



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Impact of Some Dimensions of Ethical Practices of Human
Resource Management in Alleviating Job Stress: A Case Study at
Duhok Dry Port Company**

Zheen Younis Mohammed Salim*, Fairouz Mustafa Hamdi

Technical Collage of Administration/Duhok Polytechnic University

Keywords:

Ethical HRM Practices, Job Stress, Fairness and Equity, Supportive Work Environment, Work-Life Balance, Duhok Dry Port Company.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	07 Jul. 2025
Received in revised form	18 Jul. 2025
Accepted	30 Jul. 2025
Available online	31 Mar. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:



Zheen Younis Mohammed Salim

Technical Collage of Administration/Duhok Polytechnic University

Abstract: This study aims to examine the impact of ethical human resource management (HRM) practices on reducing job stress, using Duhok Dry Port Company—one of the service companies operating in the logistics sector in Duhok Governorate—as a case study. The research focused on three core dimensions of ethical HRM practices: fairness and equity in treatment, a supportive work environment, and work-life balance. A quantitative approach was adopted using a structured questionnaire distributed electronically via a Google Forms link. In coordination with the company's management, employees were encouraged and followed up to complete the questionnaire, resulting in the successful retrieval of 111 valid responses. Data were analyzed using SPSS.V27, and the results showed a statistically significant impact of all examined dimensions on reducing job stress. Key recommendations include promoting organizational justice in recruitment, evaluation, and promotion; developing a psychologically supportive and motivating work environment; adopting flexible work policies to enhance work-life balance; and training administrative leaders to apply ethical practices consistently. The study emphasizes the importance of integrating ethical HRM practices into long-term HR strategies to improve work conditions and employee well-being.

تأثير بعض أبعاد الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية في تخفيف ضغوط العمل: دراسة حالة في شركة ميناء دهوك الجاف

فيروز مصطفى حمدي

زين يونس محمدي

الكلية التقنية الإدارية/ جامعة دهوك التقنية

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الممارسات الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية على تخفيف ضغوط العمل، من خلال تطبيقه في شركة ميناء دهوك الجاف، وهي من الشركات الخدمية العاملة في قطاع الخدمات اللوجستية بمحافظة دهوك. ركز البحث على ثلاثة أبعاد رئيسية لهذه الممارسات، هي: العدالة والمساواة في المعاملة، توفير بيئة عمل داعمة، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. اتبع البحث المنهج الكمي، واستخدم استبانة إلكترونية تم توزيعها عبر رابط Google Forms بالتنسيق مع إدارة الشركة، التي ساعدت في متابعة الموظفين لضمان تعبئتهم، مما أدى إلى استرجاع 111 استبانة صالحة للتحليل. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.V27 وجود تأثير معنوي لجميع الأبعاد المدروسة في تقليل ضغوط العمل، مما يبرز أهمية الممارسات الأخلاقية في دعم الصحة النفسية والمهنية للعاملين. وتضمنت أبرز التوصيات: تعزيز العدالة التنظيمية في التوظيف والتقييم والترقية، تطوير بيئة عمل محفزة وداعمة نفسياً، اعتماد سياسات مرنة للتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتدريب القيادات الإدارية على السلوك الأخلاقي، مع التأكيد على ضرورة دمج هذه الممارسات ضمن الاستراتيجية طويلة الأمد لإدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية، ضغوط العمل، العدالة والمساواة، بيئة العمل الداعمة، التوازن بين العمل والحياة، شركة ميناء دهوك الجاف.

المقدمة

تعد الممارسات الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة والمهمة في عصرنا الحالي، خاصة في ظل الاتجاهات المتسارعة نحو العولمة، وما رافقها من توسع ثقافي، وتداخل حضاري، وزيادة في المعرفة. أسهمت هذه التحولات في إعادة تشكيل عقلية المديرين والعاملين، مما جعل الالتزام بالأخلاقيات المهنية داخل المؤسسات عاملاً حاسماً في بناء بيئة عمل صحية ومستدامة. لم يعد السلوك الأخلاقي مجرد خيار، بل أصبح ضرورة تنظيمية تؤثر بشكل مباشر في رضا الموظفين واستقرارهم النفسي وسلوكهم المهني. إذ تسهم ممارسات مثل العدالة، الشفافية، الدعم، والمشاركة في تعزيز ثقة الموظف بالمؤسسة، بينما يؤدي غيابها إلى تصاعد التوتر وعدم الاستقرار في بيئة العمل.

من جانب آخر، تعد ضغوط العمل من أبرز التحديات التي تواجه الموظفين، لا سيما في القطاع الخاص، إذ يتعرض العاملون لضغط الوقت، تزايد المهام، التوتر النفسي، وأحياناً غياب التقدير أو الدعم الإداري. وتزداد هذه الضغوط في المؤسسات الخدمية ذات الطابع التشغيلي المرتفع، مثل شركات الخدمات اللوجستية، التي تتطلب وتيرة عمل مستمرة وتنسيقاً عالي المستوى.

في هذا السياق، تبرز شركة ميناء دهوك الجاف كميدان تطبيقي للدراسة، لما تمثله من بيئة خدمية لوجستية تتداخل فيها المهام الإدارية والميدانية، ويواجه موظفوها تحديات تتعلق بحجم العمل، ضغوط الوقت، والحاجة إلى توازن مهني وشخصي. وقد اختير هذا الميدان تحديداً لكونه يعكس طبيعة الضغوط الواقعية التي قد تواجه العاملين في القطاع الخاص، ويتيح دراسة مدى فاعلية الممارسات الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية في التخفيف من تلك الضغوط.

جاء اختيار عنوان البحث من الحاجة إلى فهم العلاقة بين هذه الممارسات وضغوط العمل، وتقديم حلول عملية مبنية على بيانات ميدانية واقعية. كما واجهت الباحثة تحديات أثناء تنفيذ الدراسة، من أبرزها صعوبة الوصول إلى الموظفين في بيئة تشغيلية مزدحمة، والحصول على استجابات دقيقة من خلال استبيان إلكتروني، مما تطلب تنسيقاً مباشراً مع الإدارة لضمان المشاركة الفاعلة. بناءً على ما سبق، يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر الممارسات الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية على تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في شركة ميناء دهوك الجاف، للتحقق مما إذا كانت هذه الممارسات تسهم فعلياً في بناء بيئة عمل أكثر استقراراً وصحة نفسية.

يتألف هذا البحث من أربعة محاور رئيسية. تناولت المحور الأول الإطار المنهجي، إذ تم توضيح مشكلة البحث، أهدافه، أهميته، وحدوده، إلى جانب بناء النموذج الافتراضي وصياغة الفرضيات. أما المحور الثاني، فقد ركزت على الجانب النظري، من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بالممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية وضغوط العمل، وتحديد أبعاد كل متغير. في المحور الثالث، تم تنفيذ الجانب الميداني، بدءاً من تصميم الاستبانة، واختيار العينة، وجمع البيانات، وصولاً إلى تحليل النتائج باستخدام الأدوات الإحصائية. أما المحور الرابع، فخصصت لعرض الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة من الدراسة، بهدف تقديم حلول عملية لتقليل ضغوط العمل عبر ممارسات أخلاقية فعالة في إدارة الموارد البشرية.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تعمل العديد من الشركات الخاصة في بيئات عمل ضاغطة قد تؤثر سلباً على أداء العاملين وصحتهم النفسية، ويعد الالتزام بالممارسات الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية أحد الحلول المحتملة للتخفيف من هذه الضغوط. وقد لوحظ أن بعض الشركات في محافظة دهوك، مثل شركة ميناء دهوك الجاف، تعتمد على نظام عمل مكثف وطويل يتطلب الوقوف على مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخلاقية في خفض ضغوط العمل. ومن هنا تنبع مشكلة البحث في محاولة فهم طبيعة هذا التأثير.

وبناءً على ما تقدم، يسعى هذا البحث للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما هو أثر بعض من أبعاد الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية في تخفيف ضغوط العمل داخل شركة ميناء دهوك الجاف؟

وانطلاقاً من السؤال الرئيس يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو مستوى الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة ميناء دهوك الجاف؟
2. ما هو مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في الشركة؟

3. إلى أي مدى يمكن عد أبعاد ممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية لها تأثير في تخفيف من ضغوط العمل داخل الشركة؟

ثانياً. أهمية البحث: تبرز أهمية هذا البحث من خلال تناوله لموضوعين مهمين في علم الإدارة، وهما: الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية وضغوط العمل، وخاصة في بيئات العمل الخاصة التي تتسم بكثافة النشاط وتعدد المهام، مثل القطاع اللوجستي. وقد تم اختيار شركة ميناء دهوك الجاف كمجتمع بحثي نظراً لطبيعتها التشغيلية المكثفة، وطبيعة المهام اليومية التي تتطلب جهداً مستمراً وتنسيقاً عالياً بين الفرق الإدارية والميدانية.

