

## أثر القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة

الاستلام: 23/أكتوبر/2024  
التحكيم: 4/ديسمبر/2024  
القبول: 17/ديسمبر/2024

Gamal Dirhim Ahmed Zaid<sup>1</sup>  
Dalia Mahmoud Ali<sup>(\*,2)</sup>

جمال درهم أحمد زيد<sup>1</sup>  
داليا محمود علي علي<sup>(\*,2)</sup>

© 2025 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة

<sup>1</sup> Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen  
<sup>2</sup> MA Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن  
<sup>2</sup> باحثة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن  
\* عنوان المراسلة: [dalyaa930@gmail.com](mailto:dalyaa930@gmail.com)

## أثر القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من المجتمع الممثل بـ (180) فرداً، حيث أخذت منه عينة عشوائية طبقية بلغت (123) فرداً، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 105 استبانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية، حيث إن القيادة الأخلاقية تؤثر وبمستوى متوسط في الصحة التنظيمية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة، كما أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية يختلف أبعادهما عال جداً، وعلى ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بالمحافظة على مستوى القيادة الأخلاقية، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية حول أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الصحة التنظيمية في الشركة، كما أوصت بضرورة المحافظة على المستوى العالي للصحة التنظيمية وتعزيزها، وذلك من خلال الحرص على الاستمرارية في توفير بيئة ملائمة تشعر المرؤوسين بالرفاهية النفسية.

**الكلمات المفتاحية:** الصحة التنظيمية، القيادة الأخلاقية، الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال.

## The Impact of Ethical Leadership on Organizational Health of Yemen Company for Flour Mills and Silos in Hodeida Governorate

### Abstract:

The study aimed to determine the impact of ethical leadership on organizational health in the Yemeni Company for Flour Mills and Silos in Al-Hodeida Governorate. To achieve this goal, a questionnaire was used as the main tool for data collection from a community of 180 individuals. A stratified random sample of 123 individuals was taken, with 105 questionnaires valid for analysis. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study concluded with a set of findings, the most important being the positive impact of ethical leadership on organizational health. Ethical leadership has a moderate impact on organizational health in the Yemeni Company for Flour Mills and Silos in Al-Hodeida Governorate. The level of practicing ethical leadership and organizational health in their various dimensions is very high. Based on these findings, the study recommended maintaining the level of ethical leadership through training courses on the importance of ethical leadership and its role in enhancing organizational health in the company. It also recommended maintaining and enhancing the high level of organizational health by continuously providing a suitable environment that ensures the psychological well-being of subordinates.

**Keywords:** organizational health, ethical leadership, Yemen Company for Flour Mills and Silos.

## المقدمة:

تشكل الصحة التنظيمية إحدى الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تركز على الفرد وبيئة العمل معا، ولكي تكون المؤسسة صحية فلا بد من تحقيق وظائفها المتكاملة بصورة متناغمة، فإما أن تكون المؤسسة محفزة وجيدة وصحية، وحينئذ تعتبر متمتع بصحة تنظيمية، وإما أن تكون المؤسسة محبطة وغير جيدة وغير صحية فتكون مدعاه للتوتر والقلق، وهذا يؤدي إلى اختلال في أدائها الوظيفي، وحينئذ تعتبر المؤسسة غير صحية (بولعراوي ويومزبيره، 2022).

ويعد مفهوم الصحة التنظيمية من المفاهيم التي تحدث تغييرا في السلوك، وتعتبر عن حالة المنظمة، حيث إن كثيرا من منظمات الأعمال عموما ومنها الشركات الصناعية تعاني من وجود ضعف في الصحة التنظيمية، وهو ما دلت عليه دراسة دراوشة (2019، 46) التي بينت أن أغلب المؤسسات ولاسيما الشركات الصناعية تعاني من عدم وضوح الأهداف، وغياب الاستقلالية في العمل والإبداعية، وانعدام الثقة وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الحديثة، وما إلى ذلك من أمور لها دلالات سلبية إلى حد كبير على الأداء".

وللوصول إلى تحقيق الصحة التنظيمية ينبغي على المؤسسات أن تعطي أهمية كبيرة لموضوع القيادة الأخلاقية، حيث إنها مفهوم يرتبط بقدرة القادة على توجيه وتأثير الآخرين بطريقة تتسم بالأخلاق والقيم الأخلاقية، كما أنها تعتبر أكثر من مجرد اتباع قواعد ومبادئ أخلاقية، حيث إنها تمتد إلى تطوير علاقات ثقة وتعاون مع الفريق وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، كما يعد التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية أحد المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها في نجاح المؤسسات (عاشر، 2021).

وبناء على ما سبق فإن الصحة التنظيمية والقيادة الأخلاقية ترتبطان بشكل وثيق، ولهما أهمية كبيرة للمنظمات؛ كونها يساهمان في تكوين بيئة عمل إيجابية وأخلاقية تعزز رفاهية الموظفين. ولذلك عملت هذه الدراسة على تحديد أثر القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية التي تم تطبيقها على الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

## الخلفية النظرية للدراسة:

### مفهوم الصحة التنظيمية :

استخدم مصطلح الصحة التنظيمية لأول مرة من قبل Miles في عام 1969م، فقد عرفها بأنها: "قدرة المنظمات على أن تعمل بكفاءة وتطور على نحو ملائم من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال لتحقيق أهدافها المطلوبة" (حسين، 2024، 9). كما عرفها Al-Omari وAlgaseem (2020) بأنها قدرة المنظمات على العمل بفعالية والتكيف بشكل ملائم، والتغلب على المشكلات على نحو كاف والتغيير والنمو من الداخل، وأيضا عرفها Korkmaz (2011) بأنها مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة التي لها تأثير على أداء ودرجة رضا العاملين ومظاهر السلوك الوظيفي الخاصة بأعضائها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم قياس الصحة التنظيمية من خلال المؤشرات الآتية: فعالية الاتصال، الروح المعنوية، الإبداع.

### أهمية الصحة التنظيمية :

تشير الصحة التنظيمية إلى الحالة العامة للمنظمات وكيفية إدارتها وتنظيمها بشكل فعال، وتعتبر عنصرا حاسما في نجاح أي منظمة، سواء كانت تجارية أو غير ربحية أو حكومية، حيث إنها تساهم في زيادة الكفاءة والإنتاجية، وتعزيز رضا الموظفين، وتعزيز الابتكار والتطوير، والتكيف مع التحديات، وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات الموظفين من الرفاهية والإنتاجية والتجارب الذاتية الإيجابية (حرز الله وعرقاوي، 2019).

## أبعاد الصحة التنظيمية :

تعد أبعاد الصحة التنظيمية عنصراً حيوياً في المنظمات المعاصرة، خصوصاً في ظل التحديات المعقدة المتزايدة، حيث إن هذا الأمر حفز الباحثين المتخصصين في مجال الصحة التنظيمية على تطوير أدوات لقياس مستوياتها داخل المنظمات، وقد تم اختيار ثلاثة أبعاد لقياس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الشركة الصناعية محل الدراسة وذلك من خلال النماذج المبينة في الجدول (1).

جدول (1): نماذج تم الاعتماد عليها لتحديد أبعاد المتغير التابع "الصحة التنظيمية"

الدراسة	وضوح الأهداف	فعالية الاتصالات	الروح المعنوية	الإبداع	حل المشكلات
(بولعراوي وبومزبيرة، 2022)	√	√	√	√	√
(أحمد، 2021)	√	√	√	√	√
(حرز الله وعرقاوي، 2019)	√	√	√	√	√
(سويضي، 2021)	√	√	√	√	√
(عاشور، 2021)	√	√	√	√	√
(أبو حجيرة، 2020)	√	√	√	√	√
(Buluc, 2015)	√	√	√	√	√
التكرارات	4	7	7	7	3

ويمكن توضيح أبعاد الصحة التنظيمية في الآتي:

### أولاً: فعالية الاتصال:

تعد الاتصالات داخل المنظمات أداة مهمة لتأسيس الروابط البشرية بين العاملين والجهات الخارجية، حيث إن الاتصال الدائم والواضح على كافة الأصعدة، سواء كانت أفقية أو رأسية يؤدي إلى خلق بيئة من التفاعل والنشاط، وهذا بدوره يساهم في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي يعزز من الصحة والكفاءة التنظيمية (بحري وخرموش، 2022).

### ثانياً: الروح المعنوية :

إن الروح المعنوية هي الشعور الذي يولد لدى الفرد الدافع والاستعداد للتحمس والمبادرة بنشاطه لتعزيز إنتاجيته، ومن علامات ارتفاع الروح المعنوية في المنظمة: الحماس والدافعية لبذل مجهود إضافي لتحقيق الأهداف، وتقدير الموظفين الذين يحققون أهدافاً وإسهامات مهمة، والشعور بالاستقلالية والثقة والأمان في الشركة (العياشي وكريمة، 2023).

### ثالثاً: الإبداع:

إن الحاجة إلى الإبداع تنشأ من أجل التكيف مع التغيرات البيئية للمنظمة، كالتطورات التكنولوجية عند وجود فجوة بين الأداء الحالي والمطلوب، أو عند اكتشاف طرق عمل أفضل، حيث تسعى المنظمة لسد هذه الفجوات بالابتكار، مما يعزز التفاعل بين المنظمة وبيئتها، ويساعد في حل المشكلات الداخلية والخارجية (خلف، 2020).

### رابعاً: وضوح الأهداف:

ويعني أن تكون الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة واضحة ومفهومة للجميع، حيث إن هذا الوضوح يساعد الموظفين على فهم ما يتوقع منهم تحقيقه، وكيف يمكنهم المساهمة في تحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى ذلك، فإن وضوح الأهداف يساهم في تعزيز التماسك الداخلي وزيادة مستوى التعاون بين أفراد المنظمة؛ لأنه يجعل الجميع يشتركون في نفس الاتجاه والغاية (خلف، 2020).

