



## مجلة ريادة النمو

### القيادة الاحتوائية ودورها في تعزيز ممارسات التسويق الأخلاقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية

م.م علي فاضل علي الداودي<sup>1</sup>    ا.م محمد عيدان الخزرجي<sup>2</sup>    م.م مهند عبد الكريم جبر كاظم الياسري<sup>3</sup>

#### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور القيادة الاحتوائية في تعزيز ممارسات التسويق الأخلاقي من دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية. اعتمدت الدراسة على منهج الوصف التحليلي، إذ تم اختيار عينة قصدية شملت جميع مدراء الشعب والوحدات والمصانع والبالغ عددهم (69) مديرًا. تم استخدام استبيان مقسم إلى محاور لقياس أبعاد القيادة الاحتوائية، وهي الانفتاح، التوافر، وإمكانية الوصول، وأبعاد التسويق الأخلاقي وهي أخلاقيات التسعير، الترويج، والتوزيع. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسة القيادة الاحتوائية وبين تعزيز الالتزام بأخلاقيات التسويق، إذ أن القائد الاحتوائي يسهم في خلق بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل، تشجع على المشاركة، وتدعم اتخاذ قرارات تسويقية أخلاقية. تؤكد النتائج أن تطبيق ممارسات القيادة الاحتوائية لا يقتصر على تحسين الأداء الداخلي للعاملين فحسب بل يمتد ليشمل تحسين صورة الشركة في السوق وتعزيز الثقة مع الزبائن والمستهلكين. يوصي البحث بضرورة تبني الشركات لأساليب القيادة الاحتوائية كاستراتيجية أساسية لتعزيز السلوك الأخلاقي في عمليات التسويق، بما يسهم في تحقيق أهداف الشركة ورفع مستوى رضا الموظفين والزبائن على حد سواء.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاحتوائية، التسويق الأخلاقي، الانفتاح، التوافر، إمكانية الوصول

#### **Inclusive Leadership and its Role in Promoting Ethical Marketing Practices: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers at Pepsi Baghdad Soft Drinks Company**

Ali Fadhil Ali<sup>1</sup>

Mohammed Edan Alkhazraji<sup>2</sup>

Mohamad AbdulKareem Al Yasiri<sup>3</sup>

#### **Abstract**

This research aims to explore the role of inclusive leadership in promoting ethical marketing practices through an analytical study of the opinions of a sample of managers working at Pepsi Baghdad Soft Drinks Company. The study adopted a descriptive-analytical approach, selecting a purposive sample that included all department, unit, and factory managers, totaling (69) managers. A questionnaire divided into axes was used to measure the dimensions of inclusive leadership, namely openness, availability, and accessibility, and the dimensions of ethical marketing, namely pricing ethics, promotion, and distribution ethics. The results of the study showed a strong positive relationship between the practice of inclusive leadership and the

#### جهة الأنتساب

<sup>1</sup> كلية العلوم التطبيقية/ الجامعة  
التكنولوجية

<sup>2</sup> معهد الإدارة الرصافة/ الجامعة  
التقنية الوسطى

<sup>3</sup> مجلة الهندسة والتكنولوجيا/  
الجامعة التكنولوجية

#### Affiliation

College of Applied Sciences  
Middle Technical/  
University of Technology

University- Institute of  
Administration Rusafa

Journal of Engineering and  
Technology/ University of  
Technology

#### E-mail

[Ali.f.ali@uotechnology.edu.iq](mailto:Ali.f.ali@uotechnology.edu.iq)

[Alkhazrje1991@mtu.edu.iq](mailto:Alkhazrje1991@mtu.edu.iq)

[muhammed.a.jebur@uotechnology.edu.iq](mailto:muhammed.a.jebur@uotechnology.edu.iq)

promotion of commitment to marketing ethics. An inclusive leader contributes to creating a work environment based on mutual respect, encourages participation, and supports ethical marketing decision-making. The results confirm that applying inclusive leadership practices is not limited to improving the internal performance of employees but extends to improving the organization's image in the market and enhancing trust with customers and consumers. The research recommends that organizations adopt inclusive leadership styles as a fundamental strategy to promote ethical behavior in marketing operations, thereby contributing to achieving organizational goals and raising the level of satisfaction for both employees and customers.

**Keywords:** Inclusive leadership, ethical marketing, openness, availability, accessibility

### المقدمة:

يعدّ مفهوم القيادة من الركائز الأساسية لنجاح الشركات، إذ تمثل القيادة فن التأثير على الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الشركة بفعالية وكفاءة. ومع تزايد التعقيدات التنظيمية والتحديات البيئية، ظهرت الحاجة إلى أساليب قيادية حديثة تركز على تعزيز المشاركة والتواصل الإيجابي بين القائد والموظفين، ومن أبرز هذه الأساليب القيادة الاحتوائية (Inclusive Leadership). تُعرف القيادة الاحتوائية بأنها مجموعة من السلوكيات والإجراءات التي يقوم بها القائد بهدف تقدير الموظفين، احترام مساهماتهم، وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف الشركة (Nembhard & Edmondson, 2006؛ Carmeli et al., 2010). تكتسب القيادة الاحتوائية أهمية خاصة في السياقات التي تتطلب التزامًا قويًا بأخلاقيات المهنة، لا سيما في مجالات التسويق، إذ تؤثر سلوكيات القائد على ممارسات التسويق الأخلاقي داخل الشركة. يُعرّف التسويق الأخلاقي على أنه الالتزام بمجموعة من المعايير والسلوكيات التي تضمن الشفافية، الصدق، والمصادقية في التعامل مع الزبائن، وتطبيق مبادئ العدالة في التسعير، الترويج، والتوزيع (Kotler, 2007؛ محاسن، 2009). تنبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الاحتوائية وتعزيز ممارسات التسويق الأخلاقي، خصوصًا في الشركات الكبيرة التي تتسم بالتنوع الوظيفي والتعقيد التنظيمي، مثل شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية. من تحليل آراء عينة من المدراء، يسعى البحث إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الاحتوائية في خلق بيئة عمل أخلاقية، تدعم الأداء المؤسسي المستدام وتعزز الثقة بين الشركة والزبائن.

### منهجية البحث:

#### أولاً: مشكلة البحث:

تواجه الشركات في بيئات العمل الحديثة تحديات متزايدة تتمثل في الحاجة إلى تحسين الأداء التنظيمي، تعزيز الالتزام الأخلاقي، وضمان تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعات الزبائن. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بمفاهيم القيادة الحديثة، لا تزال العديد من الشركات تواجه صعوبة في تطبيق القيادة الاحتوائية بشكل فعال، مما قد يؤثر على قدرة الشركة في خلق بيئة عمل قائمة على الاحترام، المشاركة، والتعاون بين الموظفين. إذ أصبح الالتزام بالتسويق الأخلاقي أحد العوامل الأساسية التي تحدد سمعة الشركة وثقة الزبائن بها، إذ يتطلب التسويق

الأخلاقي توفير سلع وخدمات بجودة عالية، شفافية في الأسعار، وأمانة في الترويج والتوزيع. وبالرغم من الأهمية الواضحة لأخلاقيات التسويق، تشير الدراسات إلى أن تطبيقها بشكل مستمر وفعل يعتمد إلى حد كبير على السلوك القيادي داخل الشركة. وتتبع مشكلة البحث من الحاجة إلى تحديد مدى تأثير القيادة الاحتوائية على ممارسات التسويق الأخلاقي، خصوصاً فيما يتعلق بتعزيز النزاهة والشفافية في التعامل مع الزبائن، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل مستويات الأداء. وطرح هذه المشكلة يأتي في سياق دراسة آراء مدراء شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية، بهدف فهم كيف يمكن للقيادة الاحتوائية أن تسهم في خلق بيئة عمل أخلاقية تضمن رضا الزبائن وتعزز سمعة الشركة في السوق. وفقاً لما سبق يمكن صياغة تساؤلات البحث بالأسئلة التالية: هل تؤثر القيادة الاحتوائية في تعزيز ممارسات التسويق الأخلاقي في شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية؟ هل يتبنى المدراء في شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية فلسفة القيادة الاحتوائية في إدارة شؤون الشركة وتوجهاتها التسويقية؟ ما مستوى تأثير ابعاد القيادة الاحتوائية (الأنفتاح، التوافر، إمكانية الوصول) في تعزيز ممارسات التسويق الأخلاقي.

### ثانياً: أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث في كونه يسلط الضوء على العلاقة بين القيادة الاحتوائية وممارسات التسويق الأخلاقي، وهو ما يمثل جانباً حيوياً في تعزيز الأداء المؤسسي والارتقاء بثقة الزبائن في الشركات. من الناحية النظرية، يساهم البحث في إثراء المعرفة العلمية حول دور القيادة الاحتوائية في خلق بيئة عمل أخلاقية، وتشجيع المشاركة الفاعلة للموظفين، وتحقيق التوازن بين أهداف الشركة واحتياجات الزبائن. أما من الناحية العملية، فإن النتائج المتوقعة من الدراسة توفر مؤشرات واضحة للمدراء حول كيفية تبني سلوكيات القيادة الاحتوائية لتعزيز الالتزام بأخلاقيات التسويق، بما يشمل التسعير، الترويج، والتوزيع. كما تساعد هذه الدراسة الشركات على بناء ثقافة تنظيمية تركز على الاحترام المتبادل والمصادقية، مما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن وسمعة الشركة في السوق التنافسي. كما تكتسب الدراسة أهمية خاصة في بيئة العمل العراقية، إذ يمكنها تقديم توصيات عملية لإدارة الشركات الكبرى مثل شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية، بما يعزز تطبيق أفضل الممارسات القيادية والتسويقية الأخلاقية، ويساهم في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن.

### ثالثاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والعملية، منها:-

- 1- تحديد مفهوم القيادة الاحتوائية وأبعادها (الأنفتاح، التوافر، إمكانية الوصول) ودورها في بيئة العمل، واستعراض مفهوم التسويق الأخلاقي وأبعاده (أخلاقيات التسعير، الترويج، التوزيع) وأثرها على العلاقة مع الزبائن، فضلاً عن تحليل العلاقة بين القيادة الاحتوائية وممارسات التسويق الأخلاقي من منظور المدراء في شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية.

2- كما يسعى البحث إلى تقييم تأثير القيادة الاحتوائية على تحسين رضا الزبائن وتعزيز ثقتهم بالشركة من الالتزام بأخلاقيات التسويق.

3- تقديم توصيات عملية تساعد المدراء على تبني سلوكيات القيادة الاحتوائية لتعزيز الأداء المؤسسي والتسويق الأخلاقي بما يخدم الزبائن ويدعم سمعة الشركة في السوق.

#### رابعاً: فرضيات البحث

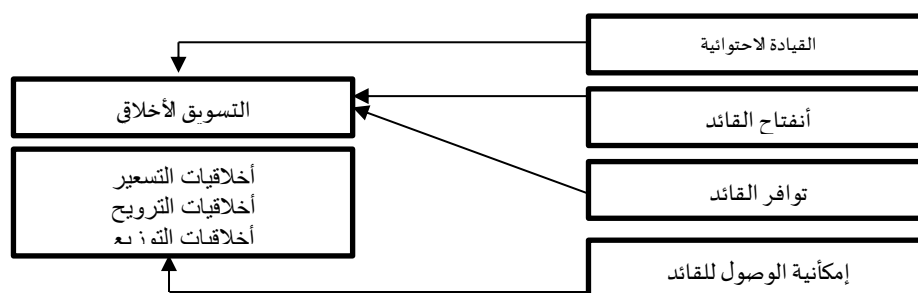
أنطلاقاً من أهداف البحث، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبار العلاقة بين القيادة الاحتوائية وممارسات التسويق الأخلاقي: الفرضية الرئيسية H1: يوجد تأثير معنوي للقيادة الاحتوائية في التسويق الأخلاقي في شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية. الفرضيات الفرعية:

- هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أنفتاح القائد وممارسات أخلاقيات التسويق.
  - هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين توافر القائد وممارسات التسويق الأخلاقي.
  - هناك تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إمكانية الوصول إلى القائد وممارسات التسويق الأخلاقي.
- الفرضية الرئيسية H2: يوجد ارتباط معنوي للقيادة الاحتوائية في التسويق الأخلاقي في شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية. الفرضيات الفرعية:

- يوجد ارتباط معنوي بين أنفتاح القائد وممارسات أخلاقيات التسويق.
- يوجد ارتباط معنوي بين توافر القائد وممارسات التسويق الأخلاقي.
- يوجد ارتباط معنوي بين إمكانية الوصول إلى القائد وممارسات التسويق الأخلاقي.

#### خامساً: مخطط البحث الافتراضي

تم بناء مخطط البحث الافتراضي من المتغير المستقل: القيادة الاحتوائية إبعاده هي أنفتاح القائد (Openness) وتوافر القائد (Availability) وإمكانية الوصول للقائد (Accessibility) أما المتغير التابع هي ممارسات التسويق الأخلاقي. يوضح الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي.



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

#### سادساً: عينة البحث

تكون مجتمع البحث من جميع المدراء العاملين في شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية، والذين يشغلون مناصب إدارية في الشعب والوحدات والمصانع التابعة للشركة. وبما أن هذا المجتمع محدود العدد، فقد تم اعتماد

العينة القصدية الشاملة، إذ شملت الدراسة جميع أعضاء المجتمع البالغ عددهم (69) مديراً. تم توزيع 69 استبانته ورقياً وتم جمعها من أفراد العينة وجميعاً كأنت صالحة للقياس. تم اختيار هذه العينة لكونها تمثل جميع المستويات الإدارية ذات الصلة بعملية اتخاذ القرار في مجال التسويق والممارسات التنظيمية، مما يضمن الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة حول تأثير القيادة الاحتوائية على ممارسات التسويق الأخلاقي في الشركة. كما يسمح هذا الاختيار بتحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الاحتوائية المختلفة (الأنفتاح، التوافر، إمكانية الوصول) والتسويق الأخلاقي بطريقة شاملة تمثل جميع المسؤولين المعنيين. اعتمد البحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم تصميم الاستبيان بناءً على مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية المتعلقة بالقيادة الاحتوائية والتسويق الأخلاقي، مع مراعاة توافقه مع الأبعاد النظرية لكل متغير. إذ تم بناء مقياس المتغير المستقل القيادة الاحتوائية بالاعتماد على مقياس (عبد القادر، 2025) في حين تم بناء مقياس المتغير التابع التسويق الأخلاقي بالاعتماد على مقياس (احمد، 2019). وقد أجرى الباحثين التعديلات الضرورية لجعل المقياس أكثر ملائمة لأهداف البحث الحالي. تضمن الاستبيان محاور رئيسية لقياس المتغيرات كما يلي: القيادة الاحتوائية (المتغير المستقل): ويشمل ثلاثة أبعاد، هي الأنفتاح، التوافر، وإمكانية الوصول وقد تضمن (15) فقرة بواقع 5 فقرات لكل بعد. والتسويق الأخلاقي (المتغير التابع): وقد تضمن (16) فقرة. تم استعمال مقياس ليكرتم من 5 درجات (1 = أوافق بشدة، 5 = لا أوافق بشدة) لقياس آراء المدراء حول كل عبارة في الاستبيان، كما تم استعمال التحليل الإحصائي الوصفي لتوصيف خصائص العينة، والتحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات من: معاملات الارتباط لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات. والأنحدار البسيط لقياس أثر أبعاد القيادة الاحتوائية على التسويق الأخلاقي. وقد استعمل برنامج SPSS V.26 لضمان دقة التحليل وموثوقيته. كما تم التأكد من مصداقية الاستبيان وثباته عبر اختبار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير، لضمان أن تكون النتائج موثوقة وقابلة للتفسير العلمي.

## الإطار النظري:

### 1. مفهوم القيادة الاحتوائية:

تعد القيادة فلسفة بالغة الأهمية لكونها تمثل فن التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم، ويتوقف التطوير والنجاح على مدى كفاءة القائد وقدرته على فهم المعادلة وتطبيقها (مهدي 2020: 33)، ومن التأثير الإيجابي يمكن أن نتوصل إلى القيادة الاحتوائية والتي تعتبر من المفاهيم الحديثة للإدارة في هذا الوقت الذي قدم أول مرة على يد الباحثان "نيمبارد وادموندسون"، إذ أصبح الاهتمام الكبير لهذا المفهوم في جميع الشركات سواء كانت الحكومية أو الخاصة كون العمل على اتباع مفهوم القيادة الاحتوائية وتطبيقها يساعد في تحسين جودة الأداء والخدمات وتعزيز روح التعاون لدى العاملين (Siyal et al., 2023: 1). وتعريف القيادة الاحتوائية بأنها مجموعة من الإجراءات السلوكية التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين وتساعدهم على المساهمة والمشاركة في تحقيق أهداف الشركة وذلك من عقلية القائد الاحتوائي الذي يقوم باحتواء الموظف كمورد من موارد راس المال البشري (Nishii & Leroy, 2022: 683). وقد عرف القيادة الاحتوائية (Nembhar & Edmondson) أنها مجموعة من الأقوال و الأفعال التي تصدر من قبل القائد تجاه الآخرين تدعوا إلى التقدير والاحترام لمساهمته

الآخرين ويدعوهم إلى المشاركة والمساهمة في المناقشات و اتخاذ القرارات التي تعبر عن وجه نظر العاملين (سعيد وفتاح، 2023: 317). لقد عزز القيادة الاحتوائية Hollander مؤكدا دورها في اندماج الافراد، وكذلك عرف القيادة الاحتوائية (Carmeli,etal , 2010:250) بأن القادة المنفتحين في تفاعلاتهم وبإمكانهم الوصول مع التابعين. وكذلك عرف (Randelet al, 2018:190) القيادة الاحتوائية على أنها مجموعة من السلوك المتبع من القائد المثالي الايجابي الذي يساعد بدوره افراد المجموعة على حب الانتماء والولاء للمنظمة وبالتالي تحقيق اهداف الافراد وأهداف الشركة. تركّز القيادة الاحتوائية على قدرة القائد في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يعزز شعور المرؤوسين بالانتماء، ويؤكد تقدير إسهاماتهم الفردية بما يسهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم وبناء علاقات اجتماعية فاعلة (Roberson & Perry, 2022: 759). تُظهر دراسة (Arany & Popovics, 2022: 1) أن القيادة الاحتوائية تعزز بيئات العمل المتنوعة وتزيد من شعور الانتماء لدى الموظفين فالقائد الاحتوائي الناجح هو الذي يعرف كيف أن يبني علاقات ايجابية في مكان العمل ويحتوي مرؤوسية. اذ تدعم القيادة الاحتوائية هوية الأفراد وتُمنّي إحساسهم بالتفرد والاختلاف الإيجابي، بما يحقق التوازن بين الاندماج الجماعي والتميز الفردي، وينعكس إيجاباً على سلوكهم التنظيمي وأدائهم (عطية، 2023: 80). وتبرز القيادة الاحتوائية كنهج يتيح للمنظمات والمجتمعات اعتماد ممارسات تعزز الإدماج والمساواة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التفاعل الفعّال بين الأفراد (Thompson & Matkin, 2020: 15).