وقد استندت الباحثتان في تحديد طبيعة الضغوط التي يواجهها العاملون في الشركة المبحوثة إلى ملاحظات ميدانية أولية، تخللت زيارات مهنية للتعرف على طبيعة بيئة العمل، فضلاً عن إشارات متكررة من بعض الموظفين خلال التواصل الأولي عن وجود أعباء تتعلق بعبء العمل، غموض الدور، وصراع الدور، نتيجة لتكليف الأفراد بمهام تتجاوز قدراتهم أو لا تندرج ضمن تخصصاتهم الوظيفية. وعليه، يمكن تحديد أهمية البحث بالنقاط الآتية:

1. تظهر أهمية البحث في ربطه بين متغيرين يسهمان في تطوير إدارة الموارد البشرية والعاملين في شركات القطاع الخاص عامة، والشركة المبحوثة خاصة، عبر دراسة العلاقة بين أبعاد الممارسات الأخلاقية وضغوط العمل.

2. يسهم البحث في سد فجوة معرفية في الأدبيات المحلية، خاصة أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيم الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية ومستويات الضغط الوظيفي في بيئات العمل العراقية الخاصة.

3. تبرز أهمية البحث في تسليط الضوء على الممارسات الأخلاقية كإحدى الوسائل الفعالة للتقليل من ضغوط العمل، مما يفتح المجال أمام المؤسسات لاعتماد هذه الممارسات كخيار استراتيجي لتحسين بيئة العمل.

4. توفّر نتائج البحث أرضية عملية لإدارة الشركة لاعتماد ممارسات أخلاقية فعالة تساهم في خفض مستويات الضغط، وتحسين الأداء، وزيادة الاستقرار الوظيفي، وتقليل دوران العمل.

ثالثاً. أهداف البحث: يسعى البحث إلى التعرف على أثر الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة على ضغوط العمل في شركة ميناء دهوك الجاف. كما يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

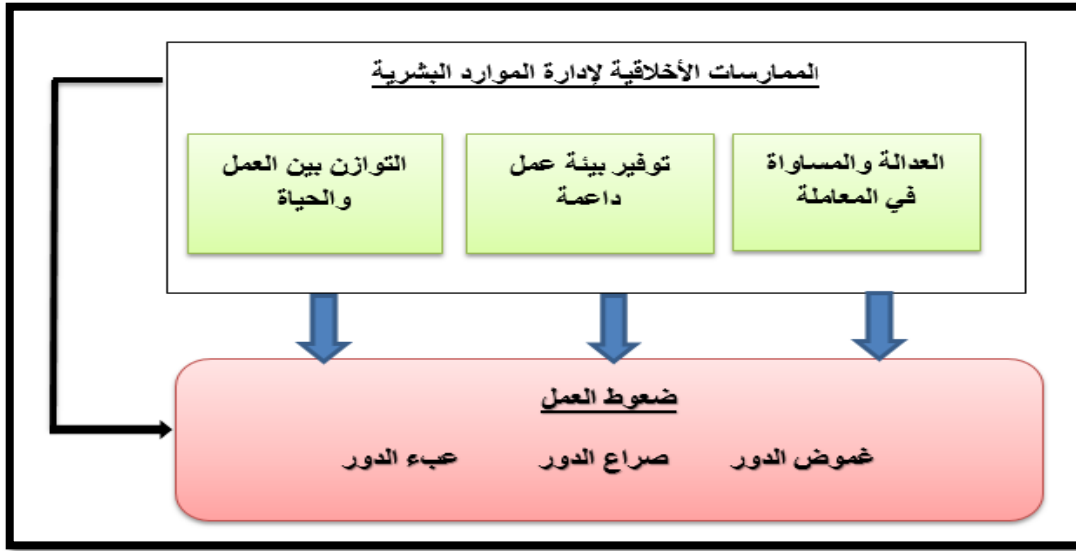
1. قياس مستوى تطبيق الممارسات الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية في الشركة.

2. تحديد مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين.

3. الكشف عن تأثير كل بعد من أبعاد الممارسات الأخلاقية في تخفيف ضغوط العمل.

4. تقديم مقترحات عملية لتعزيز بيئة العمل الأخلاقية بما يساهم في تقليل ضغوط العمل.

رابعاً. مخطط البحث الفرضي: يتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وأهدافه، تبني مخطط افتراضي كما في الشكل رقم (1) والذي يقدم صورة معبرة عن فكرة البحث ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها.



شكل (1): المخطط الافتراضي للبحث

خامساً. فرضيات البحث: بناء على مشكلة البحث وأهدافه، يسعى هذا البحث إلى اختبار الفرضية الرئيسية الآتية التي تنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية، والتي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية ومستوى ضغوط العمل لدى موظفي شركة ميناء دهوك الجاف، مع توقع أن يكون اتجاه هذا التأثير عكسياً، أي أن ارتفاع مستوى الممارسات الأخلاقية قد يسهم في خفض مستوى ضغوط العمل:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية مجتمعة على مستوى ضغوط العمل لدى موظفي شركة ميناء دهوك الجاف، ومن المتوقع أن يكون هذا التأثير عكسياً.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة والمساواة في المعاملة على مستوى ضغوط العمل لدى موظفي شركة ميناء دهوك الجاف، ومن المتوقع أن يكون هذا التأثير عكسياً.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد توفير بيئة عمل داعمة على مستوى ضغوط العمل لدى موظفي شركة ميناء دهوك الجاف، ومن المتوقع أن يكون هذا التأثير عكسياً.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية على مستوى ضغوط العمل لدى موظفي شركة ميناء دهوك الجاف، ومن المتوقع أن يكون هذا التأثير عكسياً.

سادساً. مجتمع وعينة البحث:

أ. مجتمع البحث: تم اختيار شركة ميناء دهوك الجاف كميدان للبحث لاعتبارات عدة عملية ومنهجية، أبرزها طبيعة العمل المكثف والمتواصل في هذه الشركة، إذ تعد من أبرز الشركات الأهلية في محافظة دهوك التي تعمل بنظام 24 ساعة، وتضم عدداً كبيراً من الموظفين. وتتميز بيئة العمل فيها بمستوى عالٍ من الضغط نتيجة طبيعة العمل الشاق، وساعات العمل الطويلة، وتعدد المهام اليومية. كما إن إدارة الشركة أبدت تعاوناً واضحاً من خلال السماح بجمع البيانات ميدانياً، مما يجعلها بيئة مناسبة لفحص تأثير الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية على ضغوط العمل.

ب. **عينة البحث:** تم اختيار مجموعة من الموظفين الذين لا يشغلون مناصب إدارية في شركة ميناء دهوك الجاف كعينة مستهدفة للبحث، والبالغ عددهم 220 موظفاً، وفقاً لبيانات قسم الموارد البشرية في الشركة. وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل لهذه الفئة، بهدف التركيز على الموظفين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع ضغوط العمل اليومية، بعيداً عن تأثير الموقع الوظيفي أو الصلاحيات الإدارية.

تم تصميم الاستبيان إلكترونياً باستخدام أداة Google Forms، وإرساله إلى البريد الإلكتروني الرسمي لجميع الأفراد المستهدفين، بالتنسيق المسبق مع الإدارة التنفيذية لضمان الوصول الفعلي للعينة. وعلى الرغم من الجهود التي استمرت لأكثر من شهر لتحفيز المشاركة، فقد تم جمع (111) استجابة صالحة فقط، وهو ما يمثل نسبة استجابة تبلغ حوالي 50.45% من المجتمع الأصلي للفئة المستهدفة.

وعلى الرغم من أن هذه النسبة تقل عن الحجم الذي يوصى به إحصائياً جدول مورجان والذي يقترح عينة من 140 فرداً لمجتمع حجمه 220، إلا أن هذه النسبة تعد مقبولة في الدراسات التي تعتمد على أدوات إلكترونية، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بالتفاعل عبر الروابط الرقمية في بيئات العمل. فضلاً عن ذلك، فإن البيانات المجمعة تمثل النصف تقريباً من المجتمع المستهدف، مما يجعلها كافية لتوليد نتائج أولية واستكشافية يمكن البناء عليها علمياً، خاصة في الدراسات ذات الطابع التطبيقي (Krejcie & Morgan, 1970).