#### خامسا: توازن السلطة:

وهو يشير إلى توزيع السلطة والمسؤوليات بشكل عادل ومتوازن بين مستويات الإدارة المختلفة، والقدرة على المشاركة والتنسيق لجهود الموظفين في دائرة العمل بكفاءة وبأقل إحساس بالتوتر، حيث إن هذا التوازن يضمن أن القرارات تتخذ بشكل فعال وسريع دون أن تكون هناك مراكز قوة مطلقة تؤدي إلى احتكار السلطة أو تفشي الفساد (خلف، 2020).

#### سادسا: تسخير الموارد:

وهو يعني الاستخدام الأمثل والفعال للموارد المتاحة في المؤسسة، سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية، وذلك بأفضل الطرق الممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (بولعراوي وبومزبيره، 2022).

#### سابعا: التكيف:

وهو يشير إلى قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات والضغوط البيئية بنجاح. ويتمثل ذلك في قدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها، وهيكلها، وعملياتها، لتلبية الاحتياجات المتغيرة، وضمان استمرارية الأداء الجيد، كما أن التكيف يعد عاملا حاسما في الصحة التنظيمية؛ لأنه يضمن قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتغيرات بشكل فعال؛ مما يؤدي إلى أداء مستدام ونمو مستمر (خلف، 2020).

#### ثامنا: الاستقلالية:

وهي تشير إلى قدرة الموظفين والأقسام داخل المنظمة على اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بحرية ودون تدخل مفرط من الإدارة العليا، وهذه الاستقلالية تساعد على تعزيز الابتكار والمرونة وزيادة الرضا الوظيفي من خلال تعزيز الثقة والابتكار والمسؤولية بين الموظفين؛ مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية (عثمان وآخرون، 2023).

#### تاسعا: التماسك:

وهو يشير إلى درجة الترابط والانتماء بين أفراد المنظمة، فعندما يكون هناك تماسك قوي فإنه يشعر الأفراد بأنهم جزء من كيان واحد يعمل نحو أهداف مشتركة، مما يعزز من التعاون والدعم المتبادل داخل المنظمة (سويضي، 2021).

#### مفهوم القيادة الأخلاقية:

يعتبر مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وعلى الرغم من ما يحيط به من التباس فقد سعى كثير من الباحثين إلى تحديد هذا المفهوم، فذهب البعض إلى القول بأنها "قيادة إيجابية تؤثر في الأفراد ليقدّموا عطاء يفوق التوقعات"، وقد عرفها العتيبي (2013، 24) بأنها: "مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها القائد تجاه مرؤوسيه، مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب المرؤوسين الفضائل الأخلاقية التي تجعل الشخص منهم إنسانا صالحا نافعا لمجتمعه ووطنه". ويشير كل من Gul et al. (2020) و Hadian et al. (2023) إلى أنها: إظهار السلوكيات والمعايير المناسبة وتشجيع المرؤوسين على ممارسة مثل هذه السلوكيات التي منها النزاهة والاهتمام بالآخرين والعدالة والثقة، وعرفها الحبسية (2012، 22) بأنها: "المفهوم المعروف بالصواب الأقوى الذي يعني بأن القائد يشارك الآخرين في اتخاذ القرارات الصعبة والأكثر صوابا في وقت قصير، مع تقديم التوجيهات في المستقبل ليشعروا بالثقة في مواجهه المشكلات المعقدة".

#### أهمية القيادة الأخلاقية:

إن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والسلوك الأخلاقي يعد أمرا بالغ الأهمية لمختلف شرائح المجتمع، ويترتب على ذلك العديد من المزايا التي تتوقعها المنظمات بشكل عام والمنظمات الصناعية بشكل خاص؛ لذلك تساهم القيادة الأخلاقية في بناء السمعة والثقة، والاستدامة والنجاح طويل الأمد، وجذب المواهب

والاحتفاظ بها، والتأثير الإيجابي على المجتمع، حيث إن الالتزام بالمعايير الأخلاقية أصبح ضروريا للمنظمات التي ترغب في الدخول إلى السوق العالمي والحصول على شهادات التميز المعروفة، مثل الأيزو، ويتضمن هذا الالتزام الامتثال لمعايير الإنتاج ودقة وصحة المعلومات وغيرها (الأنصاري، 2018).

### أبعاد القيادة الأخلاقية :

تعد القيادة الأخلاقية من المتغيرات الحديثة التي تسعى قيادة المنظمات إلى تبنيها في المنظمات بشكل عام والمنظمات الصناعية بشكل خاص، وقد تم اختيار ثلاثة أبعاد لقياس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الشركة الصناعية محل الدراسة من خلال النماذج المبينة في الجدول (2).

جدول (2): نماذج تم الاعتماد عليها لتحديد أبعاد المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية"

الدراسة	الصفات الشخصية الأخلاقية	الصفات الإدارية الأخلاقية	صفات العلاقات الإنسانية	صفات العمل بروح الفريق
(العنقري، 2015)	√	√	√	
(Al-Omari & Algaseem, 2020)	√	√	√	
(الصويحي، 2019)	√	√	√	√
(Özgenel & Aksu, 2020)	√	√	√	√
(العنزي وعبدالعزیز، 2018)	√	√	√	
(العجمي، 2021)	√	√	√	√
(الرشيدي، 2021)	√	√		
(العباشي وكريمة، 2023)	√	√		√
(المراني، 2015)	√	√	√	√
التكرارات	9	9	7	4

ويمكن توضيح أبعاد القيادة الأخلاقية في الآتي:

#### أولاً: البعد الشخصي:

يمثل البعد الشخصي تركيبة فريدة من الخصائص والقيم، والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الفرد، حيث ترتبط هذه الصفات بشخصية القائد الأخلاقي، وتساهم في بناء الكاريزما القيادية التي يعتمد عليها القائد للتأثير على مرؤوسيه وزيادة ثقتهم به، ومن بين هذه الصفات التي تم تحديدها من قبل العديد من الباحثين الصدق في التعامل، والنزاهة والأمانة، وقبول النقد والتمثل بالمثالية (الأنصاري، 2018).

#### ثانياً: البعد الإداري:

وهو يشير إلى مجموعه من الصفات والقيم الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها القادة والمدراء في بيئة العمل، حيث تعد هذه الصفات أساسية لبناء بيئة عمل مثلى وتحقيق النجاح المستدام في المنظمات، ومن بين هذه الصفات الآتي: التوجيه نحو الرؤية والأهداف، وتشجيع الإبداع والتجديد، واتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة، وتوزيع المهام وتسهيل الأداء، وتطوير قدرات المرؤوسين (الصويحي، 2019).

#### ثالثاً: البعد الإنساني:

وهو يشير إلى السمات والمهارات التي يحتاجها القائد لبناء وتطوير علاقات صحية وإيجابية مع المرؤوسين، والقدرة على التواصل والتعاون مع الآخرين بطريقة تعزز التفاهم والعلاقات الجيدة، ومن بين هذه الصفات الآتي: عدم المحاباة، وبناء علاقات طيبة، واحترام المشاعر والاحتياجات الشخصية، والتواضع، والاهتمام، والمشاركة وبناء الصداقات (الصويحي، 2019).

## العلاقة بين القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية:

يحظى موضوع القيادة الأخلاقية باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فالقيادة الأخلاقية أصبحت قضية ساخنة، فقد اكتسبت اهتمام الأكاديميين والمدراء والسياسيين على حد سواء، ولاسيما مع زيادة القضايا غير الأخلاقية للشركات الكبرى العالمية، حيث إن السبب الرئيس الذي نتجت عنه هذه القضايا غير الأخلاقية هو فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين؛ ولذلك يعد غيابها في المنظمات سببا لفشلها في تحقيق أهدافها، وبالتالي تعد الصحة التنظيمية والقيادة الأخلاقية من أهم المفاهيم المهمة في سياق بيئة العمل الحديثة، حيث إنه إذا كان لدى القادة القدرة على إقامة ثقافة تنظيمية تشجع على الأخلاق، والعدالة والاهتمام بالموظفين فإن ذلك يعزز الصحة التنظيمية، وعلى العكس إذا كانت القيادة تفتقر إلى الأخلاق وتسم بالانحياز والقمع، فقد يؤدي ذلك إلى تدهور الصحة التنظيمية، وارتفاع معدلات الإجهاد والاستنزاف لدى الموظفين.

## الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة مصدرا أساسيا من مصادر المعلومات التي تفيد الباحث في كل مراحل وخطوات البحث العلمي، حيث إنها تساعد الباحث على بلورة مشكلة البحث وتزويده بالكثير من الأفكار والأدوات التي تساعد على إنجاز البحث بطريقة صحيحة؛ لذا فقد تم عرض مجموعه من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة "القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية"، والدراسات التي تناولت العلاقة بينهما، ومن أهم تلك الدراسات الآتي:

دراسة الساعدي وطنبور (2024): فقد هدفت إلى الكشف عن طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة الأخلاقية في تحقيق الأداء المستدام في كلية المستقبل ببلنجان، وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة معرفية حول آليات تحقيق الأداء المستدام، بالإضافة إلى أن الكلية تسعى للاستفادة من سلوكيات القيادة الأخلاقية في تحقيق الأداء المستدام.

دراسة عكسه ومنصور (2024): وقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الصحة التنظيمية وسلوك الصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الوادي في الجزائر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية وقوية للصحة التنظيمية مع سلوك الصمت التنظيمي لدى موظفي الجامعة.

