافة إلى ذلك، يمكن للعلاقات الإنسانية القوية أن تعزز الرضا الوظيفي، وتقلل من معدل دوران الموظفين، وتساهم في النهاية في خلق قوة عاملة أكثر تماسكاً وإنتاجية.

2-5 المقترحات

- 1- يجب على الجامعات إعطاء الأولوية لتنمية القيادة الأخلاقية بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، ويمكن تحقيق ذلك من خلال البرامج التدريبية وورش العمل ودمج المبادئ الأخلاقية في دورات تنمية المهارات القيادية.
- 2- تشجع القادة على تجسيد السلوك الأخلاقي وتعزيز ثقافة يتم فيها تقدير النزاهة والعدالة والمسؤولية. وضع مبادئ توجيهية وآليات أخلاقية واضحة للإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي.
- 3- التأكيد على أهمية الصفات الشخصية مثل المساواة والتعاطف والاحترام في الثقافة الجامعية. تعزيز ثقافة الشمولية والتعاون من خلال مبادرات التنوع وبرامج الإرشاد والاعتراف بمساهمات جميع الأعضاء.
- 4- خلق مناخ أخلاقي داخل الجامعة من خلال تعزيز الثقة والعدالة. تشجيع قنوات الاتصال المفتوحة، وتوفير سبل للحصول على ردود الفعل، ومعالجة أي قضايا تتعلق بسوء السلوك بسرعة وشفافية.
- 5- تعزيز العمل بروح الفريق والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب. توفير الفرص للتعاون متعدد التخصصات، وأنشطة بناء الفريق، والاعتراف بإنجازات الفريق.
- 6- الاعتراف بمساهمات الموظفين وتقديرها لتعزيز الشعور بالانتماء والتكامل، ومنح مكافآت للأفراد الذين يقدرون العمل الجماعي ومساعدتهم في توفير فرص النمو والتطوير المهني.
- 7- الاستثمار في بناء علاقات إيجابية بين الموظفين على جميع مستويات التسلسل الهرمي للجامعة. تعزيز الإرشاد وتشجيع المناسبات الاجتماعية وتوفير آليات حل النزاعات لتعزيز العلاقات الداعمة وبيئة العمل المتماسكة.

