

تأثير السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية
دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في
محافظة نينوى(*)

الباحثة: رفل فوزي عباس
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الإدارية / الموصل
rafal_fawzi@ntu.edu.iq

أ.م.د فاطمة جعفر حبيب
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الإدارية / الموصل
fatimajh2@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.5.14>

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١١/٩ تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١١/٢٠ تأريخ النشر ٢٠٢٣/٥/٣٠

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، إذ اعتمد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية كمتغير مستقل معبراً عنه بأبعاده (النزاهة، العدالة، توضيح الأدوار وتقاسم السلطة) والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كمتغير معتمد متمثلة بـ(التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والحوافز والمكافآت الخضراء)، في محاولة معالجة مشكلة بحثية مفادها "هل يعتمد القادة الإداريون السلوك الأخلاقي في المنظمة المبحوثة لتطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها المذكورة آنفاً"، واعتمدت الدراسة الحالية إستمارة الإستبيان كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات تم توزيعها على عينة مكونة من (115) مبحوثاً من القيادات الإدارية العليا والوسطى في المنظمة المبحوثة، وتم تحليل البيانات بالإعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية ضمن البرنامج الإحصائي (SPSS, Ver24). توصلت الدراسة إلى عدة إستنتاجات أكدت على إمتلاك قادة المنظمة المبحوثة تصوراً وفهماً واضحا للإبعاد المعبرة عن كل من السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى إسهام السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، واختتمت الدراسة مسعاها بجملة مقترحات أهمها ضرورة العمل على تعزيز إمتلاك قادة المنظمة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية والمتمثلة بـ(النزاهة، العدالة، توضيح الأدوار وتقاسم السلطة) والعمل على تشجيع وتطوير قادة المنظمة المبحوثة لتطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والحوافز والمكافآت الخضراء.

الكلمات المفتاحية: السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية، الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، الجامعة التقنية الشمالية.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٥) ٢٠٢٣
الصفحات: ٢٤١-٢٥٨

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الثانية.

The Impact of the Ethical Behavior of the Administrative Leadership on the Application of Green Practices for Human Resource Management

An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders at the Northern Technical University and its formations in Nineveh Governorate

Abstract

The current study aimed to reveal the role of the ethical behavior of administrative leadership in the application of green practices for human resources management at the Northern Technical University and its formations in Nineveh Governorate. Human resources as an approved variable represented by (green employment, green training, green performance evaluation and green incentives and rewards), In an attempt to address a research problem that is, “Do administrative leaders adopt ethical behavior in the organization in question to apply green practices for human resource management in terms of its aforementioned dimensions, and the current study adopted a questionnaire form as a method for collecting data and information that was distributed to a sample of (115) respondents from senior and middle administrative leaders In the organization under study, the data was analyzed based on descriptive and analytical statistical methods within the statistical program (SPSS, Ver24), The study reached several conclusions that confirmed that the leaders of the organization in question had a clear perception and understanding of the dimensions that express both the ethical behavior of administrative leadership and green practices of human resource management, in addition to the contribution of ethical behavior of administrative leadership to green practices of human resource management, The study concluded its endeavor with a number of proposals, the most important of which is the need to work to enhance the possession of the leaders of the organization in question of the dimensions that express the ethical behavior of administrative leadership, represented by (integrity, justice, clarifying roles and power-sharing) and working to encourage and develop the leaders of the organization in question to apply green practices for human resource management represented by (employment Green, Green Training, Green Performance Appraisal, Green Incentives and Rewards).

Key words: Ethical behavior of administrative leadership, Green practices for human resource management, Northern Technical University.

المقدمة:

يشكل السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية تأثيراً إيجابياً في المنظمة كونه الصورة الحية للتفاعل بين القادة والعاملين وفق أسس ومبادئ أخلاقية سامية تحكم العلاقة بينهما، لمواجهة مجموعة من التحديات التي تعرقل العملية الإدارية في المنظمة منها، الظروف المتغيرة والمواقف البيئية المفاجئة، مما يستلزم الأمر ضرورة التكيف مع هذه الظروف بغية السير والنجاح في العملية التنظيمية، وفي ذلك إشارة فعلية إلى الإسهامات التي تتبلور في ظل هذا السلوك باتجاه الممارسات الخضراء الصديقة للبيئة، لأنها المواضيع المهمة والضرورية محلياً وعالمياً في الوقت الراهن، وخاصة بعد حالات الحرائق المتزايدة وإنعدام الغطاء الأخضر مع إزدياد حالات التلوث البيئي وإنتشار الامراض والأوبئة، فالقادة الأخلاقيين يطعمون سلوكياتهم الأخلاقية بممارسات خضراء لإدارة الموارد البشرية في تنظيم العلاقات وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات داخل المنظمة، كما أنهم يقدمون الأهم على المهم في العمل الإداري، وهذا دليل على قدرتهم في التميز والإبداع وتشجيع العاملين على التنفيذ بصورة صحيحة، وتبنى الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات والمعلومات ومخططاً فرضياً يعكس العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وتضمنت الدراسة أربعة مباحث فقد خصص المبحث الأول منه لعرض الجانب المنهجي وبالمقابل فقد احتضن المبحث الثاني الجانب النظري للمبحث وجاء المبحث الثالث لعرض الجانب العملي للمبحث واختتمت الدراسة مسعاها بالمبحث الرابع الذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة.

المبحث الأول: الجانب المنهجي للدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الحديثة في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والصعوبات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة كالعولمة وتكنولوجيا المعلومات وشدة المنافسة، وقد أنتجت هذه التطورات سلوكيات لا أخلاقية يمارسها بعض القادة الإداريين في العمل، فالمشكلة الحقيقية تكمن في تدني مستويات ممارسة السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية، مما خلق أزمة ثقة أخلاقية عميقة ناتجة عن سيطرة الطمع والمصالح الشخصية بصورة كبيرة في المنظمات، وفي مختلف دول العالم ومع أن هناك دراسات تحررت عن محددات السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية ألا أن التعرف على مستوى تأثير السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في ممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في العمل الإداري لم يكن محدد بشكل كافٍ على وجه الخصوص، لذا أرتئت الباحثة في الدراسة الحالية إلى تناول العلاقة بين دور السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، لمعالجة مشكلة بحثية مفادها: هل يعتمد القادة الإداريون السلوك الأخلاقي في المنظمة المبحوثة لتطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها فضلاً عن ذلك يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بإثارة التساؤل الآتي: ما علاقة التأثير بين السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادهما على المستوى الكلي والجزئي؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

١. الجانب النظري:

أ. تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال عدداً واحداً من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع له قدر كبير من الأهمية في المنظمات المعاصرة، إذ يعد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية من السلوكيات المفترض إتباعها في المنظمات الإدارية الحديثة كونها من الموضوعات المهمة ذات تأثير كبير على جوانب الحياة.

ب. تستمد الدراسة أهميتها النظرية من الموضوع والتخصص في حد ذاته، فهي تمثل محاولة في تأطير متضمنات مَوْضُوعِهَا (السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية) على النحو يكشف ضرورة معرفة دور السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية بأبعاده في تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

٢. الجانب التطبيقي:

أ. إثارة إهتمام قادة المنظمة المبحوثة بالأبعاد المعبرة عن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية، فضلاً عن زيادة فهمهم وإدراكهم وتصورهم عنها، بما يقودهم إلى تبنيها وصولاً إلى تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

ب. مساعدة المنظمة المبحوثة في تركيزها على تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية رغم التحديات والمعوقات التي يمكن أن تواجهها.

ت. تمكن قادة المنظمة المبحوثة وتوجههم نحو السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في إطار تبني السبل الكفيلة المتحققة في تحقيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية المختارة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في الكشف عن دور السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة بالآتي:

أ. التعرف على واقع متغيري الدراسة (السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية) في المنظمة المبحوثة على أساس وصف إجابات المبحوثين وتشخيصها عن الأبعاد المعبرة عن كل منهما.

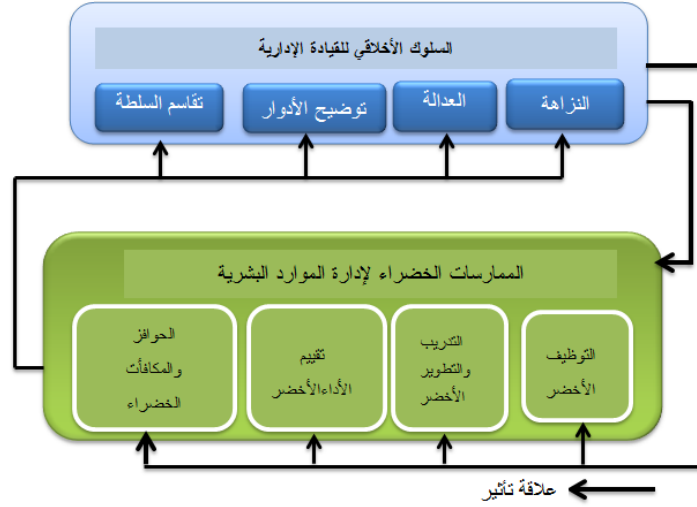
ب. إعداد مخطط الدراسة الفرضي الذي يعكس طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية (السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية) وبدلالة أبعادهما وعلى المستويين الكلي والجزئي.