دراسة الحسني والميالي (2023): وقد هدفت إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال عينة من الكادر التدريسي بجامعة الكوفة في العراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة للقيادة الأخلاقية في الاستدامة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة نجم (2023): وقد هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الأخلاقية بأبعادها المتمثلة بـ (العدالة، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، التوجه الأخلاقي، والنزاهة) في الصحة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (وضوح الأهداف، الاتصال الفعال، الإبداع، والتكيف) في الجامعة التقنية الشمالية في العراق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود تأثير معنوي على المستويين: الكلي والجزئي للقيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية.

دراسة بولعراوي وبومزيرب (2022): وقد هدفت إلى تقصي أثر الصحة التنظيمية بمختلف أبعادها: (وضوح الأهداف، وفعالية الاتصالات، والمعنويات، والإبداع، وحل المشكلات) في أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن - جيجل في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها عدم وجود أثر دال إحصائي لكل من (المعنويات، وحل المشكلات، والإبداع) في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

دراسة Soltangholi et al. (2021): وقد هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الأخلاقية للمديرين على الصحة التنظيمية بواسطة العدالة التنظيمية بمدارس مدينة قروه في إيران، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية لهما أثر إيجابي في الصحة التنظيمية للمدارس.

دراسة سوييفي (2021)؛ وقد هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط في مصر. وتوصلت الدراسة إلى عدد نتائج من أهمها أن درجة ممارسة كل من استراتيجيات إدارة الأزمات والصحة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة.

دراسة عاشور (2021)؛ وقد هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية بمدينة قلقيلية - فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن استجابات أفراد العينة حول تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية جاءت مرتفعة جدا.

دراسة Algaseem و Al-Omari (2020)؛ وقد هدفت إلى التعرف على القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الأردنية، وعلاقتها بالصحة التنظيمية كما يراها المعلمون، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية لمديري المدارس الأردنيين جاءت مرتفعة، كما أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية.

دراسة Aksu و Özgenel (2020)؛ وقد هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير السلوكيات القيادية الأخلاقية لدى مديري المدارس على الصحة التنظيمية في إسطنبول بتركيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية، فكلما زادت السلوكيات القيادية الأخلاقية لدى مديري المدارس زادت الصحة التنظيمية للمدرسة بشكل إيجابي.

دراسة أبو حجر (2020)؛ وقد هدفت إلى التعرف على مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز، وطبقت على البنك الإسلامي الفلسطيني، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في البنك الإسلامي جاء بدرجة كبيرة جدا، كما أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد الصحة التنظيمية والأداء المتميز في البنك.

دراسة الصويعي (2019)؛ وقد هدفت إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للرئيس، الصفات الإدارية للرئيس، العلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق)، في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، وعدالة المعاملات) في ديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام لكل من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية كانا مرتفعين جدا، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد العدالة التنظيمية.

دراسة Vazifeh و Pordeli (2017)؛ وقد هدفت إلى التعرف على تأثير تعزيز الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بين العاملين في جامعة Zabol للعلوم الطبية في إيران، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث تؤثر الصحة التنظيمية بأبعادها بشكل كبير على الالتزام التنظيمي.

دراسة Nawaz et al. (2017)؛ وقد هدفت إلى دراسة التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي على إنتاجية الموظفين في إيران، وكذلك دراسة التأثير غير المباشر للنقطة في المنظمة بين أخلاقيات العمل وإنتاجية الموظفين، وتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي مع إنتاجية الموظفين.

دراسة المراني (2015)؛ وقد هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى الموظفين في جامعتي صنعاء والعلوم والتكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل أبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، الصفات الأخلاقية للعمل بروح الفريق، صفات العلاقات الانسانية) على الانتماء التنظيمي في جامعتي صنعاء والعلوم والتكنولوجيا.

دراسة العنقري (2015): وقد هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، وصفات العلاقات الإنسانية)، وارتفاع المتوسط العام لأبعاد التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة.

دراسة Dinc وŞenyurt (2015): وقد هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية والعليا الخاصة في البوسنة والهرسك، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة الأخلاقية وكل مجال من مجالات سلوك المواطنة التنظيمية (الكياسة، الالتزام، والايثار).

#### التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد عرض الدراسات السابقة تبين أن الدراسات توزعت على مختلف دول العالم عربية وأجنبية، كما تنوعت البيئات في الدراسات السابقة (صناعية - تعليمية - صحية - مصرفية - حكومية وخاصة)، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد البعد الشخصي، والبعد الإداري، والبعد الإنساني كأبعاد للمتغير المستقل "القيادة الأخلاقية"، كدراسة المراني (2015)، ودراسة الصويجي (2019)، ودراسة العنقري (2015)، ودراسة Al-Omari وAlgaseem (2020)، كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في تحديد "فعالية الاتصال، والروح المعنوية، والإبداع" كأبعاد للمتغير التابع "الصحة التنظيمية"، كدراسة سويضي (2021)، ودراسة Buluc (2015)، ودراسة معتوق (2023)، ودراسة أبو حجر (2020)، وتعد هذه الدراسة أولى الدراسات في البيئة المحلية التي تتناول أثر القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية في القطاع الصناعي بحسب علم الباحثين؛ لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال، ومحاولة سد النقص في هذا الحقل العلمي، كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت الصحة التنظيمية في قطاعات مختلفة، كالقطاع التعليمي والصحي والمصرفي، في حين كان النقص واضحاً في القطاع الصناعي في الدول العربية بشكل عام واليمن بشكل خاص؛ ولذلك فإن هذه الدراسة حاولت المساهمة العلمية والعملية بتحديد أثر القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية في القطاع الصناعي الذي يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية والمحرك الحقيقي للتنمية الاقتصادية في الجمهورية اليمنية، حيث إن دراسة هذه الشركة يمكن أن يسهم في فهم واقع وتحديات القطاع الصناعي الغذائي في اليمن، كما تتناول الدراسة الحالية كل متغيراتها بعدد من الأبعاد، ولم تكتف بدراسة المتغيرات من دون أبعاد، حيث إن بعض الدراسات تناولت المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" من دون أبعاد، كدراسة Dinc وŞenyurt (2015)، ودراسة Nawaz et al. (2017)، وبعضها تناولت المتغير التابع "الصحة التنظيمية" من دون أبعاد، كدراسة Arokiasamy (2018).

#### مشكلة الدراسة:

وكد مفهوم الصحة التنظيمية اهتماماً متزايداً بالمنظمات بشكل عام والمنظمات الصناعية بشكل خاص، حيث إنها تعد من أكثر العوامل المؤثرة على جودة وإنتاجية المنظمات وأدائها التنظيمي، وأصبحت ظاهرة ذات معوقات وتحديات تتطلب التكيف المستمر من قبل المنظمات في بيئة العمل المتغيرة باستمرار، حيث تعاني معظم القطاعات الصناعية من التدهور الصحي التنظيمي بسبب صعوبة التكيف مع البيئة الخارجية والتقدم البيئي بشكل عام، كما أن الظروف الصعبة التي تعيشها اليمن في السنوات الأخيرة نتيجة الحرب قد زاد من حجم التحديات وفاقم من حدة المشكلات التي تواجهها الشركات الصناعية، ومنها شح الموارد المالية وهجره الكفاءات البشرية (قدحه والعامري، 2023).

وعلى الرغم من أن تحقيق الصحة التنظيمية في منظمات الأعمال لاسيما في القطاعات الصناعية لم يعد ترفاً أو أمراً ثانوياً بل أصبح ضرورة من الضرورات ومطلباً أساسياً لا غنى عنه، فإن أهمية إجراء مثل هذه الدراسات على القطاعات الصناعية في الجمهورية اليمنية ولاسيما على شركات صناعة الأغذية ومنها

الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال التي تُعتبر واحده من أعرق الشركات الصناعية التي تقوم بإنتاج الدقيق ومشتقاته لتلبية احتياجات السوق المحلية والإقليمية في اليمن، فإنه لم يُسبق وأن تناولت دراسات سابقة متغيري الدراسة الحالية، مما دفع الباحثين لإجراء هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

وبالتالي ولتحقيق الصحة التنظيمية يجب على القيادات الاهتمام بصحة المنظمة من أجل توفير مناخ عمل يسوده الطمأنينة والاستقرار للوصول إلى مستوى الطموح الذي تسعى إليه الشركات الصناعية، وبما يضمن جوانب مهمه لإثراء وفهم الظاهر التنظيمية للقطاع الصناعي، وبما يجعلها تعمل بشكل صحي وأكثر ديمومة، وكل ذلك يتطلب من قيادات الشركة اتباع الأساليب القيادية الحديثة، ومنها القيادة الأخلاقية للمساهمة في تحقيق الصحة التنظيمية وتوفير بيئة تنظيمية صحية جاذبة للكفاءات التي تستطيع مواجهة التحديات وحل المشكلات بطرق إبداعية، ومن ثم تحقيق الصحة التنظيمية، وبالتالي فقد أكدت دراسة Franczukowska et al. (2021)، ودراسة Vashist و Singh (2024) على أن القيادة الأخلاقية تؤدي دورا رئيسيا في تحسين الصحة التنظيمية من خلال بناء الثقة، وتعزيز التواصل، وتحقيق العدالة، مما يساهم في خلق بيئة عمل صحية ومنتجة، ويحد من المشكلات التنظيمية التي قد تواجه الشركة، حيث إنه وفقا للدراسة التي أجرتها جامعة ستانفورد في عام 2022 وجدت أن القادة الذين يتبنون القيادة الأخلاقية يمكنهم تقليل معدلات الإجهاد النفسي بين الموظفين؛ مما يعزز الصحة العامة للموظفين ويقلل من مشكلات الصحة التنظيمية.