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية

1. **مفهوم وتعريف الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية:** تعد الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عاملاً مهماً في بناء العلاقة المهنية الصحية بين المنظمة والعاملين فيها، فهي تتجاوز الالتزام بالقوانين إلى احترام الإنسان داخل بيئة العمل. وقال (Winstanley & Woodall, 2000: 3)، تشير هذه الممارسات إلى التزام المنظمة بتطبيق مبدء العدالة والشفافية في التوظيف، والتقييم، والتعويض، بما يحفظ حقوق الأفراد ويضمن المعاملة المنصفة. ويؤكد على هذا المنظور كل من (Mondy & Martocchio, 2016: 348)، موضحين أن الممارسات الأخلاقية تتجسد في الإجراءات التي تنفذها إدارة الموارد البشرية لتعزيز العدالة، المساواة، والاحترام المتبادل ضمن الوظائف والعمليات الإدارية.

في السياق نفسه، يرى (Kieserling, 2019: 51-54)، أن القضايا الأخلاقية في هذا المجال تعبر عن القيم الجوهرية التي تحكم كيفية معاملة الأفراد، وتفرض على الإدارة أن تتخذ قرارات عادلة وإنسانية تراعي الكرامة الفردية. ومن جانبه، يعرف (Dessler, 2020: 59)، هذه الممارسات بأنها احترام السياسات والتوجيهات التي يتبناها صانعو القرار في تعاملهم مع الموظفين، استناداً إلى قيم أخلاقية محددة مثل الصدق والعدالة. في حين ركز (Olanipekun, 2022: 48)، على البعد الإنساني في الممارسات الأخلاقية، معداً أن السلوك الأخلاقي يتجلى في التزامات إيجابية يتحملها صاحب العمل لتوفير بيئة عادلة ومتساوية. ويعزز هذه الفكرة (Cahyadi et al., 2022; 44)، موضحين أن هذه الممارسات لا تقتصر على تحقيق العدالة فقط، بل تحفز أيضاً مشاركة الموظفين وتبني ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام. كما أشار حديثاً (Radjab et al., 2024: 3) وزملاؤه

إلى أن التزام المنظمة أو الشركة بالسلوك الأخلاقي يعزز العقد النفسية غير المكتوبة بين الموظف وصاحب العمل، حيث يصبح الأخلاق مصدرا أساسيا لبناء الثقة والاستقرار المنظمة او الشركة. نستنتج من استعراض هذه الأدبيات أن الممارسات الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية ترتكز على مبادئ العدالة، الشفافية، المساواة، واحترام كرامة الإنسان، وتتبعك عمليًا في سياسات التوظيف، تقييم الأداء، نظم المكافآت، وفرص التدريب والتطوير المهني. كما يُلاحظ أن التزام المؤسسة بهذه المبادئ يعزز الانسجام الداخلي، ويقوي الشعور بالانتماء، ويساهم في رفع الكفاءة الفردية والجماعية.

ومن منظور إجرائي، تُعرف الممارسات الأخلاقية للموارد البشرية في هذه الدراسة بأنها: السياسات والتطبيقات التي تلتزم بالمبادئ الأخلاقية في جميع مراحل إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، التقييم، التحفيز، والتطوير، بهدف ضمان العدالة، الشفافية، والمعاملة المتساوية للموظفين، وتعزيز بيئة عمل صحية ومستدامة (Naithani & Goyal, 2022).

2. أهمية الممارسات الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية: تعد الأخلاق في إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في بناء بيئة عمل مستقرة وصحية نفسياً. إذ تعزز هذه الممارسات الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة، وترسخ قيم العدل والاحترام، مما يساهم في تحسين التفاعل المهني ويقلل من حالات التوتر المؤسسي. تؤكد (Greenwood, 2013: 361) أن دمج الأخلاق في إدارة الموارد البشرية لا يقتصر على الالتزام بالقوانين، بل يعد عنصراً حيوياً يدعم الأداء المؤسسي طويل الأمد ويمنح المنظمات قدرة أعلى على التكيف. وقد بين (Mayer et al., 2009: 13) أن تطبيق النزاهة في الممارسات الإدارية يساهم في تقليل النزاعات الداخلية، وخفض معدل دوران الموظفين، وتعزيز شعورهم بالانتماء، وهي عوامل تنعكس مباشرة على رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم. من جهة أخرى، تشير (Valentine & Fleischman, 2008: 167) إلى أن المؤسسات التي تراعي المبادئ الأخلاقية في تعاملها مع موظفيها تتمتع بسمعة قوية في السوق، ما يمكنها من جذب الكفاءات والحفاظ عليها، وهو عامل تنافسي مهم في بيئات العمل المعاصرة.

كما يؤكد (Schwartz, 2017: 167) أن وضوح السياسات الأخلاقية داخل المؤسسة لا يعزز فقط مناخ العمل الداخلي، بل يزيد من قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات المجتمعية والتكنولوجية المتسارعة. وفي السياق ذاته، يشير (Boudreau & Ramstad, 2005: 131) إلى أن القيم الأخلاقية تعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق الاستدامة التنظيمية وبناء ميزة تنافسية دائمة، إذ تمثل مرجعاً استراتيجياً يوجه سلوك الأفراد والمؤسسة نحو أهداف متزنة وطويلة الأجل.

3. أهداف الممارسات الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية: الممارسات الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية تهدف إلى خلق بيئة عمل تقوم على العدالة والمساواة والمسؤولية والاجتماعية. وقال (Naithani & Goyal, 2022:22) تسعى هذه الممارسات إلى تعزيز العدالة داخل المنظمة من خلال سياسات توظيف وترقية واضحة وشفافة، تضمن معاملة منصفة لجميع الموظفين. هذا يعزز شعورهم بالانتماء ويحد من التوترات والصراعات داخل بيئة العمل.

يشير (Deciu, 2022: 225) إلى أن من أبرز هذه الأهداف دعم التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح من خلال ترسيخ سلوك مؤسسي مسؤول، مما يقلل من احتمالية التعرض للمخاطر القانونية. كما تسعى هذه الممارسات إلى تعزيز رفاهية الموظفين من خلال توفير بيئة تحترم الكرامة الإنسانية

وتدعم فرص التطوير المهني، الأمر الذي يساهم في تخفيف الضغوط النفسية وتحسين الأداء الوظيفي (Naithani & Goyal, 2022).

وتستهدف أيضاً بناء ثقافة قائمة على التنوع والشمول، مما يساهم في تشجيع الابتكار وضمان تكافؤ الفرص، وهو ما أكدته دراسة (Olawale et al., 2024:1296) حول سياسات إدارة التنوع. ومن بين أهدافها الأخرى، رفع جودة اتخاذ القرار الإداري من خلال دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية، بما يضمن توازن واستدامة السياسات التنظيمية (8: Pierce & Simms, 2023).

وتبرز كذلك أهمية القيادة الأخلاقية بوصفها هدفاً محورياً، إذ تهدف هذه الممارسات إلى تمكين القادة من تجسيد القيم الأخلاقية، مما يعزز ثقافة الثقة والتماسك داخل بيئة العمل (Olawale et al., 2024: 1297).

4. أبعاد الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية لقياس الممارسات الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية، وهي: العدالة والمساواة في المعاملة، توفير بيئة عمل داعمة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. وقد تم اختيار هذه الأبعاد استناداً إلى ما تناولته الأدبيات السابقة (Noe et al., 2017; Kelloway et al., 2017; Kossek et al., 2018; Kelly et al., 2020)، كما تتلاءم مع طبيعة عمل الشركات الخدمية اللوجستية وأهداف الدراسة في تخفيف ضغوط العمل.

أ. العدالة والمساواة في المعاملة: تشير العدالة التنظيمية إلى معاملة الموظفين بعدالة في التوظيف والترقية والأجور وحل النزاعات. هذا يعزز الإحساس بالإنصاف ويقلل من التوتر والإجهاد الناتج عن الشعور بالتمييز أو الظلم. يؤكد (Greenberg 1990: 410)، أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الموظف، بينما تشير جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM, 2024) إلى أن العدالة تعزز من الأداء وتقلل النزاعات. كما أظهرت دراسة حديثة أن العدالة التنظيمية تسهم في تحسين جودة الحياة المهنية وتخفيف الضغط النفسي، خاصة عند وجود نظام واضح للمكافآت والإجراءات العادلة (Pinho & Colston, 2024: 523).