## 2. أهمية القيادة الاحتوائية :

إن القيادة الاحتوائية تعد من واحدة من أهم الأساليب في القيادة ، وقد تم الاعتماد بشكل كبير على هذه الفلسفة من أجل مساعدة العاملين والمساهمة الكاملة في مجموعة العمل المتنوعة (mendelson,2021:4)، ليس ذلك فحسب بل أن التطورات التي تطرأ من القيادة الاحتوائية في تعزز في أنجاح الشركة، اذ أن القائد يكون قادر على احتواء العاملين للتشاور معهم ومعرفة المشاكل التي تواجههم في أداء اعمالهم وبالتالي تؤدي هذه المهمة إلى تشكيل فريق عمل قادر على تقديم أداء عالي وجودة عالية في الشركة وبث فيهم روح الانخراط في العمل (Khan,etal,2020:169)، كما تلعب القيادة الاحتوائية دوراً رئيساً في توفير مناخ قائم على اخلاقيات المهنة في الشركة ، إذ تعد أخلاقيات المهنة في الشركة عامل رئيس وأساسي للاحترام بين العاملين وكذلك بين القائد والعاملين والزبائن (Kuknor & Bhattacharya, 2020: 772) و(Hassan et al., 2023: 139). وقد تميزت القيادة الاحتوائية كونها الأكثر تلائماً مع بيئة العمل من التصدي إلى الصعوبات التي تواجه الشركة وذلك من الاعتماد والتركيز على مميزات القادة وكذلك الموظفين والعمل بسهولة لتحقيق اهداف الموظفين والقادة على حداً سواء (Younas et al., 2020:169). أن لمفهوم القيادة الاحتوائية أهمية كبيرة في دمج وملائمه الافكار بين العاملين والقادة من اقناع فريق العمل والتوجه إلى أنجاز الاعمال بجودة عالية ، ليس ذلك فحسب بل يجب على القائد أن يحتوي الموظفين من تقبل مستوى عملهم والعمل على رفع مستوى الاداء، وكذلك على القادة الابتعاد عن التميز ما بين العاملين كون ذلك يؤدي إلى اضعاف مستوى العاملين والحث على الاستمرار بالتحسين المستمر في ادائهم بكل حيادية ودون تمييز (Shore & Chung, 2022: 723)، ومن ما تم التطرق إليه من

أهمية القيادة الاحتوائية فيرى الباحثين لوجود القائد الاحتوائي في الشركة بخصائص هي الاعتماد على تقدير ذات العاملين وتكوين علاقات اجتماعية للموظفين و توجيه كل الجهود والطاقات لتحقيق أهداف الشركة.

### 3. أبعاد القيادة الاحتوائية:

أن أوائل من طور مقياس القيادة الاحتوائية هو (Nembhard & Edmondson, 2009: 947) والتي أشار إليها كل من (Carmel,etal , 2010 :252) و(عبد القادر، 2025) في أن أبعاد القيادة الاحتوائية تنقسم إلى:

أ- **الانفتاح (Opnness):** يعتبر الانفتاح من الوسائل الرئيسة المتبعة من قبل القائد المثالي الذي بدوره يكون منفتحاً على آراء العاملين ومعرفته آرائهم ومشاكلهم وتصوراتهم حول مشكلة أو موضوع ما، إذ أن التغيرات سواء كانت بيئية أو ثقافية أو تنظيمية أو مجتمعية تؤثر على العاملين وبالتالي تؤدي إلى ضعف في مستوى أداء العاملين (عبد القادر، 2025). يرى (ابراهيم، 2023:130-131) كلما كانت القيادة لها انفتاح واسع على اختلافات الأفراد وتنوع أهداف الموظفين الشخصية تعد من المؤشرات الايجابية على منح الموظف القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وعليه فيجب على القائد احترام العاملين في آرائهم وتصوراتهم ودعوة العاملين بالتعبير عنها دون مخاوف أو تردد. وأن القائد الناجح لابد من الاستماع إلى آراء العاملين وأفكارهم والخذ بالمقترحات الذي يقدمونه بعين الاعتبار ليس ذلك فحسب فمن توفير ما يحتاجونه العاملين والاستفادة والمعرفة من آرائهم كون لديهم مقترحات قد يتم الاستفادة منها بالشركة سواء بوجود حلول في حال وجود مشكلة ما أو لغرض التطوير والتحسين المستمر (Vakira et al., 2023: 821).

ب- **التوافر (Availability):** يواجه الموظفين العديد من المشاكل في العمل سواء كانت مشاكل شخصية أو بين أفراد أو بين العاملين والعملية الإنتاجية ، ففي هذه الحال يحتاج العاملين إلى توافر قائد لمعالجة المشاكل ومساعدتهم على إيجاد الحلول المناسبة لتلك المشاكل والعقبات كون العاملين يحتاجون دائماً إلى دعم مباشر من قبل القادة المسؤولين ، وبالتالي فإن وجود القادة في كل الظروف وفي كل الأوقات مع العاملين تساعد على تحقيق الشركة لأهدافها (Lee, 2022: 10)، وكان رأي (ابراهيم، 2023، 130) لخصوصية التوافر والتواجد المستمر من قبل القائد هي بمثابة أن يكون على أهب الاستعداد لتقديم النصيح ومساعدة العاملين واحترام آرائهم ومشاعرهم ، وبالتالي يؤدي إلى تحسين العمل وتقديم العاملين أفضل ما لديهم من أجل إنجاز الأعمال الموكلة لهم .

ج- **إمكانية الوصول (Accessiblity):** أن من أهم صفات القائد المثالي لتوفير بيئة عمل مناسبة ومثالية قائمة على الاحترام والتواصل البناء وتعزيز روح العدالة وتقبل الآراء والافكار وأن يكون أبوابه مفتوحة لسماع أفكار الموظفين في الشركة مما يؤدي إلى فتح آفاق العمل البناء والتحسين المستمر وتقديم أفضل الخدمات والمنتجات (Younas et al., 2023: 179). كون العاملين يشعرون باحترام آرائهم وأفكارهم بصورة حيادية دون التمييز بينهم وتتم معالجة مشاكلهم عن طريق القائد المثالي الذي لديه روح التواصل المستمر والبناء مع العاملين، وبالتالي فإن هذا التواصل يؤدي إلى أن يعبر الموظفين عن آرائهم في بيئة مستقرة وآمنة، إذ يرى (Roberson

758: 2022, Perry & ) بأن سهوله الوصول إلى القائد في ظرف من الظروف يساهم إلى توليد بيئة عمل سهلة يجعل العاملين التواصل مع القائد بحرية كبيرة وبالتالي تقلل العوائق بينهم ، وعليه فإن وجود القائد الذي يقوم بالاتصال المباشر والسريع مع الموظفين يعزز روح العمل والرضا الوظيفي بالنسبة للموظفين.