ومن خلال اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة وجد أن عددا محدودا من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أثر القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية، كدراسة Aksu و Özgenel (2020)، ودراسة نجم (2023)، ودراسة Al-Omari و Algaseem (2020)، ودراسة Soltangholi et al. (2021)، كما وجد أن كل هذه الدراسات لم تتناول متغيري الدراسة في البيئة اليمنية والقطاع الصناعي، وهذا مثل فحوه بحثية، حيث أن هذا الموضوع لم يلقى اهتماما كافيا من قبل الباحثين في البيئة اليمنية ولاسيما في الشركات الصناعية خصوصا، بالإضافة إلى ذلك لا توجد دراسة يمنية سابقة تناولت المتغيرين معا في إطار شركة يمنية بحسب علم الباحثين، وهذا يعني أن هناك ظاهرة بحثية جديرة بالدراسة وبناء عليه يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

- ما أثر القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة؟

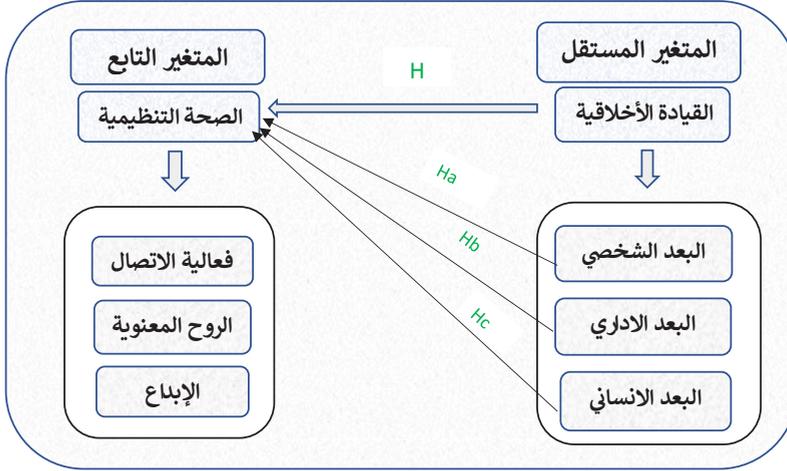
## أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.
2. معرفة مستوى توفر الصحة التنظيمية بأبعادها: (فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، والإبداع) في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.
3. تحديد أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها: (البعد الشخصي، البعد الإداري، والبعد الإنساني) في الصحة التنظيمية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

## النموذج المعرفي للدراسة:

يعرف النموذج المعرفي بأنه "رسم بياني يوضح متغيرات الدراسة وأبعادها وعلاقتها وتحديد اتجاه هذه العلاقات" (العريفي، 2014، 24)، ومن خلال مشكلة الدراسة وأهدافها، وبعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، فقد توصلت الدراسة إلى النموذج المعرفي الافتراضي لهذه الدراسة وبحسب الدراسات السابقة المتعلقة بكل متغير، كدراسة المراني (2015)، ودراسة الصويعي (2019)، ودراسة Al-Omari و Algaseem (2020)، والشكل (1) يوضح ذلك.



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

## فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الأخلاقية بأبعادها - البعد الشخصي، البعد الإداري، والبعد الإنساني - في الصحة التنظيمية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

وقد تفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (Ha): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للبعد الشخصي في الصحة التنظيمية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

الفرضية الفرعية الثانية (Hb): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للبعد الإداري في الصحة التنظيمية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

الفرضية الفرعية الثالثة (Hc): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للبعد الإنساني في الصحة التنظيمية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

## أهمية الدراسة:

### أولاً: الأهمية النظرية :

- تتناول الدراسة موضوع أثر القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية، وهي بذلك ستسهم في تقديم إطار مفاهيمي ونموذج معرفي واختبار، لتوضح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وبما يسهم في تحقيق إثراء معرفي في مجال العلوم الإدارية في المكتبة اليمنية بشكل خاص والمكتبة العربية بشكل عام.
- محدودية الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الدراسة على المستوى المحلي بصورة خاصة، كما يأمل الباحثان أن تكون هذه الدراسة مرجعا للباحثين والمهتمين في هذا المجال.

### ثانياً: الأهمية العملية :

- إن دراسة أثر القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية يساعد القادة الإداريين في تهيئة المناخ وتكوين بيئة تنظيمية إيجابية تحفز العاملين لأداء أحسن وإنتاجية أعلى، وتساعد في توجيه جهود وطاقات الأفراد في الشركات الصناعية نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية أكبر.
- إن هذه الدراسة تناولت قطاعاً مهماً وهو: (القطاع الصناعي) الذي يعد من أهم القطاعات في الجمهورية اليمنية، ويُعتبر أحد أهم ركائز الاقتصاد الوطني؛ لما له من أثر كبير ومهم في الإسهام في رفع مستوى التنمية الاقتصادية، وبالتالي توجد حاجة ملحة إلى معرفة مستوى أدائها وتطويرها، بما يجعلها قادرة على الاستمرار والمنافسة.

## حدود الدراسة:

- < الحدود البشرية : استهدفت الدراسة الموظفين بالشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.
- < الحدود الموضوعية : تناولت الدراسة متغيراً مستقلاً وهو القيادة الأخلاقية وأبعادها المتمثلة بـ (البعد الشخصي، البعد الإداري، والبعد الإنساني)، ومتغيراً تابعاً متمثلاً في الصحة التنظيمية بأبعادها: (فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، والإبداع).
- < الحدود المكانية : سيتم إجراء الدراسة على الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.
- < الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة في العام 2023 – 2024 م.

## التعريفات الإجرائية:

- القيادة الأخلاقية : تعرف بأنها القيادة القائمة على ممارسة الفضائل السلوكية والأخلاقية والمتمثلة بـ (البعد الشخصي، البعد الإداري، والبعد الإنساني) التي يجب الالتزام بها من قبل قيادة الشركة لتوفير بيئة منظمه مناسبة لتحقيق اهداف الشركة.
- البعد الشخصي: يعرف بأنه الصفات الشخصية التي تمتلكها قيادة الشركات الصناعية، كالصدق والنزاهة والأمانة والقدوة الحسنة، والتي تسهم في تعزيز العلاقات ورفع الروح المعنوية للموظفين في الشركات الصناعية.
- البعد الإداري: يعرف بأنه: القيم والمبادئ الأخلاقية التي يلتزم بها الإداريون في الشركات الصناعية عند أدائهم لدورهم الإداري المتمثل بالشعور بالمسؤولية، والموضوعية في اتخاذ القرارات، ونقل خبراتهم الإدارية للآخرين؛ لضمان تحسين البيئة التنظيمية في الشركة.
- البعد الإنساني: يعرف بأنه: الصفات والسمات التي يمتلكها القادة في الشركات الصناعية والتي تسهم في تعزيز العلاقات بين الأفراد والشركة، كاحترام المتبادل والتعاطف مع الموظفين، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم وتكوين علاقات إيجابية معهم.

- الصحة التنظيمية: تعرف بأنها: البيئة التي تساعد على التفاعل الإيجابي للموظفين في الشركات الصناعية مع المتغيرات التنظيمية في بيئة عملهم من خلال تكوين اتصالات فاعله بين القادة والأفراد؛ لرفع الروح المعنوية وتحقيق الإبداع في الشركة.
- فعالية الاتصال: تعرف بأنها: التبادل الفعال للمعلومات والتوجيهات بين القادة والموظفين في الشركات الصناعية لتحقيق التنسيق والتعاون داخلها والتي تساعد على توحيد الرؤية والأهداف وتشجيع ثقافة الاتصال المفتوحة والصادقة بما تساهم في تبادل المعرفة والخبرات وتعزيز التفاعل والتعلم المستمر داخل الشركة.
- الروح المعنوية: تعرف بأنها: الحالة العاطفية والنفسية العامة للموظفين في الشركة وكيفية تأثير ذلك على مستوى التحفيز والالتزام والروح التعاونية التي يشعر بها الموظفون تجاه العمل الذي يقومون به، وذلك من خلال تقديم فرص للمشاركة في صنع القرارات المهمة في العمل، والدعم والتقدير، وبناء ثقافته إيجابيه تسهم في التأثير المباشر على الإنتاجية والوجود والابتكار.
- الإبداع: يعرف بأنه: القدرة على تطوير أفكار وحلول جديدة ومبتكرة في سياق العمل في الشركات الصناعية؛ مما يؤدي إلى تحسين العمليات الصناعية والمنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة الحالية، حيث تم استخدامه في وصف متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، والصحة التنظيمية) من خلال الدراسات السابقة، ومن خلال إجابته أفراد العينة على الاستبانة ومعرفة مستوياتها في الشركة، وتحديد أثر القيادة الأخلاقية المتغير المستقل في الصحة التنظيمية المتغير التابع في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الإدارات المختلفة التي لها صلة بموضوع الدراسة، ويشغلون وظائف (مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، المشرفين، الإداريين/الأخصائيين) والبالغ عددهم (180) موظفاً، بحسب الإحصائية الخاصة بإدارة الموارد البشرية للعام 2024م، وتم تحديد حجم العينة بـ (123) مفرداً بناء على نموذج Morgan and Krejcie (1970)، وقد استخدمت الدراسة عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، كما يوضح ذلك الجدول (3).