ب. توفير بيئة عمل داعمة: البيئة الداعمة توفر عناصر مادية ونفسية تسهم في شعور الموظف بالأمان والانتماء، كالدعم الإداري، التعاون بين الزملاء، وإتاحة الموارد. بيئة كهذه تخفف من حدة الضغط النفسي وتحفز الانخراط الإيجابي في العمل. وقد بين (Kahn, 1990:56) أن وجود شروط نفسية إيجابية في بيئة العمل يعزز تفاعل الموظف والتزامه. كذلك، أوضح تقرير جمعية علم النفس الأمريكية (APA, 2020) أن دعم مكان العمل يرتبط بتحسين الصحة النفسية والرضا الوظيفي. وأكد (Pinho & Colston, 2024: 33) أن توفر الأمان النفسي يقلل من الإجهاد الناتج عن الخوف من الفشل أو التعرض للانتقاد، ما يجعل بيئة العمل عاملاً مهماً في تقليل ضغوط العمل.

ج. التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يشير هذا البعد إلى قدرة الموظف على التوفيق بين مسؤولياته المهنية وحياته الخاصة، وهو ما يقلل من الإرهاق والصراعات المرتبطة بتعارض الأدوار. أوضحت (Kossek & Ozeki, 1998: 6) أن التوازن بين العمل والحياة يقلل من التوتر ويزيد الأداء. كما أكد تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2023) أن دعم هذا التوازن يسهم في رفاهية الموظفين ويعزز إنتاجيتهم. من جهة أخرى، يرفع اعتماد سياسات مرنة مثل ساعات العمل المرنة والإجازات والعمل عن بعد من الصحة النفسية ويقلل من نية ترك العمل (Kelly et al, 2020: 67). ولخص (Shahzad et al., 2025: 128) إلى أن الممارسات الأخلاقية في الموارد البشرية، عند دعمها لتوازن الحياة والعمل، تعزز السلوكيات الإيجابية وتقلل من مستويات الإجهاد.

استنتجت الباحثات بأن هذه الأبعاد الأخلاقية الثلاثة تمثل عناصر محورية في بناء بيئة عمل صحية ومتوازنة. فهي لا تساهم فقط في دعم رفاهية الموظف، بل تعد أدوات استراتيجية لتقليل ضغوط العمل وتحسين الكفاءة التنظيمية. لذا، فإن تبني هذه الممارسات الأخلاقية يعزز من قدرة الشركات، خاصة في القطاعات الخدمية اللوجستية، على تحقيق الاستقرار الوظيفي والتنافسية المستدامة.

ثانياً. ضغوط العمل

1. **مفهوم وتعريف ضغوط العمل:** ضغوط العمل تعد من المواضيع الأساسية التي تحظى باهتمام واسع في ميادين الإدارة والتنظيم، وقد أصبحت محل تركيز للعديد من الباحثين في الأوساط الأكاديمية والتطبيقية (نوري ورحيمة، 2022: 376). وخلال العقود الأربعة الماضية، تطورت النظريات والمفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع بشكل كبير، وشهدت الأدبيات مساهمات واسعة من باحثين ينتمون إلى مجالات متعددة مثل الإدارة، الطب، علم النفس، الهندسة، والعلوم الفيزيائية، مما أدى إلى تنوع كبير في طرق فهم وتفسير ضغوط العمل (Easa, 2021: 64) (Fila, 2014: 157).

هذا التعدد في الزوايا العلمية جعل مفهوم ضغوط العمل أكثر تعقيداً وذا أبعاد متعددة. على سبيل المثال، عرفها (Babarinde & Ayotunde, 2022: 3) بأنها كل مؤثر خارجي أو داخلي يفوق قدرة الفرد أو النظام الاجتماعي على التكيف، مما يؤدي إلى مشكلات بدنية ونفسية داخل بيئة العمل. من جانب آخر، نظر إليها (Crosswell & Lockwood, 2020: 23) كاستجابة جسمانية وعاطفية وسلوكية ومعرفية تجاه قوى وضغوط خارجية. أما (Adzakpah et al., 2016: 2) فقد عدوها نتيجة للتفاعل المستمر بين الموظف وبيئة العمل، عندما تتجاوز متطلبات الوظيفة الموارد أو القدرات المتاحة للفرد.

بناء على هذه التعريفات، يمكن اختصار مفهوم ضغوط العمل بأنه توتر نفسي وجسدي ينتج عن اختلال بين متطلبات العمل وقدرات الموظف الفعلية، مما يؤدي إلى القلق والإرهاق ويؤثر سلباً على الأداء الوظيفي ورفاهيته.

2. **عناصر ضغوط العمل:** تتكون ضغوط العمل من عناصر مترابطة توضح كيفية شعور الموظف بالتوتر داخل بيئة العمل. يحدد عدان (2020:18) ثلاثة عناصر رئيسية:

❖ **عنصر المثير،** الذي يشمل كل ما يسبب الإحساس بالضغط، سواء من البيئة المحيطة أو من داخل الفرد نفسه، مثل الطموحات والحالة النفسية، وهو ما يكده كل من (Weinberg & Gould, 2015: 56-57) و(النفري، 2021: 414).

❖ **عنصر الاستجابة،** ويتمثل في ردود الفعل النفسية والجسدية والسلوكية التي يظهرها الفرد عند مواجهة هذه المثيرات، مثل القلق أو الإرهاق (نوري ورحيمة، 2023: 376).

❖ **عنصر التفاعل،** وهو العلاقة الديناميكية بين المثير والاستجابة، إذ تحدد طريقة تعامل الفرد مع الضغوط تأثيرها عليه (Weinberg & Gould, 2015: 56-57).

3. **مصادر ضغوط العمل:** ضغوط العمل تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف وسلوكه في مكان العمل. تنشأ هذه الضغوط من مصادر متعددة تشمل ظروف العمل التنظيمية، والمتطلبات الوظيفية، والعوامل الشخصية المرتبطة بقدرة الفرد على التكيف (Kompier & Kristensen, 2001: 45).

تنقسم مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

أولاً. **المصادر التنظيمية:** تعد المصادر التنظيمية من أبرز العوامل التي تسهم في تكوين ضغوط العمل داخل المنظمات، ويأتي في مقدمتها غموض الدور، إذ يؤدي غياب الوضوح في المهام

والمسؤوليات إلى شعور الموظف بالارتباك وعدم الأمان، مما يعزز الإرهاق والانفصال النفسي عن بيئة العمل. حيث أكد (Zhang et al., 2023: 4) في دراستهم بأن غموض الدور مرتبط بشكل مباشر بالإرهاق العاطفي لدى العاملين.

كما أكدت دراسة (Ali & Kazmi, 2024: 130) أن غموض الدور والتوتر الوظيفي يشكلان معا عوامل متنبئة بانخفاض الرضا الوظيفي، خاصة في بيئات العمل التي تعتمد على ضغط الوقت وتعدد المهام. وتعد هذه النتائج مؤشرا على أهمية توصيح الأدوار وتعزيز الشفافية في توزيع المهام داخل المنظمات. فضلا عن ذلك، فإن تحميل الموظف بمهام تفوق طاقته أو خارج نطاق مهاراته سواء من حيث الكم أو النوع، يمثل ضغطا وظيفيا واضحا، يزيد من فرص الاحتراق النفسي والصراعات مع الحياة الشخصية. كما بينت الدراسات أن غموض الدور وتحميل الأعباء يترتبان بصراعات حادة بين العمل والأسرة، مما يعكس سلبا على الأداء العام (Mohamed et al., 2016: 477).

من جهة أخرى أشار كل من (Alblihed & Alzghaibi 2021: 27)، أن غموض الدور وعدم التوازن بين العمل والحياة يرفعان من نوايا ترك العمل. كما إن غموض الدور وصراع الدور يرفعان مستويات التوتر لدى الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني، ويؤثر على جودة الأداء العام.

ثانياً. بيئة العمل المادية: تعد الظروف الوظيفية من العوامل المهمة التي تساهم في توليد ضغوط العمل. فالبيئة المادية غير الملائمة، مثل ضيق المساحات، ضعف الإضاءة، الضوضاء، التهوية السيئة، أو نقص النظافة، تؤثر سلبا على راحة الموظف وأدائه (أحمد وأحمد، 2022: 791). كما أن غياب معايير السلامة والصحة المهنية يعزز الشعور بعدم الأمان أثناء العمل. من جهة أخرى، يسهم ضعف الدعم الاجتماعي والتوتر في العلاقات بين الزملاء في زيادة الضغط، نظرا لأهمية العلاقات الشخصية في خلق بيئة عمل مستقرة. كذلك، فإن عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يشعرهم بالعزلة ويزيد من التوتر المرتبط بالعمل (فخري 2023: 385).