#### 4. مفهوم التسويق الأخلاقي:

كان ظهور التسويق الأخلاقي في الستينيات من قرن العشرين، إذ بدأت ظهورها نظراً للتطورات والضغوطات الحاصلة في سوق العمل في عملية التسويق (الصيرفي ومحمد، 2007: 15) لمواكبة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، وفي ظل تصاعد حدة المنافسة بين الشركات والشركات، إضافة إلى متطلبات سوق العمل وتوقعات المستهلكين، أصبح من الضروري تبني مفاهيم وأساليب إدارية وتسويقية حديثة تسهم في تحقيق تسويق فعال ومستدام. ويُعد التسويق الأخلاقي من أبرز هذه المداخل، إذ يعزز سمعة الشركة ويقوّي مستوى الثقة بينها وبين العاملين والزبائن وسائر أصحاب المصلحة، من الالتزام بالممارسات العادلة والشفافة والمسؤولة (Tan & Salo, 2023: 1114). ويأتي تبني هذا التوجه بوصفه إجراءً ضرورياً للحد من بعض الممارسات غير الأخلاقية التي قد تلجأ إليها بعض الشركات، مثل الغش أو التضليل أو التلاعب بالمعلومات، وما يترتب عليها من تراجع في مستوى الثقة بعملياتها التسويقية. ومن ثمّ، أصبح الالتزام بأخلاقيات التسويق ضرورة حتمية لضمان المصداقية والشفافية في التعامل مع الزبائن، وتعزيز الثقة المستدامة بين الشركة وأصحاب المصلحة (Lee & Jin, 2019: 1). يُعرّف التسويق الأخلاقي بأنه منظومة من المعايير والقيم الأخلاقية التي تضبط سلوكيات الممارسين للأنشطة التسويقية، وتوجّه قراراتهم وتصرفاتهم بما يضمن الالتزام بالعدالة والشفافية والمسؤولية في التعامل مع الزبائن وأصحاب المصلحة (محاسن : 201-2009: 6)، وكذلك عرف فيليب كوتلر التسويق الأخلاقي بأنها مجموعة من الخطوط الإرشادية التي يجب أن تتبع من قبل الافراد العاملين في كل اقسام الشركة ويجب أن تكون شمولية لخدمة الزبون وتحسين وتطوير المنتجات وتطبيق أنماط الأخلاق الرئيسية (Kotler & Armstrong, 2021: 121). كما عرف (البكري، 2006: 146) التسويق الأخلاقي بأنها مجموعة من المعايير التي تتحكم في تصرف المسوق بما يحمل من مبادئ أخلاقية. ومن ما سبق يمكن القول بأن التسويق الأخلاقي هي المعايير والاجراءات التي يتم اتباعها في عملية التسويق من أجل أن يكون الأداء أكثر قبولاً وملائمة الشركة للبيئة المحيطة وفق المعايير الأخلاقية. ويتضح وجود تقارب وارتباط بين مصلحة الزبائن مع مصلحة الشركة جاء من الاهتمام بمفهوم التسويق الأخلاقي الذي يعد بمثابة جزء من أخلاقيات المهنة بصورة عامة، ولكون هذا الجزء يهتم بصورة مباشرة بعملية التسويق، وخاصة أنه هذا الجزء يتعلق بمصداقية المسوقين تجاه الزبائن، فلا بد من توفير السلع والخدمات بجودة عالية وحسب المواصفات المعلن عنها وللزبائن الحق بالاطلاع على تلك المواصفات والاسعار قبل عملية الشراء. يقوم التسويق الأخلاقي على تسعير المنتجات والخدمات وفق مبادئ العدالة والشفافية، مع مراعاة جودة المنتج وسلامة المستهلك والقيمة الحقيقية المقدّمة له بعيداً عن أي ممارسات تضليلية أو استغلالية. كما يضمن حق المستهلك في الحصول على معلومات دقيقة وكاملة

حول السلعة أو الخدمة، مع مطابقة ما يتم الترويج له لما يُقدّم فعليًا ويُعد هذا الالتزام أساسًا لتعزيز المصداقية وبناء الثقة (Dastane et al., 2026: 122).

#### 5. أهمية التسويق الأخلاقي:

يحظى التسويق الأخلاقي بأهمية متزايدة لدى المستهلكين، لما له من دور مباشر في تعزيز الثقة وبناء علاقات طويلة الأمد بين الشركة وزبائنها فالمصداقية والالتزام بالتعامل الأخلاقي لا ينعكسان فقط على رضا الأفراد، بل يمتدان ليؤثرا إيجابيًا في المجتمع ككل من ترسيخ مبادئ العدالة والشفافية في المعاملات السوقية كما أن التزام الشركات بالممارسات الأخلاقية يُسهم في تعزيز سمعتها التنافسية، ويمكنها من التفوق على منافسيها عبر بناء صورة ذهنية قائمة على الثقة والمسؤولية (Mittal & Kumar, 2020: 30). تكمن أهمية التسويق الأخلاقي في تعزيز ثقة الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم من الالتزام بالصدق والشفافية والعدالة في جميع الأنشطة التسويقية (Al-khazraje, 2024: 11). كما يسهم في تحسين سمعة الشركة وتعزيز ميزتها التنافسية، فضلاً عن دعمه للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الاستدامة بما يوازن بين مصالح الشركة والمجتمع (Tan & Salo, 2023: 1116).

#### 6. أبعاد التسويق الأخلاقي :

إن أبعاد أخلاقيات التسويق هي: (احمد، 2019)

أ- **أخلاقيات التسعير (pricing Ethics) :** إن سياسة التسعير تأتي مرتبطة بثلاث مكونات رئيسية وهي ( تكاليف الإنتاج ، المنافسة في السوق، وزبائن الشركة ) والطلب على السلعة من قبل الزبائن إذ يتم على أثره اتباع اخلاقيات التسويق والاخذ بنظر الاعتبار عن وضع الاسعار، وعلى هذه تتم رفع الاسعار وتخفيضها بصورة أخلاقية (نعيمة واسماعيل 2018، 189). وفقاً (Elegido, 2020: 401) يُعد التسعير الأخلاقي أحد الركائز الأساسية في إطار التسويق الأخلاقي، وهو يركز على تحديد أسعار المنتجات والخدمات بطريقة عادلة ومنصفة تُراعي مصالح كل من الشركة والمستهلكين، بعيداً عن الممارسات الاستغلالية التي تستهدف زيادة الأرباح على حساب حقوق الزبائن. إذ لا يقتصر على مجرد حساب التكاليف وإضافة هامش الربح، بل يتطلب أيضاً الاعتبار الواعي لظروف وقدرات المستهلكين، والابتعاد عن الممارسات المضرة بالزبائن أو المجتمع، مثل التضليل في الأسعار أو الاستفادة من الأزمات لرفع الأسعار بشكل غير مبرر (Coker & Izaret, 2021: 390). يمكن القول إن وضوح الأسعار، والشفافية في آلياتها، واحترام القيم الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من هذا النوع من التسعير.

ب- **أخلاقيات الترويج (promotion Ethics) :** تتمثل إحدى صور الإخلال بأخلاقيات الترويج في إقناع الزبائن بشراء سلعة على أساس أنها تتمتع بمواصفات وجودة مرتفعة، ثم يتضح لاحقاً عدم مطابقة المنتج لما تم الترويج له، وهو ما يُعد شكلاً من أشكال التضليل التسويقي ويتعارض مع المبادئ الأخلاقية في الاتصال التسويقي (Nill & Schibrowsky, 2007, 260). وبما إن الإعلان يُعد من أهم أدوات الترويج، فإنه يرتبط ارتباطاً

وثيقًا بالمسؤولية الأخلاقية، إذ ينبغي أن يُبنى على الصدق والشفافية والمصداقية، وأن تلتزم الشركة بالوفاء بوعودها تجاه الزبائن والعملاء حفاظًا على الثقة والعلاقة طويلة الأمد معهم (Carter et al., 2012: 1).

**ج- أخلاقيات التوزيع (Distribution Ethics):** تُعد استراتيجية التوزيع من الركائز الأساسية في العملية التسويقية، إذ تهدف إلى إيصال المنتجات من مواقع الإنتاج إلى الزبائن بكفاءة، وبحالة سليمة، وفي الوقت المتفق عليه. ويُعد الالتزام بجودة النقل ودقة مواعيد التسليم أحد تطبيقات أخلاقيات التسويق، لما يعكسه من احترام لحقوق المستهلكين وتعهدات الشركة. وفي المقابل، فإن الإخلال بمواعيد التسليم أو تعريض البضائع للتلف أو العرقلة غير المبررة في عمليات النقل يُمثل سلوكًا غير أخلاقي يضر بثقة الزبائن ويؤثر سلبًا في سمعة الشركة، الأمر الذي يستدعي من الشركات مراعاة المعايير الأخلاقية في إدارة قنوات التوزيع وسلاسل الإمداد (Lee & Jin, 2019: 3). يؤكد (Nebel & Stefánsson, 2023: 71) أن أخلاقيات التوزيع تكمن في العدالة في إيصال السلع والخدمات إذ لا تقتصر على الكفاءة التشغيلية بل تمتد إلى كيفية توزيع المنافع والأعباء بين الأطراف المختلفة إذ أن القرارات التوزيعية تتطلب موازنة دقيقة بين مبادئ العدالة والأنصاف والكفاءة، إذ لا تُفضّل فئة على أخرى فأن أي إخلال في توزيع المنتجات أو تأخير غير مبرر في التسليم قد يُعد إشكاليًا أخلاقيًا إذا ترتب عليه عدم عدالة أو ضرر غير متكافئ بين المستهلكين.