جدول (3): مجتمع الدراسة وعينتها

النسبة	العينة	حجم المجتمع	مجتمع الدراسة
7 %	9	13	مدراء الادارات
12 %	14	21	رؤساء الاقسام
22 %	27	30	المشرفين
59 %	73	116	الإداريون/الأخصائيون
100 %	123	180	الإجمالي

وقد تم توزيع (123) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ إجمالي عدد الاستبانات العائدة مما تم توزيعه (112) نسخة، واستبعد منها (7) نسخ لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وأصبح إجمالي عدد النسخ القابلة للتحليل الإحصائي (105) نسخ، وهو ما نسبته (85%) من إجمالي النسخ التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

جدول (4): عدد الاستبانات الموزعة والمسترددة والصالحة للتحليل

الاستبانة	الموزعة	المستعاددة	المفقودة	التالفة	الصالحة للتحليل
العدد	123	112	11	7	105
النسبة	% 100	% 91	% 8	% 5	% 85

أداة الدراسة:

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات الأولية للدراسة تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة، كدراسة المراني (2015)، ودراسة الصريع (2020)، ودراسة نصروران (2016) للقيادة الأخلاقية، وكذلك دراسة بولعراوي ويومزبيرد (2022)، ودراسة عاشور (2021)، وغيرها من الدراسات العربية والأجنبية عند بناء الأداة، وللتحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وتم تعديلها وفق آرائهم، وأصبحت في صورتها النهائية مكونة من قسمين:

- القسم الأول: ويتكون من رسالة التغطية الموجهة إلى المستجيب، كما اشتملت على متغيرات الدراسة.
- القسم الثاني: وهو أداة الدراسة التي اشتملت على (50) فقره بصورتها النهائية موزعة حسب محاور وأبعاد الأداة.

اختبارات الصدق والثبات الإحصائي:

أولاً: اختبارات الثبات:

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ، وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة على مستوى المتغيرات والأبعاد، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): معامل الثبات بحسب اختبار (Alpha)

المتغير	البعد	معامل الثبات
القيادة الأخلاقية	البعد الشخصي	0.90
	البعد الإداري	0.84
	البعد الإنساني	0.81
	أبعاد المحور ككل	0.89
الصحة التنظيمية	بعد فعالية الاتصال	0.81
	بعد الروح المعنوية	0.93
	بعد الإبداع	0.92
	أبعاد المحور ككل	0.83

يلاحظ من الجدول (5) ارتفاع قيم معاملات الثبات لمحوري الأداة ولأبعادها الفرعية، حيث بلغت قيمة الثبات الكلية للمحور الأول "القيادة الأخلاقية" (0.89)، وهي قيمة عالية جداً، بينما بلغت قيمة الثبات الكلية للمحور الثاني "الصحة التنظيمية" (0.83)، وهي أيضاً قيمة عالية جداً، وهذا يؤكد صلاحية الأداة لقياس ما وضعت لقياسه في الدراسة الحالية.

ثانياً: اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط سيرمان بين كل فقره والبعد الذي تنتمي إليه هذه الفقره، وقد تبين أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة بمحاورها بدرجة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) تتراوح ما بين (0.787) و(0.254)؛ مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصدقية البنائية لأداة الدراسة على مستوى فقرات الأداة.

## ثالثا: اختبار الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة:

لمعرفة ما إذا كان بناء أداة الدراسة صادقا من الناحية الإحصائية تم احتساب معامل ارتباط سبيرمان بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه البعد، والجدول (6) يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول (6): نتائج اختبار الصدق البنائي للاستبانة بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه

المتغير	الأبعاد	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
	البعد الشخصي	0.875	*0.000
القيادة الأخلاقية	البعد الإداري	0.714	*0.000
	البعد الإنساني	0.855	*0.000
	فعالية الاتصال	0.814	*0.000
الصحة التنظيمية	الروح المعنوية	0.902	*0.000
	الإبداع	0.659	*0.000

\* دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $P < 0.01$ ).

يتضح من الجدول (6) بأن جميع أبعاد الاستبانة حصلت على درجة ارتباط مرتفعة وذات قيمة موجبة عند مستوى (0.05) فأقل، مما يعني بأن جميع أبعاد الاستبانة ذات صلته بمتغيراتها بدرجة ارتباط مرتفعة وموجبة تراوحت بين (0.659) كأقل بعد و(0.902) كأكبر بعد، وذات دلالة إحصائية؛ مما يشير إلى عدم وجود أي بعد من الأبعاد التي قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة.

## عرض النتائج ومناقشتها:

## التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة:

للتعرف على آراء عينة الدراسة حول أثر القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية للشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال؛ بهدف تقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد العينة على أبعاد ومحاور وفقرات الاستبانة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والأهمية النسبية، لتحليل استجابات الأفراد على محاور الاستبانة، وذلك كالآتي:

أولا: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية":

تم تحقيق الهدف الأول للدراسة (معرفة مستوى ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في الشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الجديدة) من خلال اختبار المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد المتغير المستقل

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	مستوى الممارسة
1	البعد الشخصي	4.43	.493	% 88.6	3	عال جدا
2	البعد الإداري	4.51	.432	% 90.2	1	عال جدا
3	البعد الإنساني	4.50	.449	% 90	2	عال جدا
	القيادة الأخلاقية	4.48	.396	% 89.6		عال جدا

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" بلغ (4.48)، وهي درجة عالية جدا من توفر ممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمة وباتجاه عام موافق بشدة وبانحراف معياري (0.396) لم يتجاوز الواحد الصحيح؛ مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه متغير

القيادة الأخلاقية، كما بلغت الأهمية النسبية للمتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" (89.6%)، أما أبعاد هذا المتغير فقد أنضح بأن البعد الإداري جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.51) وبانحراف معياري (0.432) وبأهمية نسبية (90.2%)، أما البعد الإنساني فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.50) وبانحراف معياري (0.449) وبأهمية نسبية (90%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد الشخصي بمتوسط حسابي (4.43) وبانحراف معياري (0.493) وبأهمية نسبية (88.6%)؛ مما يعني أن مجتمع الدراسة المستهدف يوافق بمستوى عال جدا على جميع أبعاد المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، وبناء عليه يمكننا القول إنه توجد ممارسة عالية جدا لأبعاد القيادة الأخلاقية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة وفق آراء عينة الدراسة، وتشير النتائج إلى أن البعد الإداري هو أكثر الأبعاد تأثيرا، مما قد يدل على تمتع القادة بمهارات إدارية قوية تمكنهم من توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية، بالإضافة إلى أن الإدارة الفعالة هي الأكثر تأثيرا في تحسين الصحة التنظيمية، حيث إنها تساهم في تنظيم العمليات، وضمان الجودة، وتحسين الاتصال الداخلي، بينما يأتي البعد الإنساني في المرتبة الثانية ليعكس أهمية العلاقات الإنسانية والدعم العاطفي في بيئة العمل، أما البعد الشخصي رغم أهميته فإنه يأتي في المرتبة الثالثة؛ لأن تأثيره قد يكون أكثر تركيزا على السمات الفردية للقادة وليس على مستوى المؤسسة ككل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من نصروان (2016)، ودراسة الصريع (2020)، ودراسة العنزي وعبدالعزیز (2018) التي بينت نتائج دراساتهم أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية كان مرتفعا جدا، واختلقت مع دراسة الشريفي والتنع (2011)، ودراسة العرايضة (2015) التي أظهرت ممارسة متوسطة للقيادة الأخلاقية.

ثانيا: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع "الصحة التنظيمية":

تم تحقيق الهدف الثاني للدراسة (معرفة مستوى توفر الصحة التنظيمية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة) من خلال اختبار المتوسطات الحسابية للمتغير التابع، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد المتغير التابع

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	مستوى الممارسة
1	فعالية الاتصال	4.33	.611	86.6 %	2	عال جدا
2	الروح المعنوية	4.32	.513	86.4 %	3	عال جدا
3	الإبداع	4.40	.574	88 %	1	عال جدا
	الصحة التنظيمية	4.35	.442	87 %		عال جدا

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (الصحة التنظيمية) بلغ (4.35)، وهي درجة عالية جدا من توفر الصحة التنظيمية في المنظمة وباتجاه عام موافق بشدة وبانحراف معياري (0.442) لم يتجاوز الواحد الصحيح؛ مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه متغير الصحة التنظيمية، كما بلغت الأهمية النسبية للمتغير التابع بشكل عام (87%)، أما أبعاد هذا المتغير فيتضح بأن بُعد "الإبداع" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40) وبانحراف معياري (0.574) وبأهمية نسبية (88%)، أما بُعد "فعالية الاتصال" فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.611) وبأهمية نسبية (86.6%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد "الروح المعنوية" بمتوسط حسابي (4.32) وبانحراف معياري (0.513) وبأهمية نسبية (86.4%)؛ مما يعني أن مجتمع الدراسة المستهدف يوافق بمستوى عال جدا على جميع أبعاد المتغير التابع "الصحة التنظيمية" وتشير النتائج إلى أن حصول بُعد الإبداع على المرتبة الأولى يعكس اهتمام الشركة بتشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم الإبداعية من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة تسود فيها ثقافة الإبداع والابتكار؛ مما يؤدي إلى تحسين المنتجات والعمليات وشعور الموظفين بتقدير إسهاماتهم، بينما يأتي بُعد فعالية الاتصال في المرتبة

الثانية ليعكس الدور الحيوي للتواصل الجيد في تحقيق التعاون والشفافية وحل المشكلات، أما بعد الروح المعنوية فيحتل المرتبة الثالثة على الرغم من أهميته في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، ولكنه أقلهم توفراً، وقد يعود ذلك إلى اتجاه الشركة نحو تخفيض مستوى التحفيز سواء التحفيز المادي أو المعنوي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من بولعراوي وبومزبيره (2022) ودراسة أبو حجبر (2020)، ودراسة عاشور (2021)، واختلفت مع دراسة معتوق (2023)، ودراسة عكسه ومنصور (2024).