1. Abbas,M., & Raja,U. (2015), "Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. Canadian .138-128 ,(2)32 "Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration
2. Ala, A. (2010). To Be Ethical Or Not To Be: An International Code Of Ethics For Leadership. Journal of Diversity Management, Vol. 5, No. 1, pp. 31- 37.
3. Andika,R., & Darmanto,S.(2020). "The effect of employee empowerment and intrinsic motivation on organizational commitment and employee performance". Jurnal Aplikasi Manajemen, 18(2), 241-251.
4. Bhardwaj, B., & Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational .201-XIMB Journal of Management, 18(2), 187-culture in hospitality industry. Vilakshan
5. Bhatnagar,J. (2012). "Management of innovation:Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context".The International Journal of Human Resource Management,23(5), 928-951.
6. Boyt T, Lusch R, Mejza M (2005) "Theoretical models of the antecedents and consequences of organizational, workgroup, and professional esprit de corps. Eur Manag" J 23: 682-701.
7. Brown,M.E., & Trevino,L.K., (2006), "Ethical leadership: A review and future directions, Leadership Quarterly", 17:595-616.
8. Burhan,Q., Khan, M., & Malik, M., (2023). "Ethical leadership: a dual path model for fostering ethical voice through relational identification, psychological safety, organizational identification and psychological ownership". RAUSP .362-t Journal, 58, 341Management
9. Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate "Carless, S. A. (2004). .425-405 ,18 ,Journal of Business and Psychology ,"?and job satisfaction
10. Chehraghi,N. D., Delkhosh,A., Mohammadi,Y., (2015). "The effect of ethical leadership on employee performance and the mediating role of employee voice and silence between them in MEGA MOTOR Company".European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings, (4)1 (s), pp-1854.
11. Çoklar, A. N. (2018). ICT ethical leadership scale (ICTELS): A study of reliability and validity on Turkish pre-service teachers. Journal of Human Sciences, 9(1), 82-101.
12. Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. Tourism Management, 57, 139-148.
13. Faiq, Dalia Khaled, (2020), The role of positive psychological capital in enhancing performance through engagement with work (an exploratory study of the opinions of a sample of workers in four- and five-star hotels in the city of Sulaymaniyah - Kurdistan Region - Iraq), International Journal of Economics and Business, Vol. (9), Issue (2).
14. Gustomo, A., Ginting, H., Febriansyah, H., Santoso,I. M. (2019). "Understanding narrative effects: The impact of direct storytelling intervention on increasing employee engagement among the employees of state-owned enterprise in West Java, Indonesia". .191-Journal of workplace learning, 31(2), 166
15. Hassan,S.,(2015), "The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement-Centered Voice among Government Employees",Journal of Public Administration Research and Theory, 25(3),697-719.
16. Ibrahim,A.M.(2020),Psychological empowerment and organizational commitment among employees in the lodging industry. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 1-19.
17. Karakose,T & Kocabas, I, (2009), "An Investigation of Ethical culture in Educational Organizations, African Journal of Business Management", Vol. 3, No. 10, 504 –510.
18. tkekar, R., & Ingalagi, S. (2020). Role of strategic management for employee engagement and skill Kulkarni, P., Mu .95-79 ,(2/1) 17 ,XIMB Journal of Management- Vilakshan .ups-development for start
19. Martin,K.D., &Cullen,J.B. (2006). "Continuities and extensions of ethical climate theory: A Meta-analytic review". Journal of Business Ethic, 69, p:175-194.
20. Mayer,D.M., Greenbaum,R.L., Kuenzi,M.,(2010), "Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate". Journal of Business Ethics, 95(1):7–16.
21. Melhem,Y.(2018) "Beyond empowering your workforce: learning organisation and Employee empowerment – the case of Irbid District Electricity Company (IDECO)", Int. J. Learning and Change, Vol. 10, No. 3, pp.220–241.
22. Muhammad,I. G., & Abdullah,H. H. (2016). "Assessment of Organizational Performance: Linking the Motivational Antecedents of Empowerment, Compensation and Organizational Commitment. International Review of Management and Marketing", 6(4), 974–983.

23. Mahmoud, Naji Abdel-Sattar, Noman, Areej Taher, (2020), The role of ethical leadership in improving the quality of work life, an analytical study of the opinions of a sample of workers in Saladin General Hospital, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (16), Issue (52).
24. Ohana, M. & Meyer, M. (2010), "Should I stay or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. European Management Journal", Vol. 28 No. 6, pp. 441-454.
25. Quirke, B. (2017). Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action. Routledge
26. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Taris, T. W., (2006). "Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work (pp. *Research companion to working time and work addiction*, and workaholism. In R. J. Burke (Ed.) engagement Edward Elgar Publishing .(217–193" [00018.https://doi.org/10.4337/9781847202833](https://doi.org/10.4337/9781847202833) .
27. Shuck, B., Reio Jr, T. G., Twyford, D., & Shuck, A. (2014). "Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. Human resource development quarterly". 270-239 ,(2)25 ,
28. roen; van Dijke, Marius; De Cremer, David (2012). Ethical Leadership. Journal of Personnel Psychology, Stouten, Je a000059/5888-doi:10.1027/1866 .6–1 ,(1)11
29. Trevino, L. K., Hartman, L. P., Brown, M., (2003), "A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite, Human Relations", Vol. 56, No.1, Pp. 5–37.
30. Yoon, M., Suh, J, Beatty, S., (2018). "The Effect of Work Climate on Critical Employee and Customer Outcomes: An Employee-level Analysis. International Journal of Service Industry Management" 12:500–521.