## الجانب العملي

### 1. اختبار الصدق والثبات

لضمان ثبات وموثوقية أداة القياس المستعملة في هذه الدراسة، تم اعتماد اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ يُعد المقياس مقبولا وقابلا للاعتماد إحصائيا متى ما تجاوزت قيمة معامل ألفا الحد الأدنى البالغ (0.70)، وذلك استنادًا إلى ما أشار إليه (Al Khazraje & Sideeq, 2024: 128). يُبين الجدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير القيادة الاحتوائية بلغت (0.879)، وهي قيمة تفوق الحد المعياري المعتمد، مما يعكس مستوى عاليًا من الثبات في قياس هذا المتغير بأبعاده الثلاثة (انفتاح القائد، توافر القائد، وإمكانية الوصول إليه). كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير التسويق الأخلاقي بلغت (0.857)، وهو ما يشير إلى درجة مرتفعة من الموثوقية في قياس هذا المتغير. وتعكس هذه القيم مجتمعةً تمتع

أداة القياس بدرجة عالية من الصدق والثبات، الأمر الذي يتيح الاعتماد عليها بثقة في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة واختبار العلاقات والتأثيرات بين متغيرات البحث بدقة وموضوعية.

جدول (1) اختبار (الفا كرونباخ) لاختبار صدق وثبات المقياس

| المتغيرات           | Cronbach's Alpha | الفقرات | النتيجة |
|---------------------|------------------|---------|---------|
| القيادة الاحتوائية  | 0.879            | 15      | صالح    |
| انفتاح القائد       | 0.701            | 5       | صالح    |
| توافر القائد        | 0.732            | 5       | صالح    |
| إمكانية الوصول إليه | 0.769            | 5       | صالح    |
| التسويق الأخلاقي    | 0.758            | 16      | صالح    |
| المقياس بالكامل     | 0.857            | 31      | صالح    |

المصدر: مخرجات SPSS V.26

## 2. تحليل اختبار Hotelling's T-Squared

تشير نتائج اختبار Hotelling's T-Squared جدول (2) إلى وجود فروق معنوية متعددة المتغيرات بين متوسطات المتغيرات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (Hotelling's T-Squared) 403.039، وبقيمة F مقدارها (7.705) عند درجات حرية (df1 = 30، df2 = 39)، وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000). وتعكس هذه النتيجة دلالة إحصائية عالية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعني رفض فرضية العدم، ويؤكد أن متوسطات المتغيرات تختلف معنويًا عن القيم المفترضة، يعني وجود تأثير حقيقي للمتغيرات المدروسة مجتمعة، وليس ناتجًا عن الصدفة الإحصائية. وتُعد هذه النتيجة مؤشرًا قويًا على ملاءمة البيانات للتحليل ودعم الفرضيات الرئيسية للدراسة.

جدول (2) تحليل الفروق المعنوية بين متغيرات الدراسة

| Hotelling's T-Squared Test |       |     |     |      |
|----------------------------|-------|-----|-----|------|
| Hotelling's T-Squared      | F     | df1 | df2 | Sig  |
| 403.039                    | 7.705 | 30  | 39  | .000 |

المصدر: مخرجات SPSS V.26

## ثالثًا: كفاية حجم العينة

وفقًا لما أشار إليه (Zahra & Al-Khazraje, 2023: 264)، يُستعمل اختبار الصلاحية لتحديد مدى قدرة أداة القياس على تمثيل المتغيرات المدروسة وقياسها بدقة. إذ تم إجراء اختبار الصلاحية للتحقق من كفاية العينة وصلاحية فقرات الاستبيان، يُبين الجدول (3) أن قيمة مؤشر كايذر-ماير-أولكين (KMO) لمتغير القيادة الاحتوائية بلغت (0.822)، وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول، مما يدل على ملاءمة البيانات لإجراء التحليل العاملي. كما بلغت قيمة KMO لمتغير التسويق الأخلاقي (0.698)، وهي أيضًا ضمن المستوى المقبول إحصائيًا، إلى جانب تحقيق فقرات المقياس لمعاملات تحميل عاملي تجاوزت (0.4)، الأمر الذي يعكس جودة

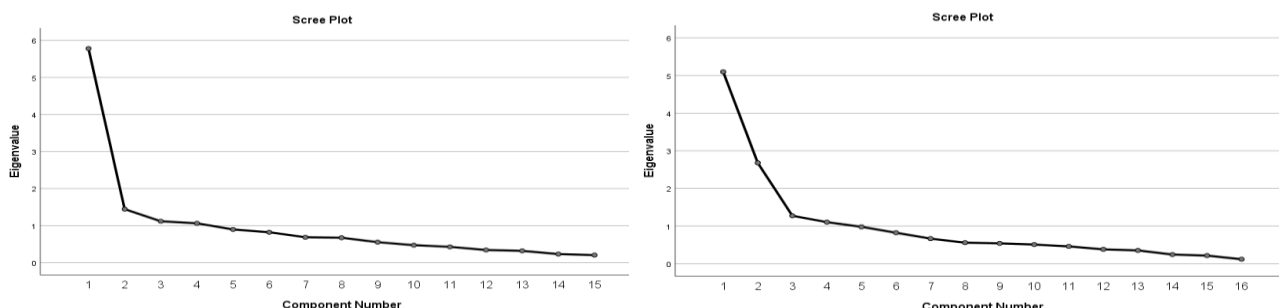
البُود وصلاحيّتها في تمثيل الأبعاد النظرية للمتغيرات. وتؤكد هذه النتائج تمتع أداة القياس بدرجة عالية من الصلاحيّة وكفاية العينة المستعملة، بما ينسجم مع المتطلبات المنهجية للتحليل الإحصائي، الأمر الذي يتيح المضي قدماً في إجراء التحليلات اللاحقة لاختبار فرضيات البحث والتحقّق من طبيعة العلاقات والتأثيرات بين أبعاد القيادة الاحتوائية والتسويق الأخلاقي بدقّة وموثوقية علمية.

الجدول (3) اختبار KMO and Bartlett كفاية العينة

| KMO and Bartlett's Test                          |                    | القيادة<br>الاحتوائية | التسويق<br>الأخلاقي |
|--------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | 0.822                 | 0.698               |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 391.910               | 457.716             |
|                                                  | Df                 | 105                   | 120                 |
|                                                  | Sig.               | 0.000                 | 0.000               |

المصدر: مخرجات SPSS V.26

يظهر الشكل (2) محك الجذر التربيعي لمتغيرات الدراسة والذي يظهر اكبر من الواحد الصحيح مما يدل على جاهزية البيانات للاختبار لجميع فقرات المقياس.



شكل (2) محك الجذر التربيعي لمتغيرات الدراسة

### 3. التحليل الوصفي

يوضح الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، إذ يشمل المتغير المستقل القيادة الاحتوائية والمكوّن من (15) فقرة، والمتغير التابع التسويق الأخلاقي والمكوّن من (16) فقرة. أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لمتغير القيادة الاحتوائية بلغ (3.1594)، وهي قيمة تفوق الوسط الفرضي البالغ (3)، ووفقاً لما أشار إليه (Amir et al., 2024: 89)، فإن تجاوز الوسط الحسابي للقيمة الفرضية يدل على اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة على فقرات هذا المتغير، بما يعكس إدراكاً إيجابياً لممارسات القيادة الاحتوائية داخل الشركة المبحوثة. كما بلغ الانحراف المعياري لمتغير القيادة الاحتوائية (67001)، وهي قيمة منخفضة نسبياً، مما يشير إلى انخفاض مستوى التشتت وتجانس إجابات أفراد العينة، إذ كلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر دلّ ذلك على

زيادة درجة التجانس في الآراء، وذلك استنادًا إلى (Al Khazraje, 2024: 78). وفيما يتعلق بالمتغير التابع التسويق الأخلاقي، يبين الجدول (4) أن الوسط الحسابي له بلغ (3.4484)، وهي قيمة أعلى من الوسط الفرضي (3)، الأمر الذي يعكس اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الاتفاق مع فقرات هذا المتغير، ويشير إلى وجود مستوى إدراك مرتفع لممارسات التسويق الأخلاقي بأبعاده المختلفة. كما سجل الانحراف المعياري لمتغير التسويق الأخلاقي قيمة بلغت (0.49329)، وهو ما يدل على درجة جيدة من الاستقرار والتجانس في إجابات أفراد العينة. وتشير هذه النتائج مجتمعةً إلى وجود اتفاق نسبي قوي بين أفراد العينة حول أبعاد القيادة الاحتوائية، وكذلك حول مستوى تطبيق ممارسات التسويق الأخلاقي، بما يدعم إمكانية الانتقال إلى تحليل العلاقات والتأثيرات الإحصائية بين متغيرات البحث بثقة وموثوقية علمية.