اختبار فرضيات الدراسة :

اختبار الفرضية الرئيسية :

لتحقيق الهدف الرئيس من الدراسة "تحديد أثر القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية للشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة" تم اختبار الفرضية الرئيسية التي نصت على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (البعد الشخصي، البعد الإداري، والبعد الإنساني) في الصحة التنظيمية للشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة" واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع: الصحة التنظيمية									
اختبار F		بيتا $\beta$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير المستقل
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة	المحسوبة			
									القيادة
.000	26.075	.449	.202	.449	.000	10.519	.437	4.593	a
					.000	5.106	.097	.496	b
									الأخلاقية

يتضح من الجدول (9) ما يلي:

- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.202)، وهذا يعني أن المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" بشكل عام استطاع أن يفسر ما نسبته (0.202) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الصحة التنظيمية)، مما قد يشير إلى أن (20.2%) من التغير في (الصحة التنظيمية) في الشركة يفسره المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) وأن (79.8%) من التغير في (الصحة التنظيمية) تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة.
- هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية في الشركة محل الدراسة، ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط R (0.449).
- بلغت قيمة بيتا  $\beta$  (0.449)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، ستكون الزيادة في مستوى القيادة الأخلاقية بدرجة واحد يؤدي إلى زيادة ما مقداره (44.9%) في (الصحة التنظيمية) في الشركة محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (26.075)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية بالشركة محل الدراسة، وبالتالي فإن هذا يعزز قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أن "هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (البعد الشخصي، البعد الإداري، والبعد الإنساني) في الصحة التنظيمية للشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة" وهذا يتفق مع دراسة Aksu و Özgenel (2020)، ودراسة Algaseem و Al-Omari (2020)، ودراسة Soltangholi et al. (2021)، حيث أظهرت نتائج دراساتهم أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي

في الصحة التنظيمية، حيث إن الدراسة الحالية سارت في الاتجاه نفسه وأثبتت وجود أثر للقيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية.

#### اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار الفرضية الفرعية ومعرفة أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية تأثيراً في الصحة التنظيمية، فقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد

مستوى الدلالة	T	معامل الانحدار	الأبعاد	مستوى الدلالة	f	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط
0.007	2.778	0.265	البعد الشخصي					
0.006	2.799	0.269	البعد الإداري	0.000	8.236	0.196	0.223	0.472
0.019	2.283	0.229	البعد الانساني					

يتضح من الجدول (10) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.472)، وتفسر أبعاد القيادة الأخلاقية ما نسبته 19.6% من التباين في الصحة التنظيمية، حيث جاءت قيمة معامل التحديد (0.196)، وقد يعزى ذلك إلى وجود متغيرات أخرى لم تخضع لها الدراسة، ويتضح من الجدول أن النموذج الإحصائي جاء ملائماً للنموذج المعرفي، حيث جاءت قيمة F تؤكد أن العلاقة بين واحد أو أكثر من أبعاد القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

ويتضح من الجدول (10) على اعتبار أن بقية الأبعاد ثابتة، أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للبعد الشخصي في الصحة التنظيمية، حيث جاءت قيمة معامل الانحدار (0.265)، وجاءت قيمة T (2.778) وهي دالة إحصائياً ( $\alpha=0.007$ ) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى، ويشير البعد الشخصي إلى أنه كلما تمتع القادة بالسمات الشخصية الإيجابية المتمثلة بالنزاهة والعدالة والصدق أسهم ذلك في تعزيز الصحة التنظيمية من خلال بناء الثقة والالتزام وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وتمكين وتطوير الموظفين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Al-Omari و Algaseem (2020)، ودراسة Aksu و Özgenel (2020)، ودراسة Soltangholi et al. (2021) حيث أظهرت نتائج دراساتهم أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية للبعد الشخصي في الصحة التنظيمية على المستوى الكلي.

وبينت النتائج أن البعد الإداري يؤثر بدلالة إحصائية في الصحة التنظيمية، حيث جاءت قيمة معامل الانحدار (0.269)، وجاءت قيمة T (2.799) وهي دالة إحصائياً ( $\alpha=0.006$ ) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية، ويشير البعد الإداري إلى أنه كلما تمتع القادة بالصفات الإدارية الأخلاقية كالمساءلة والشفافية والاهتمام بالموظفين، أسهم ذلك في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية تنعكس إيجاباً على مؤشرات الصحة التنظيمية في الشركة محل الدراسة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Al-Omari و Algaseem (2020)، ودراسة Aksu و Özgenel (2020)، ودراسة Soltangholi et al. (2021)، حيث أظهرت نتائج دراساتهم أن هناك أثراً ذو دلالة معنوية للبعد الإداري في الصحة التنظيمية على المستوى الكلي.

وبينت النتائج أن البعد الإنساني يؤثر بدلالة إحصائية في الصحة التنظيمية، حيث جاءت قيمة معامل الانحدار (0.229)، وجاءت قيمة T (2.283) وهي دالة إحصائياً ( $\alpha=0.019$ ) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة، ويشير البعد الإنساني إلى أنه كلما تمتع القادة بالصفات الإنسانية الأخلاقية كالتعاطف والاحترام والتواصل الفعال، أسهم ذلك في تحسين مناخ العمل وتعزيز الصحة النفسية والاجتماعية للموظفين؛ مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الصحة التنظيمية في

الشركة محل الدراسة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Algaseem و Al-Omari (2020)، ودراسة Aksu و Özgenel (2020)، ودراسة Soltangholi et al. (2021)، حيث أظهرت نتائج دراساتهم أن هناك أثرا ذا دلالة معنوية للبعد الإنساني في الصحة التنظيمية على المستوى الكلي. وبناء على ما سبق تؤكد النتائج أن الشركة محل الدراسة تمتلك نماذج أخلاقية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي ملموس على الموظفين وعلى بيئة العمل بشكل عام.

ومما تقدم من عرض لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية يتضح أن جميع الفرضيات الفرعية لأبعاد المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" المتمثلة بـ (البعد الشخصي، البعد الإداري، والبعد الإنساني) ذات تأثير متفاوت في الصحة التنظيمية كمتغير تابع، وهذا يؤكد النتيجة العامة التي توصلت إليها الدراسة سلفا عند إثبات الفرضية الرئيسية.

## الاستنتاجات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الآتية:
1. وجود اهتمام بدرجة كبيرة بالقيادة الأخلاقية في الشركة؛ مما يدل على أن القيادات تراعي أخلاقيات القيادة أثناء ممارساتها وأدائها للمهام.
  2. وجود اهتمام بدرجة كبيرة بالصحة التنظيمية في الشركة، مما يدل على أن الشركة تهتم برفاهية موظفيها، وتسعى لتحسين بيئة العمل والعمليات الداخلية.
  3. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية، حيث إن القيادة الأخلاقية تؤثر وبمستوى متوسط في الصحة التنظيمية في الشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

## التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات السابقة توصي الدراسة بالآتي:
1. المحافظة على مستوى القيادة الأخلاقية في الشركة من خلال عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل لتوعية المدراء حول أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الصحة التنظيمية في الشركة.
  2. ضرورة اهتمام الشركة بتطبيق القيادة الأخلاقية كنظام متكامل بكل أبعادها؛ حيث إن التأثير العام للقيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية أعلى من تأثير كل بُعد على حدة.
  3. المحافظة على المستوى العالي للصحة التنظيمية وتعزيزها من خلال الحرص على الاستمرارية في توفير بيئة ملائمة تشعر المرؤوسين بالرفاهية النفسية؛ لما لها من دور مهم في استقرار العمل وتحفيز العاملين للبدل والعطاء حتى خارج إطار المهمات الرسمية والوصف الوظيفي.
  4. تركيز قيادات الشركة على الأنشطة ذات العلاقة بالبعد الإداري؛ كونه الأكثر تأثيرا في الصحة التنظيمية.
  5. ضرورة القيام بدراسات مستقبلية حول الأبعاد التي لم تنطرق لها هذه الدراسة، بالإضافة إلى ذلك، يجب التركيز على تطوير وتحسين أسلوب التوزيع وتوفير جو مريح للمبحوثين للإجابة الصادقة عن العبارات لضمان دقة وفعالية النتائج.

## الاسهام البحثي:

قام جمال درهم وداليا محمود بوضع المقدمة وبناء الخلفية النظرية وصياغة المشكلة البحثية وتحديد المنهجية وجمع البيانات وتحليلها وعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وصياغة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات، وقام كلاهما بمراجعة المسودة النهائية للدراسة.

## المراجع:

- أبو حجير، طارق مفلح (2020)، مدى توافر ابعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز: دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الفلسطيني، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5(1)، 394-359.
- أحمد، شيهناز فاضل (2021)، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية: بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2(73)، 119-97.
- الأنصاري، عبدالعزيز عبدالغفور عبدالسبحان (2018)، سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي: الدور الوسيط للقدرات الريادية [رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان].
- بحري، صابر، وخرموش، منى (2022)، الصحة التنظيمية مقارنة لتصور المفهوم وفق المحددات التنظيمية، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، 11(2)، 472-461.
- بولعراوي، امال، وبومزبيرد، عبدالجليل (2022)، أثر الصحة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن - جيجل [رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل، الجزائر].
- الحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر (2009)، واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5 - 10) بسلطنة عمان [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، مسقط].
- حرز الله، فادي أحمد توفيق، وعرقاوي، سامر محمد حسن (2019)، أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البلديات الفلسطينية: دراسة حالة، المؤتمر العلمي الدولي التاسع المشترك حول الاتجاهات الحديثة في إدارة البلديات وتحسين جودة أدائها، 22 - 24 يوليو، مدينة الخليل، فلسطين.
- الحسني، محمد هادي، والمياي، حاكم احسوني (2023)، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 17(33)، 154-123.
- حسين، ايناس علاء الدين محمد (2024)، دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الصحة التنظيمية داخل المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية، مجلة البحوث الإدارية، 24(4)، 47-1 <https://doi.org/10.21608/jso.2024.285818.1297>
- خلف، حسين عبدالله (2020)، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن].
- دراوشة، نجوى عبدالحميد (2019)، الصحة التنظيمية الساندة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات: العلوم التربوية، 46(2)، 520-500.
- الرشيدي، أحمد عبید (2021)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(24)، 127-106.
- الساعدي، علي عبد الجبار، وطنبور، رامز (2024)، القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الأداء المستدام: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في كلية المستقبل الجامعة، مجلة كامبريدج للبحوث العلمية، 34(34)، 158-140.
- سويقي، عبير مختار (2021)، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 3(2)، 65-98. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K110721>

الشريفي، عباس عبد مهدي، والتنج، منال محمود (2011)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإماره الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12(3)، 135-162.