ثالثاً. المصادر الشخصية: تؤثر الخصائص الشخصية بشكل مباشر على قدرة الأفراد في التعامل مع ضغوط العمل، حيث تختلف ردود الفعل تبعا لاختلاف الشخصية والدوافع والاستعداد النفسي. فبعض الأفراد يمتلكون قدرة عالية على التكيف، بينما يكون آخرون أكثر عرضة للتأثر (البكاي، 2020: 135). كما إن الشعور بالتحكم في مجريات الحياة يرتبط بانخفاض مستويات الضغط، وتعد الحالة النفسية والبدنية عاملا مهما في تعزيز القدرة على المواجهة. كذلك تسهم الخبرة المهنية في تقوية مهارات التعامل مع الضغط، في حين أن المشكلات الشخصية تزيد من تراكم الضغوط اليومية (عبدالعظيم، 2023: 440).

تعتمد ضغوط العمل على تفاعل عوامل متعددة، منها التنظيمية والوظيفية والشخصية، ويتفاوت تأثيرها حسب البيئة والسياق الفردي. ولأغراض هذا البحث، تم تبني تصنيف دراسة (محيميد، 2016)، ودراسة (الخراشة والساعد، 2020)، التي ركزت على المصادر التنظيمية مثل عبء العمل، غموض الدور، وصراع الدور، لكونها الأكثر ملاءمة لطبيعة بيئة العمل العراقية وتوجهات الدراسة، وبدعم من أدبيات سابقة في السياقات العربية.

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات قيد الدراسة

1. وصف وتشخيص متغير المستقل الممارسات الاخلاقية لإدارة الموارد البشرية وأبعاده: تم قياس المتغير الممارسات الاخلاقية لإدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة، من خلال ثلاثة أبعاد

(العدالة والمساواة في المعاملة، توفير بيئة العمل الداعمة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية) وعبر (15) فقرة، ويوضح الجدول رقم (1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية للمتغيرات الفرعية للممارسات الاخلاقية لإدارة الموارد البشرية والمعبر عنها بالرموز من (X1-X15)، إذ بلغ المعدل العام لنسبة الاتفاق لمتغير الممارسات الاخلاقية لإدارة الموارد البشرية (65.07%) وبوسط حسابي (3.693) وانحراف معياري (0.652). وعلى مستوى الأبعاد فهي كما يأتي:

أولاً. بعد العدالة والمساواة في المعاملة: يتكون هذا البعد من خمس فقرات والمعبرة عنها بالرموز من (X1-X5) تهدف إلى قياس مدى التزام الإدارة بالعدالة والمساواة بين الموظفين في مختلف العمليات الإدارية. وقد أظهرت النتائج أن نسبة الاتفاق لهذا البعد (59.94%) بوسط حسابي (3.586) وانحراف معياري (0.832)، وهي دلالة على وجود تقييم إيجابي معتدل مع بعض التفاوت في الآراء، مما يعكس تفاوتاً في تجارب الموظفين داخل الشركة. أبرز الفقرات التي حصلت على أعلى تقييم كانت فقرة (X5) التي تشير إلى حرص إدارة الشركة على التعامل بشفافية في تقييم أداء الموظفين واتخاذ القرارات المتعلقة بهم، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.866)، مما يشير إلى أن الشفافية في التقييم تعد من أكثر النقاط الإيجابية التي يلاحظها الموظفون، وقد يعكس ذلك وضوحاً في معايير الأداء ووجود إجراءات معلنة. تلتها فقرة (X4) التي تنص على أن إدارة الشركة تطبق سياسات وإجراءات الموارد البشرية بشكل عادل ومتساو على جميع الموظفين، بوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.018)، وهو ما يعكس التزام الشركة بالعدالة، إلا أن الارتفاع النسبي في الانحراف المعياري قد يدل على وجود تفاوت في شعور الموظفين بدرجة هذا الالتزام. في المقابل، كانت الفقرة الأقل تقيماً هي فقرة (X2) التي تشير على أن جميع الموظفين في الشركة يحصلون على فرص متكافئة في الترقية والتطوير الوظيفي، بمتوسط (3.45) وانحراف معياري (0.988)، وهو ما يكشف عن بعض التحفظات لدى الموظفين حول عدالة توزيع فرص الترقية والتطوير، وربما شعورهم بوجود تمييز أو تفضيل في هذا الجانب.

ثانياً. بعد توفير بيئة العمل العادلة والداعمة: يتضمن هذا البعد خمس فقرات والمعبرة عنها بالرموز (X6-X10)، والتي تقيس مدى توفر بيئة مهنية صحية وأمنة ومحفزة، من حيث توفير الموارد، وتقديم الدعم، وتعزيز التعاون بين الموظفين. وقد سجل هذا البعد أعلى نسبة اتفاق (73.34%) بين الأبعاد الثلاثة، إذ بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد (3.831) بانحراف معياري (0.642)، وهو ما يشير إلى وجود توافق قوي في آراء الموظفين وشعور عام إيجابي بخصوص بيئة العمل داخل الشركة. الفقرة التي ساهمت في الحصول على أعلى تقييم كانت فقرة (X9) والتي تنص على أن إدارة الشركة توفر الموارد والتجهيزات اللازمة لأداء العمل بكفاءة، وبمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري منخفض (0.711)، مما يعكس رضا الموظفين عن البنية التحتية والدعم الفني المتاح لهم، ويظهر درجة عالية من الاتساق في الردود. تلتها فقرة (X6)، التي نصت على أن إدارة الشركة توفر بيئة عمل آمنة ومحفزة للموظفين، بمتوسط الاجابات (3.92) وانحراف معياري (0.788)، مما يدل على وجود حرص ووعي لدى الإدارة بأهمية توفير بيئة عمل مناسبة. أما الفقرة الأقل تقيماً ضمن هذا البعد فكانت فقرة (X10) التي نصت على الاهتمام الكبير من قبل إدارة الشركة بصحة الموظفين الجسدية والنفسية، بمتوسط الحسابي (3.72) وانحراف معياري (0.926)، وعلى الرغم من بقائها ضمن النطاق الإيجابي، فإن هذا التفاوت النسبي في الآراء قد يعكس اختلافاً في مدى شعور الموظفين باهتمام الإدارة بصحتهم النفسية والجسدية.

ثالثاً. بعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يقيس هذا البعد مدى مرونة الشركة في سياساتها لدعم الحياة الشخصية للموظفين بجانب العمل، من خلال خمس فقرات (X11-X15) تناولت الجوانب المتعلقة بالإجازات، وساعات العمل، ودعم الاحتياجات الفردية. وقد سجل هذا البعد نسبة الاتفاق (61.94%) بمتوسط حسابي بلغ (3.661) بانحراف معياري (0.696)، ما يعكس تقييماً جيداً بشكل عام، وإن كان أقل قليلاً مقارنة ببعد بيئة العمل، مما يشير إلى وجود رضا مقبول من قبل الموظفين مع تفاوت محدود في الآراء. الفقرة الأعلى تقييماً كانت فقرة (X13) التي بينت بأنه يمكن للموظف في الشركة المبحوثة الحصول على إجازات كافية دون أن يؤثر ذلك على سير العمل، وبمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.888)، مما يدل على وجود نظام إجازات مرنة وفعال يوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين. تلتها فقرة (X11)، التي تنص على أن إدارة الشركة توفر المرونة في ساعات العمل لدعم توازن وقت الموظفين بين العمل والحياة الشخصية، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.994)، وهو ما يعكس تقييماً إيجابياً نسبياً للمرونة الزمنية، على الرغم من تباين بعض وجهات النظر بين الموظفين. أما الفقرة الأقل تقييماً فكانت فقرة (X12)، التي نصت على حرص إدارة الشركة على دعم احتياجات الموظفين الشخصية إلى جانب متطلبات العمل، وبمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.872)، ما قد يشير إلى أن بعض الموظفين لا يشعرون بأن الإدارة تقدم لهم الدعم الكافي لظروفهم الشخصية أو لا تعطيها ذات الأهمية مقارنة بالجوانب المهنية.