جدول (4) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

| Kurtosis   |           | Skewness   |           | Std. Deviation | Mean      | N         | المتغيرات           |
|------------|-----------|------------|-----------|----------------|-----------|-----------|---------------------|
| Std. Error | Statistic | Std. Error | Statistic | Statistic      | Statistic | Statistic |                     |
| .570       | 1.681     | .289       | -.862-    | .67001         | 3.1594    | 69        | القيادة الاحتوائية  |
| .570       | 2.021     | .289       | -.865-    | .71427         | 3.3478    | 69        | انفتاح القائد       |
| .570       | .336      | .289       | -.483-    | .76514         | 3.0319    | 69        | توافر القائد        |
| .570       | .953      | .289       | -.596-    | .74013         | 3.0986    | 69        | إمكانية الوصول إليه |
| .570       | -.591-    | .289       | -.262-    | .49329         | 3.4484    | 69        | التسويق الاخلاقي    |

المصدر: مخرجات SPSS V.26

#### 4. تحليل الارتباط

اعتمدت الدراسة على معاملي Kendall's tau-b و Spearman's rho لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغير القيادة الاحتوائية وأبعادها الفرعية (انفتاح القائد، توافر القائد، وإمكانية الوصول إلى القائد)، من جهة، ومتغير (التسويق الاخلاقي) من جهة أخرى، وذلك نظرًا لملاءمتهما للبيانات ذات الطبيعة الرتبية وحجم العينة البالغ (69) مفردة. يوضح الجدول (5) نتائج معامل Kendall's tau-b والتي تشير إلى جود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير القيادة الاحتوائية الكلي ومتغير التسويق الأخلاقي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.258) عند مستوى دلالة (Sig = 0.002)، مما يشير إلى علاقة ارتباط ضعيفة إلى متوسطة لكنها ذات دلالة إحصائية. كما أظهرت نتائج الارتباط بين متغير التسويق الاخلاقي وأبعاد القيادة الاحتوائية علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية، تراوحت قيمها بين (0.203 - 0.253)، إذ كانت العلاقة الأقوى مع (انفتاح القائد)، والأضعف نسبيًا مع (الوصول إلى القائد)، إلا أنها جميعًا معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي حقيقي بين المتغيرين وفقا لما أشار إليه (Al Khazraje et al., 2025: 85)، كما عززت نتائج Spearman's rho ما توصل إليه Kendall's tau-b، إذ أظهرت علاقات ارتباط موجبة أقوى نسبيًا. فقد بلغت قيمة الارتباط بين (القيادة الاحتوائية) و(0.347) (التسويق الاخلاقي) عند مستوى دلالة (Sig = 0.003)، وهو ما يشير إلى علاقة ارتباط متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية. وفيما يتعلق بعلاقة (التسويق الاخلاقي) مع أبعاد القيادة الاحتوائية، فقد تراوحت قيم الارتباط بين (0.275 - 0.344)، وجميعها موجبة ودالة إحصائية، مما يؤكد أن تحسن ممارسات القيادة الاحتوائية بأبعادها المختلفة يرتبط بارتفاع مستوى (التسويق الاخلاقي) لدى أفراد العينة. تشير نتائج مصفوفة الارتباط، باستعمال كل من Kendall's tau-b و Spearman's rho، إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين متغيرات الدراسة، مع قوة ارتباط عالية بين المتغير الكلي وأبعاده، وقوة ارتباط متوسطة بين القيادة الاحتوائية ومتغير (IM). وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية H2 وجميع الفرضيات الفرعية التابعة لها الثلاث. وتدعم هذه النتائج صلاحية النموذج المفاهيمي للدراسة، وتؤكد إمكانية الانتقال إلى اختبارات أكثر تقدمًا، مثل تحليل الانحدار لاختبار علاقات التأثير السببي بين المتغيرات.

جدول (5) اختبار الارتباط

|                    |                         |                            | القيادة<br>الاحتوائية                                          | التسويق<br>الاخلاقي | أنفتاح<br>القائد | توافر<br>القائد | الوصول إلى<br>القائد |
|--------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|-----------------|----------------------|
| Kendall's<br>tau_b | القيادة<br>الاحتوائية   | Correlation<br>Coefficient | 1.000                                                          | .258**              | .695**           | .797**          | .716**               |
|                    |                         | Sig. (2-tailed)            | .                                                              | .002                | .000             | .000            | .000                 |
|                    | التسويق<br>الأخلاقي     | Correlation<br>Coefficient | .258**                                                         | 1.000               | .253**           | .243**          | .203*                |
|                    |                         | Sig. (2-tailed)            | .002                                                           | .                   | .004             | .005            | .019                 |
|                    | انفتاح<br>القائد        | Correlation<br>Coefficient | .695**                                                         | .253**              | 1.000            | .556**          | .443**               |
|                    |                         | Sig. (2-tailed)            | .000                                                           | .004                | .                | .000            | .000                 |
|                    | توافر<br>القائد         | Correlation<br>Coefficient | .797**                                                         | .243**              | .556**           | 1.000           | .579**               |
|                    |                         | Sig. (2-tailed)            | .000                                                           | .005                | .000             | .               | .000                 |
|                    | الوصول<br>إلى<br>القائد | Correlation<br>Coefficient | .716**                                                         | .203*               | .443**           | .579**          | 1.000                |
|                    |                         | Sig. (2-tailed)            | .000                                                           | .019                | .000             | .000            | .                    |
| Spearman's<br>rho  | القيادة<br>الاحتوائية   | Correlation<br>Coefficient | 1.000                                                          | .347**              | .843**           | .926**          | .857**               |
|                    |                         | Sig. (2-tailed)            | .                                                              | .003                | .000             | .000            | .000                 |
|                    | التسويق<br>الأخلاقي     | Correlation<br>Coefficient | .347**                                                         | 1.000               | .344**           | .320**          | .275*                |
|                    |                         | Sig. (2-tailed)            | .003                                                           | .                   | .004             | .007            | .022                 |
|                    | انفتاح<br>القائد        | Correlation<br>Coefficient | .843**                                                         | .344**              | 1.000            | .700**          | .573**               |
|                    |                         | Sig. (2-tailed)            | .000                                                           | .004                | .                | .000            | .000                 |
|                    | توافر<br>القائد         | Correlation<br>Coefficient | .926**                                                         | .320**              | .700**           | 1.000           | .723**               |
|                    |                         | Sig. (2-tailed)            | .000                                                           | .007                | .000             | .               | .000                 |
|                    | الوصول<br>إلى<br>القائد | Correlation<br>Coefficient | .857**                                                         | .275*               | .573**           | .723**          | 1.000                |
|                    |                         | Sig. (2-tailed)            | .000                                                           | .022                | .000             | .000            | .                    |
| N=69 ,             |                         |                            | **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). , |                     |                  |                 |                      |
|                    |                         |                            | *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).    |                     |                  |                 |                      |

المصدر: مخرجات SPSS V.26

## 5. اختبار الفرضيات

يُجرى اختبار جودة مطابقة نموذج الانحدار بهدف التحقق من مدى ملاءمته للاستمرار في التحليل الإحصائي وتفسير العلاقات بين متغيرات البحث، وذلك من الاعتماد على اختبارين رئيسيين، هما:

اختبار معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adjusted): يُستعمل هذا الاختبار لقياس قدرة نموذج الانحدار على تفسير التغيرات في المتغير التابع، والمتمثل في التسويق الأخلاقي. ووفقاً لما أشار إليه (ALKHAZRAJE, 2025: 71)، فإن ارتفاع قيمة معامل التحديد المعدل يدل على زيادة قدرة المتغيرات المستقلة، والمتمثلة في أبعاد القيادة الاحتوائية (انفتاح القائد، توافر القائد، وإمكانية الوصول إلى القائد)، على تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع، بما يعكس قوة النموذج الإحصائي المستعمل.

اختبار (F): يُستعمل اختبار (F) لتقييم الدلالة الإحصائية الإجمالية لنموذج الانحدار، أي التحقق مما إذا كانت العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع علاقة معنوية من الناحية الإحصائية. ويتم ذلك من فحص قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (p-value)، إذ يُعد النموذج ذا دلالة إحصائية عندما تكون قيمة (p-value) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاحتوائية على التسويق الأخلاقي، وذلك استناداً إلى (Fakhry et al., 2024: 173). وتسهم نتائج هذين الاختبارين في التأكد من صلاحية نموذج الانحدار وكفاءته التفسيرية، بما يتيح الاعتماد عليه في تحليل العلاقات والتأثيرات بين أبعاد القيادة الاحتوائية ومستوى ممارسات التسويق الأخلاقي ضمن عينة الدراسة، ويعزز من موثوقية نتائج اختبار فرضيات البحث. يوضح الجدول (6) أن قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adjusted) بلغت (0.183)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار يفسر ما نسبته 19% من التغيرات في متغير التسويق الأخلاقي بوصفه المتغير التابع، وذلك نتيجة لتأثير القيادة الاحتوائية بأبعادها (انفتاح القائد، توافر القائد، وإمكانية الوصول إلى القائد). في حين تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الإحصائي الحالي. كما يبيّن الجدول نفسه أن قيمة اختبار (F) المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى (p-value) جاء أقل من (0.05)، مما يدل على وجود تأثير معنوي إحصائي موجب للقيادة الاحتوائية في تعزيز ممارسات التسويق الأخلاقي داخل الشركة محل الدراسة. وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى (H1)، والتي تنص على: "يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الاحتوائية في تعزيز ممارسات التسويق الأخلاقي".