الصريع، لبنى محمد (2020)، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم [رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين].

الصويحي، هند خليفة سالم (2019)، القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، المؤتمر العلمي الثالث حول أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول، 10-11 أغسطس، المعهد العالي للمهن الشاملة، درنة، ليبيا.

عاشور، علاء يوسف نجيب (2021)، مدى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قلقيلية، المجلة العربية للنشر العلمي، (37)، 520-554.

العتيبي، أحمد بركي مبارك (2013)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن].

عثمان، رامي عثمان مطلق، أبو عاشور، خليفة مصطفى، والكراسنة، سميح محمود محمد (2023)، درجة توافر الصحة التنظيمية في المدارس التكنولوجية العربية ضمن الخط الأخضر وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي كما يراها المعلمون والمستشارون التربويون والمديرون، المجلة التربوية الأردنية، 8(4)، 287-311.

العجمي، حمد عامر (2021)، الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات النفط الكويتية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (65)، 437-462.

العرايضة، رائده هاني محمود (2012)، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن].

العريقي، منصور محمد (2014)، طرق البحث (الطبعة الرابعة)، صنعاء: مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي.

عكسه، سمية، ومنصور، بوبكر (2024)، علاقة الصحة التنظيمية بسلوك الصمت التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة الوادي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، 8(3)، 201-219.

العنزلي، تهاني صالح، وعبدالعزیز، صفوت حسن (2018)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، 5(44)، 49-70.

العنقري، عبدالعزيز بن سلطان (2014)، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإماره مكة المكرمة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 12(57)، 225-260.

العايشي، زرار، وكريمة، غياض (2023)، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري من وجهة نظر عمال مديرية الأشغال العمومية لسولاية سكيكده، مجلة شمال أفريقيا للنشر العلمي، 1(2)، 20-29.

قدحه، مروءة حمودة محمد، والعامري، عبدالعزيز عبدالهادي (2023)، الصحة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمينية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية للعام 2021-2022، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7(6)، 1-23. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D211222>

المراني، يحيى ناجي (2015)، القيادة الأخلاقية للقيادات الإدارية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى الموظفين في جامعتي صنعاء والعلوم والتكنولوجيا [أطروحة دكتوراه، جامعة صنعاء، اليمن].  
معتوق، طارق أبو شعفة (2023)، دور ممارسة الشفافية الإدارية في تعزيز الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة العامة بجامعة المرقب، *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 6(1)، 148-184. <https://doi.org/10.37375/esj.v6i1.362>

نجم، أمل دحام (2023)، تأثير القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعة التقنية الشمالية [رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق].  
نصروان، أسماء (2016)، أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالمنظمة: دراسة حالة الإدارة العمومية لولاية المدية [رسالة ماجستير، جامعة المدية، الجزائر].

Al-Omari, A., & Algaseem, M. M. (2020). The relationship between ethical leadership and organizational health among Jordanian school principals. *International Journal of Education and Research*, 8(12), 75-92.

Arokiasamy, A. R. A. (2018). Linking transformational leadership with organizational health of secondary school teachers: A conceptual model and research proposition. *Economics, Management and Sustainability*, 3(1), 21-33.

Buluc, B. (2015). Relationship between instructional leadership and organizational health in primary schools. *The Anthropologist*, 19(1), 175-183.

Franczukowska, A. A., Krczal, E., Knapp, C., & Baumgartner, M. (2021). Examining ethical leadership in health care organizations and its impacts on employee work attitudes: An empirical analysis from Austria. *Leadership in Health Services*, 34(3), 229-247.

Gul, F., Alam, M., & Khan, M. I. (2021). The impact of ethical leadership on organizational commitment: A sequential mediation. *Journal of Critical Reviews*, 8(2), 1276-1287.

Hadian, S. A., Yarmohammadian, M. H., & Shaarbafchizadeh, N. (2023). The organizational health components for small-sized health-care organizations: A systematic review. *Journal of Education and Health Promotion*, 12(1), 37. [https://doi.org/10.4103/jehp.jehp\\_1307\\_21](https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_1307_21)

Korkmaz, M. (2011). The effects of organizational climate and organizational health on organizational commitment in primary schools. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(1), 117-139.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Journal of Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

- Nawaz, A. M., Hassan, M. U., & Naheed, K. (2017). Impact of ethical leadership and ethical climate on employees' outcomes: The mediating effect of trust in organization. *Orient Research Journal of Social Sciences*, 2(2), 109-152.
- Özgenel, M., & Aksu, T. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(4), 816-825. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i4.20658>
- Pordeli, F., & Vazifeh, Z. (2017). Examination of the impact of promotion of organizational health on organizational commitment among employees of Zabol University of Medical Sciences. *QUID: Investigación, Ciencia y Tecnología*, (Special Issue), 2444-2455.
- Šenyurt, H., & Dinc, M. S. (2015, April). The relationship among ethical leadership and organizational citizenship behavior: A study of private primary and high school teachers in Bosnia and Herzegovina. In *International Conference on Economic and Social Studies (ICESoS)* (Vol. 15, pp. 138-44). Bosnia and Herzegovina: International Burch University.
- Singh, A., & Vashist, H. (2024). Ethical leadership in health-care organizations—a scoping review. *Leadership in Health Services*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/LHS-04-2024-0035>
- Soltangholi, F., Ardalan, M. R., & Abdolmaleki, J. (2021). The Effect of managers' ethical leadership on organizational health mediated by organizational justice in the schools of Qorveh City. *Sociology of Education*, 7(1), 133-143.

### Arabic References in Roman Scripts:

- Abu Hujair, Tareq Muflih (2020). Mada tawafur ab'ad al-sihha al-tanzimiyya wa 'alaqatuhā bil-'ada' al-mumtaz: Dirasa tatbiqiyya 'ala Al-Bank Al-Islami Al-Filistini. *Majallat Jami'at al-Istiqlal lil-Abhath*, 5(1), 359-394.
- Ahmad, Shehanaz Fadhil (2021). Tahlil al-'alaqa bayna al-qiyada al-tahwiliyya wa al-qiyam al-tanzimiyya: Baht istital'i fi al-sharika al-'amma li-sina'at al-batarayat. *Majallat al-Idara wa al-Iqtisad*, 2(73), 97-119.
- Akasah, Sumayya, wa Mansour, Boubakr (2024). 'Alaqa al-sihha al-tanzimiyya bi-suluk al-samt al-tanzimiyya: Dirasat maydanyah 'ala 'ayinat min al-muwathafin al-idariyyin bi-Jami'at al-Wadi. *Majallat al-Siraj fi al-Tarbiyya wa Qadhaya al-Mujtama'*, 8(3), 201-219.
- Al-Ajmi, Hamad Amer (2021). Al-dawr al-mu'adil lil-'adala al-tanzimiyya fi al-'alaqa bayna al-qiyada al-akhlaqiyya wa al-'ada' al-wazifi: Dirasat maydanyah 'ala sharikat al-naft al-Kuwaitiyya, *Majallat al-Funun wa al-Adab wa 'Uloom al-Insaniyyat wa al-Ijtima'*, (65), 437-462.