جدول (1): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الممارسات الاخلاقية لإدارة الموارد البشرية وابعاده الثلاثة

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية												الرمز	ابعاد الممارسات الاخلاقية لإدارة الموارد البشرية
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
1.034	3.53	4.5	5	11.7	13	25.2	28	43.2	48	15.3	17	X1	العدالة والمساواة في التعامل
0.988	3.45	1.8	2	18	20	26.1	29	41.4	46	12.6	14	X2	
0.999	3.50	3.6	4	12.6	14	27	30	43.2	48	13.5	15	X3	
1.018	3.68	3.6	4	9	10	23.4	26	43.2	48	20.7	23	X4	
0.866	3.76	0.9	1	7.2	8	25.2	28	48.6	54	18	20	X5	
0.832	3.586	2.88		11.7		25.38		43.92		16.02		المعدل المؤشر الكلي للبعد الأول	
		14.58				25.38		59.94				المجموع	
0.788	3.92	0.9	1	5.4	6	13.5	15	61.3	68	18.9	21	X6	توفير بيئة عمل الداعمة
0.863	3.73	0	0	11.7	13	18.9	21	54.1	60	15.3	17	X7	
0.733	3.84	0.9	1	3.6	4	19.8	22	62.2	69	13.5	15	X8	
0.711	3.95	0	0	2.7	3	19.8	22	57.7	64	19.8	22	X9	
0.926	3.72	0.9	1	9.9	11	25.2	28	44.1	49	19.8	22	X10	
0.642	3.831	0.54		6.66		19.44		55.88		17.46		المعدل المؤشر الكلي للبعد الثاني	
		7.2				19.44		73.34				المجموع	
0.994	3.67	2.7	3	11.7	13	19.8	22	47.7	53	18	20	X11	التوازن بين العمل والحياة الشخصية
0.872	3.52	0.9	1	11.7	13	32.4	36	44.1	49	10.8	12	X12	
0.888	3.89	0	0	9.9	11	15.3	17	50.5	56	24.3	27	X13	
0.910	3.58	1.8	2	9.9	11	30.6	34	44.1	49	13.5	15	X14	
0.827	3.65	1.8	2	2.7	3	38.7	43	42.3	47	14.4	16	X15	
0.696	3.661	1.44		9.18		27.36		45.74		16.2		المعدل المؤشر الكلي للبعد الثالث	
		10.62				27.36		61.94				المجموع	
0.652	3.693	المعدل الاجمالي وسط الحسابي والانحراف المعياري											

2. وصف وتشخيص متغير المعتمد ضغوط العمل: يتألف متغير ضغوط العمل من (15) فقرة تقيس الجوانب المختلفة التي تسبب الضغوط للموظفين في بيئة العمل، وتشمل: غموض الدور، صراع الدور، وعبء الدور أو العمل. ويوضح الجدول رقم (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية لهذا المتغير والمعبّر عنها بالرموز (Y1-Y15)، إذ بلغ المعدل العام لنسبة الاتفاق لمتغير ضغوط العمل (31.74%) وبوسط حسابي (2.827) وانحراف معياري (0.783) وهو ما يشير إلى أن استجابات العينة تميل إلى التقييم المتوسط المائل نحو الاتفاق الطفيف بوجود ضغوط، مع وجود تباين محدود في الآراء بين الموظفين. يشير هذا إلى أن الضغوط حاضرة بالفعل لكنها لا تصل إلى مستويات حرجة أو متطرفة، وإنما تظهر بدرجات متفاوتة تبعاً لطبيعة العمل والظروف الشخصية.

أما بخصوص أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية الخاصة بضغوط العمل كانت عبار (Y15) التي تنص بأن الموظفون في الشركة المبحوثة يشعرون بأن هناك ضغطاً مستمراً في العمل في بعض الأحيان، بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.151) وهو ما يعكس إدراكاً عاماً لدى الموظفين بوجود فترات متكررة من الضغط العمل، ربما نتيجة لتراكم المهام أو ظروف التشغيل. كما جاءت فقرة (X4) التي تنص على أن الموظفين يكفون أحياناً بمهام لا يجدون فيها ضرورة واضحة ولا ترتبط بشكل مباشر بطبيعة عملهم أو اختصاصاتهم. في مرتبة متقدمة بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.202). وبنفس الاتجاه جاءت فقرة (Y8) التي تشير إلى أن الموظف قد يكلف أحياناً بأعمال لا تدرج ضمن نطاق اختصاصه، بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.177). ما قد يعكس شعوراً بعدم وضوح في توزيع المهام أو افتقار في التنسيق الإداري، وهو من العوامل المؤدية لتصاعد الضغط. كذلك سجلت فقرة (Y14) التي تنص على أن بعض الموظفين يتحملون مسؤولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض، بمتوسط (3.05) وانحراف معياري (1.171)، مما يشير إلى وجود عبء عمل متنوع ومشتمل قد يسهم في زيادة مستويات التوتر والإجهاد الوظيفي.

في المقابل، برزت بعض الفقرات بتقييمات أقل، خصوصاً تلك المتعلقة بالضغوط الزمنية والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. فقد سجلت فقرة (Y11) التي تشير إلى أن وقت العمل اليومي لا يكفي لإنجاز جميع المهام المطلوبة من الموظف، أدنى متوسط حسابي بلغ (2.35) مع انحراف معياري (0.891)، ما يعكس شعوراً واضحاً لدى بعض الموظفين بضيق الوقت وضغط المهام. تلتها فقرة (Y12) التي أفادت بأن بعض الموظفين يستدعون بشكل متكرر للعمل خلال أيام الإجازة، بمتوسط (2.46) وانحراف معياري (1.060)، وهي إشارة إلى اختراق وقت الراحة الشخصية بما قد يزيد من مستويات الإجهاد. كذلك، أظهرت فقرة (Y9) أن عدداً من الموظفين يشعرون بتداخل بين عملهم وواجباتهم العائلية، إذ بلغ متوسطها (2.51) بانحراف معياري (1.052)، ما يشير إلى أن متطلبات العمل قد تؤثر سلباً على التزاماتهم الأسرية. ورغم أن هذه الجوانب جاءت بدرجات أقل مقارنة بمشكلات مثل غموض الدور أو العبء المهني، فإنها تظل مؤشرات مهمة على ضغوط قائمة تؤثر على توازن الموظف وأداءه.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج وجود ضغوط عمل بدرجة متوسطة يعاني منها عدد من الموظفين، وتتنوع أسبابها بين ضعف تنظيم المهام، وعدم وضوح الأدوار، وتزايد الأعباء الوظيفية. في المقابل، جاءت الضغوط المرتبطة بالوقت والتداخل مع الحياة الشخصية بدرجة أقل نسبياً، لكنها

لا تزال حاضرة وتشكل تحديات حقيقية تستدعي تدخلات إدارية واعية للحد من آثارها وتعزيز بيئة العمل الصحية.

جدول (2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ضغوط العمل

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية												المتغير المعتمد
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
1.136	2.98	8.1	9	33.3	37	18	20	33.3	37	7.2	8	Y1
1.083	3.01	5.4	6	34.2	38	21.6	24	31.5	35	7.2	8	Y2
1.039	2.71	9	10	41.4	46	22.5	25	23.4	26	3.6	4	Y3
1.202	3.14	8.1	9	27.9	31	19.8	22	30.6	34	13.5	15	Y4
1.091	2.75	11.7	13	36	40	21.6	24	27	30	3.6	4	Y5
1.078	2.73	9.9	11	41.4	46	18	20	27	30	3.6	4	Y6
1.004	2.95	4.5	5	33.3	37	29.7	33	27	30	5.4	6	Y7
1.177	3.08	8.1	9	28.8	32	21.6	24	29.7	33	11.7	13	Y8
1.052	2.51	14.4	16	44.1	49	20.7	23	17.1	19	3.6	4	Y9
0.990	2.83	9	10	28.8	32	35.1	39	24.3	27	2.7	3	Y10
0.891	2.35	15.3	17	46.8	52	25.2	28	12.6	14	0	0	Y11
1.060	2.46	15.3	17	47.7	53	16.2	18	17.1	19	3.6	4	Y12
1.049	2.66	9.9	11	44.1	49	19.8	22	22.5	25	3.6	4	Y13
1.171	3.05	7.2	8	31.5	35	23.4	26	25.2	28	12.6	14	Y14
1.151	3.20	4.5	5	30.6	34	18.9	21	32.4	36	13.5	15	Y15
0.783	2.827	9.36		36.66		22.14		25.38		6.36		المعدل الكلي لمتغير ضغوط العمل
			46.02			22.14		31.74			المجموع	

ثانياً. اختبار الفرضيات:

1. اختبار الفرضية الرئيسية بين متغير الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية ومتغير ضغوط العمل:

تم اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية مجتمعة على مستوى ضغوط العمل، باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط. وكشفت نتائج التحليل الموضحة في جدول رقم (3) عن وجود تأثير مباشر وذو دلالة معنوية لتلك الممارسات على ضغوط العمل لدى الموظفين في القطاع الخاص بمحافظة دهوك. فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) نحو -0.612، فيما سجل معامل التأثير القياسي (Beta) -0.509 وهو ما يعكس علاقة عكسية قوية، مفادها أن تعزيز الممارسات الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية يسهم في تقليل مستويات ضغوط العمل.

أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.259، مما يعني أن نحو 25.9% من التباين في ضغوط العمل يمكن تفسيره من خلال الممارسات الأخلاقية، وهي نسبة جيدة في البحوث الاجتماعية والسلوكية وتدل على متانة العلاقة بين المتغيرين. كما دعمت نتائج اختبار (F) هذا الاتجاه، إذ بلغت القيمة المحسوبة 38.152، وهي تفوق القيمة الجدولية المعتمدة، مما يشير إلى أن النموذج المستخدم يتمتع بدلالة إحصائية قوية. كذلك، أظهرت قيمة (T) المحسوبة 13.696، مع مستوى دلالة (P-Value = 0.000)، وهو أقل بكثير من الحد المقبول (0.05)، ما يعزز موثوقية التأثير.

باختصار، تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة عكسية واضحة وذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية وضغوط العمل، إذ يؤدي ارتفاع مستوى هذه الممارسات إلى انخفاض ملحوظ في مستويات الضغط بين الموظفين، مما يدعم قبول الفرضية الرئيسية للبحث.

جدول (3): أثر أبعاد الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية على مستوى الكلي في الشركة المبحوثة

الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)						المتغير المستقل
Sig	المحسوبة T	المحسوبة F	R ²	Beta	B	المتغير المعتمد
0.000	13.696	38.152	0.259	-0.509	-0.612	ضغوط العمل (المتغير التابع)

F الجدولية = 3.93 T الجدولية = 1.66 حجم العينة = 111 df = 110

2. علاقات التأثير بين أبعاد الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية منفردة على ضغوط العمل في الشركة المبحوثة: أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول رقم (4) أن لكل بعد من أبعاد الممارسات الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً واضحاً على ضغوط العمل لدى موظفي شركة ميناء دهوك الجاف بمحافظة دهوك. وقد تم فحص كل بعد على حدة لفهم العلاقة وقوة التأثير.

أ. بالنسبة لبعد العدالة والمساواة في المعاملة، كان معامل التأثير القياسي (Beta) -0.481، ما يدل على علاقة عكسية قوية. بعبارة أخرى، كلما زاد مستوى العدالة في بيئة العمل، انخفضت ضغوط العمل بشكل ملحوظ. ودعمت نتائج اختبار (F) و (T) هذا التأثير بقيم بلغت 32.825 و 15.304 على التوالي، وهي أعلى من القيم الجدولية، مما يؤكد دلالة هذه العلاقة.

ب. أما بعد توفير بيئة عمل داعمة، فقد أظهر أيضاً علاقة عكسية معنوية (Beta = -0.465)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (30.137) و T المحسوبة (12.450)، وكلاهما أعلى من القيم الجدولية، مما يدل على أن تحسين بيئة العمل يساهم في تقليل ضغوط العمل بشكل مؤثر، ويؤدي إلى قبول الفرضية الثانية.

ج. وفيما يخص بعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية، فقد ظهر تأثيره بشكل واضح من خلال قيمة Beta البالغة -0.426، وقيمتي F و T المحسوبة (24.204 و 12.613 على التوالي)، واللذين تفوقان القيم الجدولية، مما يدعم فرضية أن توفير توازن مناسب بين الجوانب المهنية والحياتية للموظفين يسهم بفعالية في تخفيف مستويات ضغوط العمل، ويؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

تظهر النتائج أن بعد العدالة والمساواة في المعاملة هو الأبرز بين هذه الأبعاد في تخفيف ضغوط العمل، حيث كان له أعلى معامل تأثير قياسي وقيمة معامل تحديد (R²) بلغت 0.231، مما يعني أنه يفسر نحو 23.1% من التباين في ضغوط العمل. وتؤكد هذه النتائج أهمية توفير بيئة عمل عادلة تضمن معاملة متساوية للموظفين، إذ يقلل ذلك من التوتر ويرفع من الالتزام والثقة بينهم.

غياب العدالة أو الشعور بالتمييز يسبب ضغوطاً نفسية واجتماعية كبيرة، لذلك يجب التركيز على تعزيز العدالة في التوظيف، والترقية، توزيع المهام، والتعامل اليومي، لما له من أثر إيجابي مباشر في تخفيف ضغوط العمل وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

جدول (4): أثر أبعاد الممارسات الاخلاقية لإدارة الموارد البشرية على ضغوط العمل في الشركة المبحوثة

النتيجة	نوع العلاقة	ضغوط العمل						المتغير المعتمد	
		T		F		R2	B	Beta	المتغير المستقل
		الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
مقبولة	عكسية معنوية	1.66	15.304	3.93	32.825	.2310	-0.453	-0.481	العدالة والمساواة في المعاملة
مقبولة	عكسية معنوية	1.66	12.450	3.93	30.137	0.217	-0.568	-0.465	توفير بيئة عمل داعمة
مقبولة	عكسية معنوية	1.66	12.613	3.93	24.204	0.182	-0.480	-0.426	التوازن بين العمل والحياة الشخصية

Sig= 0.000

حجم العينة=111

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

- أولاً. **الاستنتاجات:** يعرض هذا المبحث أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثات بناء على تحليل الأدبيات النظرية ونتائج الدراسة الميدانية، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:
1. أظهرت نتائج البحث أن للممارسات الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في تقليل ضغوط العمل لدى موظفي شركة ميناء دهوك الجاف، مما يؤكد أهمية هذه الممارسات كأداة استراتيجية لتعزيز بيئة العمل المستقرة.
 2. تبين أن بعد العدالة والمساواة في المعاملة هو الأكثر تأثيراً في خفض مستوى ضغوط العمل، ما يدل على أن شعور الموظفين بالإنصاف في التقييم، والترقية، وتوزيع المهام يساهم بشكل كبير في الحد من التوتر والصراعات الداخلية.
 3. احتل بعد بيئة العمل الداعمة المرتبة الثانية من حيث التأثير، مما يعكس أهمية توفير بيئة عمل تحترم الإنسان، وتعزز من روح التعاون والدعم الإداري والنفسي في تقليل الضغوط المهنية.
 4. جاء بعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية في المرتبة الثالثة، وقد تبين أن غياب سياسات مرنة في هذا الجانب يزيد من الضغط النفسي والتوتر المرتبط بالحياة الخاصة.
 5. تشير النتائج إلى أن استمرار بعض مظاهر غموض الدور، وتكليف الموظفين بمهام خارج نطاق اختصاصهم، وغياب الدعم التنظيمي، تسهم في رفع مستوى الضغط الوظيفي، ما يؤكد الحاجة إلى تدخلات إدارية منظمة.
 6. أوضحت النتائج كذلك أن اعتماد الإدارة على ممارسات غير أخلاقية أو متحيزة قد يضعف الثقة المؤسسية، ويزيد من مستويات الاحتراق المهني وعدم الرضا الوظيفي بين الموظفين.
- ثانياً. **المقترحات:** في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثتان توصي الباحثتان بتقديم مجموعة من المقترحات أهمها:

1. ترسيخ مبدأ العدالة والمساواة في جميع ممارسات الموارد البشرية من خلال وضع معايير شفافة للتوظيف والتقييم والترقيات، ومراجعة الإجراءات بانتظام لضمان معاملة عادلة لكل الموظفين.
2. تعزيز بيئة العمل الداعمة نفسياً وتنظيماً بتوفير بنية تحتية مناسبة، وتفعيل قنوات الدعم الإداري والمهني، فضلاً عن بناء ثقافة احترام متبادل وتواصل فعال بين الموظفين والإدارة.
3. تبني سياسات مرنة لدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية مثل توفير خيارات العمل المرن، وتقليل أوقات العمل الإضافية، واحترام أوقات الإجازات لضمان رفاهية الموظف.