الجدول (6) اختبار تأثير القيادة الاحتوائية في التسويق الأخلاقي

| الفرضية |                                           | Std. Error | R-Square | Adjusted R-Square | F-Test       |
|---------|-------------------------------------------|------------|----------|-------------------|--------------|
|         |                                           |            |          |                   | Sig. F       |
| H1      | القيادة الاحتوائية <---- التسويق الأخلاقي | 0.37235    | 0.183    | 0.197             | 17.163 0.009 |

المصدر: مخرجات SPSS V.26

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد القيادة الاحتوائية والمتغير التابع التسويق الأخلاقي، وقد أسفرت النتائج عن الآتي:

تشير النتائج أن مجموع المربعات العائد للانحدار (Regression Sum of Squares) بلغ (1.738) بدرجة حرية واحدة، وبمتوسط مربعات قدره (1.738)، في حين بلغ مجموع مربعات الخطأ (Residual) (14.809) بدرجات حرية (67) وبمتوسط مربعات (0.221). وقد بلغ مجموع المربعات الكلي (16.547). وسجلت قيمة F المحسوبة للنموذج (7.862)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\text{Sig} = 0.007 < 0.05$ ).

جدول (7) تحليل أنوفا لبعدها انفتاح القائد في التسويق الأخلاقي

| ANOVA <sup>a</sup>                                       |            |                |    |             |       |                   |
|----------------------------------------------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model                                                    |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                                                        | Regression | 1.738          | 1  | 1.738       | 7.862 | .007 <sup>b</sup> |
|                                                          | Residual   | 14.809         | 67 | .221        |       |                   |
|                                                          | Total      | 16.547         | 68 |             |       |                   |
| a. Dependent Variable: التسويق الأخلاقي<br>انفتاح القائد |            |                |    |             |       |                   |
| b. Predictors: (Constant),                               |            |                |    |             |       |                   |

المصدر: مخرجات SPSS V.26

كما يظهر الجدول (8) تحليل الانحدار إذ بلغ معامل الانحدار (Beta) لبعدها إمكانية انفتاح القائد قيمة (0.324) عند مستوى دلالة (0.01)، وبلغت قيمة t (9.881) وهي أكبر من القيمة الجدولية مما يدل على مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لهذا البعدها في تعزيز ممارسات التسويق الأخلاقي، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية (H1-1) التي تنص على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لانفتاح القائد في تعزيز ممارسات التسويق الأخلاقي.

جدول (8) تحليل الانحدار لبعدها انفتاح القائد في التسويق الأخلاقي

| Coefficients <sup>a</sup>               |               |                             |            |                           |       |      |
|-----------------------------------------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                                   |               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|                                         |               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                                       | (Constant)    | 2.699                       | .273       |                           | 9.881 | .000 |
|                                         | انفتاح القائد | .224                        | .080       | .324                      | 2.804 | .007 |
| a. Dependent Variable: التسويق الأخلاقي |               |                             |            |                           |       |      |

المصدر: مخرجات SPSS V.26

يشير جدول (9) إلى أن مجموع المربعات العائد للانحدار بلغ (1.294) بدرجة حرية واحدة، وبمتوسط مربعات مقداره (1.294)، في حين بلغ مجموع مربعات الخطأ (Residual) (15.253) بدرجات حرية (67) وبمتوسط مربعات (0.228)، وبلغ مجموع المربعات الكلي (16.547). وقد سجلت قيمة F المحسوبة (5.682)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\text{Sig} = 0.020 < 0.05$ ).

جدول (9) تحليل أنوفا لبعء توافر القائد في التسويق الأخلاقي

| ANOVA <sup>a</sup>                                                                 |            |                |    |             |       |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model                                                                              |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                                                                                  | Regression | 1.294          | 1  | 1.294       | 5.682 | .020 <sup>b</sup> |
|                                                                                    | Residual   | 15.253         | 67 | .228        |       |                   |
|                                                                                    | Total      | 16.547         | 68 |             |       |                   |
| a. Dependent Variable: التسويق الأخلاقي<br>b. Predictors: (Constant), توافر القائد |            |                |    |             |       |                   |

المصدر: مخرجات SPSS V.26

كما يظهر الجدول (10) تحليل الانحدار إذ بلغ معامل الانحدار (Beta) لبعء إمكانية توافر القائد قيمة (0.280) عند مستوى دلالة (0.01)، وبلغت قيمة t (12.277) وهي أكبر من القيمة الجدولية مما يدل على مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لهذا البعء في تعزيز ممارسات التسويق الأخلاقي، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية (H1-2) التي تنص على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوافر القائد في تعزيز ممارسات التسويق الأخلاقي.

جدول (10) تحليل الانحدار لبعء انفتاح القائد في التسويق الأخلاقي

| Coefficients <sup>a</sup>               |              |                             |            |                           |        |      |
|-----------------------------------------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model                                   |              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|                                         |              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1                                       | (Constant)   | 2.902                       | .236       |                           | 12.277 | .000 |
|                                         | توافر القائد | .180                        | .076       | .280                      | 2.384  | .020 |
| a. Dependent Variable: التسويق الأخلاقي |              |                             |            |                           |        |      |

المصدر: مخرجات SPSS V.26

يشير جدول (11) إلى أن مجموع المربعات العائد للانحدار (Regression) بلغ (0.971) بدرجة حرية واحدة، وبمتوسط مربعات مقداره (0.971)، في حين بلغ مجموع مربعات الخطأ (15.576) بدرجات حرية (67) وبمتوسط مربعات (0.232)، وبلغ مجموع المربعات الكلي (16.547). وسجلت قيمة F المحسوبة (4.176)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\text{Sig} = 0.045 < 0.05$ ).

جدول (11) تحليل أنوفا لبعء الوصول إلى القائد في التسويق الأخلاقي

| ANOVA <sup>a</sup>                                                                      |            |                |    |             |       |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model                                                                                   |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                                                                                       | Regression | .971           | 1  | .971        | 4.176 | .045 <sup>b</sup> |
|                                                                                         | Residual   | 15.576         | 67 | .232        |       |                   |
|                                                                                         | Total      | 16.547         | 68 |             |       |                   |
| a. Dependent Variable: التسويق الأخلاقي<br>b. Predictors: (Constant), الوصول إلى القائد |            |                |    |             |       |                   |

المصدر: مخرجات SPSS V.26

كما يظهر الجدول (8) تحليل الانحدار إذ بلغ معامل الانحدار (Beta) لبُعد إمكانية توافر القائد قيمة (0.242) عند مستوى دلالة (0.01)، وبلغت قيمة t (11.719) وهي أكبر من القيمة الجدولية مما يدل على مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لهذا البُعد في تعزيز ممارسات التسويق الأخلاقي، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية (H1-3) التي تنص على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإمكانية الوصول إلى القائد في تعزيز ممارسات التسويق الأخلاقي

جدول (12) تحليل الانحدار لبعد الوصول إلى القائد في التسويق الأخلاقي

| Coefficients <sup>a</sup>               |                   |                             |            |                           |        |      |
|-----------------------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model                                   |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|                                         |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1                                       | (Constant)        | 2.948                       | .252       |                           | 11.719 | .000 |
|                                         | الوصول إلى القائد | .161                        | .079       | .242                      | 2.044  | .045 |
| a. Dependent Variable: التسويق الأخلاقي |                   |                             |            |                           |        |      |

المصدر: مخرجات SPSS V.26

وتؤكد هذه النتائج أن جميع أبعاد القيادة الاحتوائية تسهم بصورة معنوية في تعزيز ممارسات التسويق الأخلاقي، مع وجود تفاوت في مستويات التأثير، إذ جاء بُعد إمكانية الوصول إلى القائد كأكثر الأبعاد تأثيراً، يليه بُعد توافر القائد، ثم بُعد انفتاح القائد. ويبرز ذلك أهمية تبني القيادات الإدارية لنهج القيادة الاحتوائية بوصفه مدخلاً فاعلاً لترسيخ القيم الأخلاقية في الأنشطة التسويقية داخل الشركة محل الدراسة.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث الحالي إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات القيادة الاحتوائية يعزز بيئة العمل القائمة على الاحترام المتبادل والمشاركة الفاعلة للموظفين، مما يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل الشركة.
- 2- تبين نتائج البحث أن جميع أبعاد القيادة الاحتوائية (الانفتاح، التوافر، إمكانية الوصول) ترتبط بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية بممارسات التسويق الأخلاقي، مما يوضح أن القائد الاحتوائي يشجع الالتزام بأخلاقيات التسويق في التسعير، الترويج، والتوزيع.
- 3- تؤدي القيادة الاحتوائية إلى رفع مستوى الالتزام بأخلاقيات التسويق، وهو ما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن وثقتهم بالشركة، وبالتالي تحسين سمعة الشركة في السوق وتعزيز تنافسيتها.
- 4- أظهرت نتائج البحث أن القائد الاحتوائي قادر على دمج احتياجات الموظفين مع أهداف الشركة، مما يخلق بيئة عمل متوازنة تحفز الابتكار والتعاون وتحسن جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن. إذ

تعتبر القيادة الاحتوائية مناسبة للتعامل مع تحديات الشركات الكبرى في العراق، إذ تساهم في بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية، تدعم اتخاذ القرارات التسويقية المسؤولة والمبنية على النزاهة والشفافية تجاه الزبائن.