- Al-Anqari, Abdulaziz bin Sultan (2014). Athar mumarasat al-qiyada al-akhlaqiyya lil-mudiri fi tahqiq al-tamayuz al-tanzimiyya: Dirasat tatbiqiyya 'ala al-muhafazat al-tab'i'a li-lmarat Makkah al-Mukarramah. *Majallat Kulliyat al-Tijara lil-Buhooth al-'Ilmiyya*, 12(57), 225-260.
- Al-Ansari, Abdulaziz Abdulghafour Abdulsabhan (2018). *Simat al-qiyada al-idariyya wa atharuha 'ala al-tamayuz al-mu'assasi: Al-dawr al-wasiti lil-qudrat al-riyadiyya* [Risalat majestir, Jami'at al-Sudan lil-Uloom wa al-Tiknulujiya, Sudan].
- Al-Anzi, Tahani Saleh, wa Abdulaziz, Safwat Hassan (2018). Al-qiyada al-akhlaqiyya wa 'alaqatuhā bi-rida al-wazifi lada mu'alimi al-marhala al-thanawiyya fi Dawlat al-Kuwait min wajhat nazarhum. *Majallat Jil al-Uloom al-Insaniyya wa al-Ijtima'iyya*, 5(44), 49-70.
- Al-Ara'idha, Ra'ida Hani Mahmoud (2012). *Mustawa al-qiyada al-akhlaqiyya li-mudiri al-madaris al-thanawiyya al-hukumiyya fi 'Amman wa 'alaqatuhā bi-mustawa mumarasat suluk al-muwatana al-tanzimiyya min wajhat nazar al-mu'allimin* [Risalat Majistr, Jami'at al-Sharq al-Awsat, 'Amman, Jordan].
- Al-Ariqi, Mansour Muhammad (2014). *Turuq al-bahth* (Al-Tab'a al-Rabi'a), Sana'a: Markaz Jami'at al-Uloom wa al-Tiknulujiya lil-Kitab al-Jami'i.
- Al-Ayashi, Zarzar, wa Karima, Ghayad (2023). Mumarasat al-qiyada al-akhlaqiyya wa 'alaqatuhā bi-tahqiq al-ibda' al-idari min wajhat nazar ommal Mudiriyat al-Ashghal al-'Umumiyya li-Wilayat Skikda. *Majallat Shamal Ifriqiya lil-Nashr al-'Ilmi*, 1(2), 20-29.
- Al-Habsiyah, Radeya bint Sulayman bin Nasser (2009). *Waqi' mumarasat al-qiyada al-akhlaqiyya fi madaris al-taleem al-asasi al-sufuf (5 - 10) bi-Saltanat 'Umān* [Risalat majestr, Jami'at al-Sultan Qaboos, Muscat].
- Al-Husni, Muhammad Hadi, wa Al-Miyali, Hakim Ihsuni (2023). Dawr al-qiyada al-akhlaqiyya fi ta'ziy al-istidama al-tanzimiyya: Dirasat istital'iyya fi Jami'at al-Kufa. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyya lil-Banat lil-Uloom al-Insaniyya*, 17(33), 123-154.
- Al-Marani, Yahya Naji (2015). *Al-qiyada al-akhlaqiyya lil-qiyadat al-idariyya wa 'alaqatuhā bi-al-intimaa al-tanzimiyya laday al-muwathafin fi Jami'atai Sana'a wa al-Uloom wa al-Tiknulujiya* [Uṭruhat doktora, Jami'at Sana'a, Yemen].
- Al-Otaibi, Ahmad Barkai Mubarak (2013). *Darajat Mumarasat Mudiri al-Madaris al-Thanawiyya lil-Qiyada al-Akhlaqiyya wa 'alaqatuhā bi-Qiyamihim al-Tanzimiyya min wajhat nazar al-mu'allimin fi Dawlat al-Kuwait* [Risalat Majistr, Jami'at al-Sharq al-Awsat, Amman, Jordan].
- Al-Rashidi, Ahmad Ubaid (2021). Al-qiyada al-akhlaqiyya wa 'alaqatuhā bi-asaleeb idarat al-sira' al-tanzimiyya laday mudiri al-madaris al-mutawassita fi Dawlat al-Kuwait min wajhat nazar al-mu'allimin. *Majallat al-Uloom al-Tarbawiyya wa al-Nafsiyya*, 5(24), 106-127.

- Al-Sa'adi, Ali Abdul Jabbar, wa Tanbour, Rami (2024). Al-qiyada al-akhlaqiyya wa ta'athiruha 'ala al-ada' al-mustadam: D study istital'iyya li-Ara' al-'amilin fi Kulliyat al-Mustaqbal al-Jami'a. *Majallat Cambridge lil-Buhooth al-'Ilmiyya*, (34), 140-158.
- Al-Sari', Lubna Muhammad (2020). *Al-qiyada al-akhlaqiyya laday Mudiri al-Madaris al-Khās fi Muhafazat al-Khalil wa 'alaqatuhā bi-thiqa al-tanzimiyya lilmu'allimin min wajhat nazar al-mu'allimin anfusahum* [Risalat majestr, Jami'at al-Khalil, Filistin].
- Al-Sharifi, Abbas Abdul Mahdi, wa Al-Tanuh, Manal Mahmoud (2011). Darajat mumarasat mudiri al-madaris al-thanaweyah al-Khāsah bi-lmarat al-Sharqiya lilqiyāda al-akhlaqiyya wa 'alaqatuhā bi-darajat tamkeen al-mu'allimin. *Majallat al-Uloom al-Tarbawiyya wa al-Nafsiyya*, 12(3), 135-162.
- Al-Suwa'ei, Hind Khalifa Salem (2019). *Al-qiyada al-akhlaqiyya wa dawrha fi tahqiq al-'adala al-tanzimiyya: Dirasat halat 'ala al-'amilin bi-Diwan al-Muhasaba bi-Madina Benghazi*. Al-Mu'tamar al-'Ilmi al-Thalith hawl Akhlaqiyat al-Mihnah fi Libya: Al-Waqi' wa Al-Mamool, 10-11 August, Al-Mu'tahad al-'Ali lil-Mihan al-Shamila, Derna, Libya.
- Ashour, 'Alaa Youssef Najib (2021). Mada tatbiq ab'ad al-sihha al-tanzimiyya fi al-marakiz al-sihhiya fi Madinat Qalqilya. *Al-Majallat al-'Arabiyya lil-Nashr al-'Ilmi*, (37), 520-554.
- Bahri, Saber, wa Kharimoush, Mona (2022). Al-sihha al-tanzimiyya muqaraba litasawwur al-mafhum wafq al-muhadidat al-tanzimiyya. *Majallat Dirasat Insaniyya wa Ijtimal'iyya*, 11(2), 461-472.
- Boul'arawi, Amal, wa Boumzbira, Abduljalil (2022). *Athar al-sihha al-tanzimiyya 'ala ada' al-mawarid al-bashariya: Dirasat halat al-Muassasa al-Minayyya Jin Jin - Jujel* [Risalat majestir, Jami'at Muhammad al-Siddiq bin Yahya - Jujel, Algeria].
- Darawsheh, Najwa Abdulhamid (2019). Al-sihha al-tanzimiyya al-saidah fi al-jami'at al-Urduniyya wa 'alaqatuhā bi-al-tamkeen al-wazifi min wajhat nazar al-quda' al-akademiyyin. *Dirasat: Al-Uloom al-Tarbawiyya*, 46(2), 500-520.
- Harz Allah, Fadi Ahmad Tawfiq, wa Arqawi, Samir Muhammad Hassan (2019). *Ab'ad al-sihha al-tanzimiyya wa 'alaqatuhā bi-tahsin mustawa al-iltizam al-tanzimiy laday al-'amilin fi al-buldayat al-Filistiniyya: Dirasat halat*. Al-Mu'tamar al-'Ilmi al-Dwali al-Tasi'a al-Mushtarak hawl al-Ittijahat al-Haditha fi Idarat al-Buldayat wa Tahsin Jawdat Ada'ihā, 22 - 24 Yuliu, Madinat al-Khalil, Filistin.

- Hussein, Inas 'Alaa al-Din Muhammad (2024). Dawr al-rashaqa al-istratijiyya fi tahsin al-sihha al-tanzimiyya dakhil al-munazzamat al-'amma: Dirasat tatbiqiyya 'ala al-mustashfayat al-hukumiya. *Majallat al-Buhooth al-Idariyya*, 24(4), 1-47. <https://doi.org/10.21608/jso.2024.285818.1297>
- Khalaf, Hussein Abdullah (2020). *Athar al-sihha al-tanzimiyya 'ala madakhal al-fa'aliya al-tanzimiyya: Dirasat maydanyah fi al-kuliyat al-jami'a al-ahliyya fi Baghdad wa Wasit - Iraq* [Risalat majestr, Jami'at al-Sharq al-Awsat, Amman, Jordan].
- Ma'tuq, Tarek Abu Shu'fa (2023). Dawr mumarasat al-shafafiyya al-idariyya fi ta'ziy al-sihha al-tanzimiyya: Dirasat maydanyah 'ala al-'amilin fi al-idara al-'amma bi-Jami'at al-Mirqab. *Majallat al-Dirasat al-Iqtisadiyya*, 6(1), 148-184. <https://doi.org/10.37375/esj.v6i1.362>
- Najm, Amal Duham (2023). *Ta'athir al-qiyada al-akhlaqiyya fi al-sihha al-tanzimiyya: Dirasat maydanyah fi al-Jami'a al-Taqrniyya al-Shamaliyya* [Risalat majistir, Jami'at al-Mausil, Iraq].
- Nasrawan, Asmaa (2016). *Athar al-qiyada al-akhlaqiyya fi tahsin ada' al-'amilin bil-munazzama: Dirasat halat al-Idara al-Amumiyya li-Wilayat al-Madiyya* [Risalat majistir, Jami'at al-Madiyya, Algeria].
- Othman, Rami Othman Muttalq, Abu 'Ashour, Khalifa Mustafa, wa Al-Karasna, Samih Mahmoud Muhammad (2023). Darajat tawafur al-sihha al-tanzimiyya fi al-madaris al-tiknoolujiyya al-Arabiyya dhimn al-Khat al-Akhdar wa 'alaqatuhā bil-ightirab al-wazifi kama yara-hā al-mu'allimun wa al-mustasharun al-tarbawiyun wa al-mudirun. *Al-Majalla al-Tarbawiyya al-Urdunniyya*, 8(4), 287-311.
- Qadaha, Marwa Hamooda Muhammad, wa Al-Amiri, Abdulaziz Abdulhadi (2023). Al-sihha al-tanzimiyya wa dawruha fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi fi al-jami'at al-Yamaniyya al-hukumiya min wajhat nazar al-qiyadat al-akademiyya wa al-idariya lil-'aam 2021-2022. *Majallat al-Uloom al-Tarbawiyya wa al-Nafsiyya*, 7(6), 1-23. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D211222>
- Suwaify, Abir Mukhtar (2021). Athar Istratijiyyat Idarat al-Azamat 'ala al-sihha al-tanzimiyya: D study midaya 'ala al-'amilin fi Qi'ta al-Bunook bi-Muhafazat Asyut. *Majallat Idarat al-Makhatir wa al-Azamat*, 3(2), 98-65. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K110721>