4. تحديث بطاقات الوصف الوظيفي وتنظيم توزيع المهام لضمان وضوح الأدوار ومنع التكاليف العشوائي الذي يؤدي إلى غموض الدور وصراعه، وبالتالي تقليل الضغط المرتبط بذلك.
5. تصميم برامج دعم نفسي ومهني دورية تتضمن جلسات إرشاد، وورش عمل لإدارة التوتر، لتوفير بيئة داعمة تساعد على تحسين جودة الحياة الوظيفية.
6. فتح قنوات المشاركة في صنع القرار عبر استبيانات رأي، ولجان داخلية تمثل الموظفين، ما يعزز الشعور بالانتماء ويقلل من الضغط الناتج عن التهميش.
7. إجراء قياسات دورية لمستوى الضغط والرضا الوظيفي وتحليل نتائجها بشكل منظم لاتخاذ قرارات مدروسة تعزز بيئة العمل الصحية.
8. تدريب القادة الإداريين على القيم الأخلاقية في الإدارة لتعزيز ثقافة الثقة والعدالة داخل المؤسسة، وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين.
9. دمج الممارسات الأخلاقية في الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية وربطها بمؤشرات الأداء المؤسسي لضمان استدامتها وعدم التعامل معها كمبادرات وقتية.
10. تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات مشابهة في القطاع اللوجستي والخدمي في محافظة دهوك، من خلال إعداد دليل تطبيقي وتنظيم ورش تدريبية للإدارات المعنية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية

1. إيمان، علي أحمد، وميسون عبدالله أحمد (2022)، تصميم الوظائف ودورها في الحد من ضغوط العمل للأفراد العاملين في مستشفى السلام التعليمي في مدينة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(60)، 781-798.
2. البكاي، عبد المجيد، (2020)، قياس أثر مصادر الضغوط المهنية على العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الشبابيك. مجلة آفاق للعلوم، 5(2) جامعة الجلفة، الجزائر.
3. الخرابشة، طارق عبدالفتاح، والساعد، رشاد محمد (2020)، أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 1(29).
4. عبدالعظيم، كامل عماد حمدي (2023)، أثر ضغوط العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات العامة بمحافظة بني سويف. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 12(2).
5. عدان، نبيلة (2020)، تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(04)، 13-26.
6. فخري، نور حسين، (2023)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الضغوط العمل: بحث ميداني في معهد الإدارة/الرصافة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(2).
7. محميد، كفاح عباس، (2016)، أثر العدالة التنظيمية على ضغط العمل الأكاديمي: دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6(2)، 7757-.

8. النفري، عطاالله حسونه السيد، (2021)، الضغوط الوظيفية وتأثيرها على الأداء المهني لدى المرأة: دراسة سوسولوجية على عينة من المعلمات بالمرحلة الثانوية بمحافظة الدقهلية، مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، 2(25)، 465-408.

9. نوري، مشتاق طالب، ورحيمة، يلمى حنينة، (2023)، تأثير الذكاء العاطفي على ضغوط العمل: بحث تحليلي لأراء عينة من الأطباء العاملين في مستشفيات دائرة مدينة الطب، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(4).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Adzakupah, W., Folley, J., & Mensah, F. (2016). Employee stressors and workplace pressure in financial institutions in Ghana. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 1–10.
2. Alblihed, M., & Alzghaibi, H. A. (2021). The impact of job stress, role ambiguity and work–life imbalance on turnover intention during COVID-19: A case study of frontline health workers in Saudi Arabia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20), 13132. <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/20/13132>
3. Ali, Y., & Kazmi, S. (2024). Role ambiguity and occupational stress as predictors of nurses' job satisfaction. *Organizational Psychology*, 14(4), 127–135. <https://orgpsyjournal.hse.ru/en/2024-14-4/1019325993.html>
4. American Psychological Association. (2020). Workplace well-being survey. <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2020/workplace-wellbeing>
5. Babarinde, O., & Ayotunde, T. (2022). Workplace stress: An analysis of causes and adaptive mechanisms. *Journal of Work Psychology*, 5(1), 1–12.
6. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *Human Resource Planning*, 28(2), 17–26.
7. Cahyadi, A., et al. (2022). Ethical human resource practices and their impact on organizational culture. *International Journal of Management Studies*, 12(2), 44.
8. Crosswell, J., & Lockwood, A. (2020). Work stress and its management. *Occupational Health Review*, 15(3), 21–30.
9. Deciu, V. (2022). The role of human resource in ethics and compliance programs. *Psychology*, 13, 221–232. <https://doi.org/10.4236/psych.2022.132012>
10. Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
11. Easa, N. F. (2021). Nurses' emotional intelligence and stress at workplace during the COVID-19 pandemic: Evidence from Egypt. *Journal of Alexandria University for Administrative Sciences*, 58(2), 57–90.
12. Fila, M. J., Eatough, E., & Griffeth, R. W. (2016). Stressful work and voluntary turnover. In *Stress and quality of working life* (pp. 147–164). Information Age Publishing.
13. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
14. Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1354-1>

15. Kahn, R. L. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(3), 692–724.
16. Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2017). Poor leadership. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health* (pp. 315–336). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch18>
17. Kelly, E. L., & Moen, P. (2020). *Overload: How good jobs went bad and what we can do about it*. Princeton University Press.
18. Kelly, E. L., Moen, P., & Tranby, E. (2020). Changing workplaces to reduce work-family conflict. *American Sociological Review*, 76(2), 265–290. <https://doi.org/10.1177/0003122411400056>
19. Kieserling, A. (2019). Moral issues in human resources: Fairness, respect and the human side of management. *Ethics & Management*, 11(3), 51–54.
20. Kompier, M., & Kristensen, T. S. (2001). Organizational work stress interventions in a theoretical, methodological and practical context. In J. Dunham (Ed.), *Stress in the workplace: Past, present and future* (pp. 164–190). Whurr.
21. Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
22. Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2018). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 39–54. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.12.003>
23. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>.
24. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2009). Who displays ethical leadership, and why does it matter? *Academy of Management Journal*, 52(5), 117–136. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669984>
25. Mohamad, N., Ismail, A., Mohamad, N. M., Ahmad, S., & Yahy, Z. (2016). Role ambiguity and role overload as important predictors of work-family conflict. *Humaniora*, 7(4), 473–483. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v7i4.3600>
26. Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
27. Naithani, S., & Goyal, P. (2022). Ethical human resource management practices and organizational sustainability: A review-based approach. *Journal of Management and Strategy*, 13(1), 45–56. <https://doi.org/10.5430/jms.v13n1p45>.
28. Naithani, V., & Goyal, A. (2022). Ethics in human resource management: A conceptual and theoretical analysis. *Res Militaris*, 12(5), 12–20. <https://www.researchgate.net/publication/379053618>
29. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of human resource management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

30. OECD. (2023). How's life? 2023: Measuring well-being. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3023d1aa-en>
31. Olanipekun, A. (2022). Workplace ethics and employee commitment in modern organizations. *Journal of Business and Organizational Behavior*, 4(1), 48.
32. Olawale, N. P., Ezeafulukwe, C., Owolabi, O. R., & Asuzu, O. F. (2024). Ethics and corporate social responsibility in HR: A comprehensive review of policies and practices. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1294–1303. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0216>
33. Pierce, J. R., & Simms, R. R. (2023). HR system and work ethics: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2278848>
34. Pinho, A., & Colston, C. (2024). Ethical climate and employee stress in logistics companies: A longitudinal perspective. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 511–529. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05439-2>
35. Radjab, F., et al. (2024). The psychological contract and ethical HRM: A study in developing contexts. *Journal of Business Ethics and Society*, 15(1), 3.
36. Schwartz, M. S. (2017). Ethical decision-making theory: An integrated approach. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 755–776. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2886-8>
37. Shahzad, M., Khan, M. A., & Farooq, M. (2025). How and when ethics-oriented human resource management systems promote organizational citizenship behavior: The moderated mediation of work-family balance and moral attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, 35(1), 112–130. <https://doi.org/10.1017/beq.2025.2>
38. SHRM. (2024). Workplace fairness and ethics: Global study findings. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org/research/global-ethics-2024>
39. Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159–172. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>
40. Weinberg, R. S., & Gould, D. (2015). *Foundations of sport and exercise psychology* (6th ed.). Human Kinetics.
41. Winstanley, D., & Woodall, J. (2000). *Ethical issues in contemporary human resource management*. Macmillan Press.
42. Zhang, H.-l., Wu, C., Yan, J.-r., & others. (2023). The relationship between role ambiguity, emotional exhaustion and work alienation among Chinese nurses two years after COVID-19 pandemic: A cross-sectional study. *BMC Psychiatry*, 23, 516. <https://bmcp psychiatry.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12888-023-04923-5>.