### ثانيًا: التوصيات

بناء على ما قدم من استنتاجات يوصي البحث بما يلي:

- 1- بتبني القيادة الاحتوائية كنهج إداري رسمي إذ يوصي البحث الحالي إدارة شركة ببسي بغداد بتعزيز وتطبيق ممارسات القيادة الاحتوائية بين المدراء، من برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى رفع مستوى الانفتاح، التوافر، وإمكانية الوصول للقادة تجاه موظفيهم. إذ على المدراء العمل على الالتزام بأخلاقيات التسويق في جميع مراحل العملية التسويقية، بما يشمل التسعير العادل، الترويج الصادق، والتوزيع المسؤول، لضمان رضا الزبائن وبناء ثقة مستدامة معهم.
- 2- تشجيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتفعيل قنوات تواصل مفتوحة بين القادة والموظفين، لتبادل الأفكار والمقترحات وتحسين الأداء المؤسسي، بما يحقق التوافق بين أهداف الموظفين وأهداف الشركة.
- 3- تطبيق آليات تقييم مستمرة ووضع نظام دوري لتقييم تأثير القيادة الاحتوائية على ممارسات التسويق الأخلاقي ورضا الزبائن، وذلك من استبيانات داخلية وقياس مؤشرات الأداء الأخلاقي للتسويق.
- 4- ضرورة رفع الوعي بثقافة العمل الأخلاقي فعلى الشركة تنظيم حملات توعية وبرامج تدريبية لتعزيز فهم الموظفين لأهمية التسويق الأخلاقي وأثره على سمعة الشركة ورضا الزبائن، وربطه مباشرة بسلوكيات القادة الاحتوائيين. كما يوصي البحث الباحثين المستقبليين بإجراء بحوث مماثلة على شركات ومؤسسات أخرى في القطاع الخاص والحكومي، لمقارنة أثر القيادة الاحتوائية على التسويق الأخلاقي عبر بيانات عمل مختلفة.

### المصادر:

1. إبراهيم، محمد صبري الأنصاري (2022) الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا، (مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية) العدد ( 8 )، يونيو، ص. 568 - 474 .
2. احمد، مي محمد. (2019). تأثير التسويق الاخلاقي في التوازن الاستراتيجي من خلال القيمة المضافة للجودة المدركة : دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من شركات القطاع الصناع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بابل، العراق.
3. البكري، ثامر، الاتصالات التسويقية و الترويج ، الطبعة الأولى، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006 ، ص146

4. سيعد، ميديا وفتاح، ئافا. (2023). القيادة الاحتوائية وعلاقتها بالاستقلال الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركات الاتصالات في العراق. *Mitanni Journal of Humanitarian Sciences*, 4(1), 314-331.
5. الصيرفي ، محمد، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، . الإسكندرية ، مصر، 2007 ، ص 15 .
6. عبد القادر، روزين وليد. (2025). القيادة الاحتوائية ومساهمتها في تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك دراسة تحليلية لآراء مسؤولي الوحدات الإدارية في جامعة زاخو، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، العراق.
7. عطية، & أفكار سعيد خميس. (2023). القيادة الاحتوائية وأثرها على تعزيز الرسوخ التنظيمي لدى مُعلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الإسكندرية-نموذج مقترح. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 47(2)، 270-73.
8. فيليب كوتلر وجاري ارمسنج ، أساسيات التسويق ، ترجمة سرور علي ، الرياض ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، ( 2007 ، ص170).
9. محاسن هادي خلف. (2010) دور القيم الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية اثر الفعل الأخلاقي في اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في ادارة لأعمال ، تخصص تنمية موارد بشرية ، الجامعة الافتراضية الدولية ، المملكة المتحدة ، 6 .
10. مهدي، ميادة حياوي .(2020) الدبلوماسية التنظيمية وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين القيادة أاحتوائية وسلوك العمل غير المدني : دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الفرات الاوسط التقنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.
- 11.نعيمة ، حديد، اسماعيل حجازي .( 2018 ) . دور اخلاقيات التسويق الاخضر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة Bifa (soaltubi & conbinmed) مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 11(1)، 197-186.
12. Al Khazraje, M. E. (2024). The role of adopting green strategies in the development of eco-friendly products. *Management Research and Practice*, 16(3), 71-83.
13. Al-khazraje, M. E. B. (2024). Using Demarketing to reduce consumer addiction and shift towards a green consumer: An exploratory study of the opinions of a sample of soft drink consumers. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 20(66 part 1).

14. Al Khazraje, M. E., Saleh, M. R., & Ibrahim, N. K. (2025). The customer journey in the light of sensory marketing for fast food restaurants. *Управленец*, 16(3), 78-91.
15. Al Khazraje, M., & Sideeq, S. (2024). The role of wise leadership in managing strategic ignorance in the public sector. *Administratie si Management Public*, (43), 120-137.
16. ALKHAZRAJE, M. E. (2025). The Impact of Peace Marketing on Customer Well-Being: Insights from Zain Iraq Telecommunications. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 13(1), 68-84.
17. Amir, O. A. A., Al Khazraje, M. E. B., & Ghafoor, Q. A. A. (2024). Trading counterfeit products via the Internet and its impact on Iraqi consumer behavior: An exploratory study of the opinions of a sample of consumer goods users. *Calitatea*, 25(202), 85-96.
18. Arany, L., & Popovics, P. (2022). The modern leader: the history of leadership styles and the most important qualities of a modern leader. *Cross-Cultural Management Journal*, 24(2), 91.
19. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
20. Carter, S. M., Cribb, A., & Allegrante, J. P. (2012). How to think about health promotion ethics. *Public Health Reviews*, 34(1), 9.
21. Coker, J., & Izaret, J. M. (2021). Progressive pricing: the ethical case for price personalization. *Journal business ethics*, 173(2), 387-398.
22. Dastane, O., Aw, E. C. X., Fandos-Roig, J. C., & Sánchez-García, J. (2026). Ethical marketing: a review and research agenda. *Marketing Intelligence & Planning*, 44(1), 121-142.
23. Elegido, J. (2020). The ethics of pricing. *The SAGE handbook of marketing ethics*, 399-410.

- 24.Fakhry, N. H., Alkhazraje, M. E., & Saleh, M. R. (2024). Job immersion and its role in reducing organizational obesity through job compatibility. *Management dynamics in the knowledge economy*, 12(2), 166-183.
- 25.Hassan, K. A. Z., & Al-Jubouri, N. K. I. (2023). Ethical Leadership and Its Impact on Sustainable Performance—An Exploratory study of the Opinions of Employees at Al-Mustaqbal University. *Futurity Economics&Law*, 3(4), 134-151.
- 26.Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N., & Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- 27.Parment, A., Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing: Scandinavian edition.*(<sup>18</sup> th), Pearson Higher Ed..
- 28.Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European journal of training and development*, 46(9), 771-797.
- 29.Lee, J. Y., & Jin, C. H. (2019). The role of ethical marketing issues in consumer-brand relationship. *Sustainability*, 11(23), 6536.
- 30.Lee, J., Oh, S-H. & Park, S. (2022). Effects of Organizational Embeddedness on Unethical Pro-organizational Behavior: Roles of Perceived Status and Ethical Leadership, **Journal of Business Ethics**, Vol. (176), pp. 111–125.
- 31.Mendelsohn, D.B. (2021).inclusive Leadership: Exploration of individual and situational Antecedent. PhD. Thesis Graduate school of Arts and sciences, Columbia.
- 32.Mittal, S., & Kumar, V. (2020). A framework for ethical mobile marketing. *International Journal of Technoethics (IJT)*, 11(1), 28-42.
- 33.Nebel, J. M., & Stefánsson, H. O. (2023). Calibration dilemmas in the ethics of distribution. *Economics & Philosophy*, 39(1), 67-98.
- 34.Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and

- improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
35. Nill, A., Schibrowsky, J. A. (2007). Research on marketing Ethics: A Systematic Review of Literature. *Journal of Macromarketing* 27(3) 256-273.
  36. Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & organization management*, 47(4), 683-722.
  37. Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Review*, 28(2), 190-203.
  38. Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755-778.
  39. Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & organization management*, 47(4), 723-754.
  40. Siyal, S., Liu, J., Ma, L., Kumari, K., Saeed, M., Xin, C., & Hussain, S. N. (2023). Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological empowerment and trust in leader. *Heliyon*, 9(5).
  41. Tan, T. M., & Salo, J. (2023). Ethical marketing in the blockchain-based sharing economy: Theoretical integration and guiding insights. *Journal of Business Ethics*, 183(4), 1113-1140.
  42. Thompson, H., & Matkin, G. (2020). The evolution of inclusive leadership studies: A literature review. *Journal of Leadership Education*, 19(3), 15-31.
  43. Vakira, E., Shereni, N. C., Ncube, C. M., & Ndlovu, N. (2023). The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 819-834.

44. Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2023). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 163(2), 174-190.
45. Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Konte, A. G. (2020, January). Inclusive leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: role of psychological safety. In *Proceedings of the 2020 4th International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences* (pp. 169-173).
46. Zahra, A. H. A., & Al-Khazraje, M. E. B. (2023). Spiritual Leadership's Role in Promoting Social Responsibility. *Iraqi journal for administrative sciences*, 19(77), 250-75.