ت. توضيح الدور الذي يمكن أن يؤديه أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية للمنظمة المبحوثة وفق إختبار علاقات التأثير بينهما على المستويين الكلي والجزئي.

ث. التوصل إلى بعض الإستنتاجات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة (السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية) في المنظمة المبحوثة وتقديم مجموعة إقتراحات ضرورية للمنظمات عامة والمنظمة المبحوثة خاصة فيما يتعلق بمتغيري الدراسة.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي:

تم التعبير عن المخطط الفرضي الدراسة الحالية بالشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

أما عن مبررات اختيار المخطط الفرضي فقد وضحتها الباحثة بالآتي:

أ. توافر درجة من الشمولية بشأن متغيرات الدراسة المتمثلة بـ(السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية).

ب. توافر القناعة لدى الباحثة بأن هذه المتغيرات تؤمن صورة واضحة المعالم لأفكار حالات الاختبار.

خامساً: فرضيات الدراسة:

- تنبثق عن مخطط الدراسة مجموعة من الفرضيات وعلى النحو الآتي:
١. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة تأثير معنوي لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة.
 ٢. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (منفردة).
 ٣. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (منفردة) في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة.

سادساً: مجتمع الدراسة وعينتها:

١. مجتمع الدراسة:

يعد تحديد الميدان الذي تجري فيه الدراسة الحالية من المتطلبات الأساسية لإقرار الجانب التطبيقي لمشكلة قيد التحري، وعلى هذا الأساس تم إختيار الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى متمثلة بـ(رئاسة الجامعة، الكلية التقنية الهندسية، الكلية التقنية الإدارية، الكلية التقنية

الزراعية، المعهد التقني الموصل، المعهد التقني/نينوى) ميداناً للبحث علماً أنها تأسست عام ٢٠١٤ وقد شهدت تطوراً كبيراً في هيكلها مما ترتب عليها بروز مسؤوليات إضافية للقيادات الإدارية العاملة، وبلغ حجم القيادات الإدارية الفعلي (160) فرداً موزعين على أقسام ومستويات تنظيمية متباينة.

وتحددت عينة الدراسة بـ(السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية) بعدد من القيادات الإدارية وعلى نحو عشوائي بلغ (100) مبحوثاً قياساً بالقيادات الإدارية الفعلية (160) أي أن نسبة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة بلغ (62.5%) علماً أن اجابات المبحوثين عن فقراتها جاءت مطابقة لما هو محدد ومطلوب في استمارة الاستبانة.

سابعاً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الخاصة بجمع البيانات والمعلومات تحددت بـ:
١. الاستعانة بالعديد من المصادر العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري.

٢. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات بالجانب الميداني لهذا الغرض وتضمنت الاستمارة ثلاثة أجزاء، الأول ضم المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، والثاني ضم العبارات المعبرة عن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية والمتمثلة بأبعاده (النزاهة، العدالة، توضيح الادوار وتقاسم السلطة) والجزء الثالث ضم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ(التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والحوافز والمكافآت الخضراء). وتم التعبير عن كل هذه الأبعاد بعدد من العبارات بلغ (40) عبارة، وتراوح مدى الاستجابة من (1-5) على وفق مقياس ليكرت الخماسي، علماً أنه تم وضع العبارات في اطار متغيرات الدراسة وأهدافها.

المبحث الثاني: الجانب النظري:

أولاً: السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية:

١. مفهوم السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية:

بغية الإحاطة بمفهوم السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية فقد إقتضت الضرورة الإنطلاق من الداليتين اللغوية والإصطلاحية لمصطلح السلوك والأخلاق والقيادة، وفيما يخص الدلالة اللغوية فقد عمدت الدراسة الى الاستفادة من المعاجم والقواميس التي تعرضت لهذا المصطلح، فقد ورد في معجم (لسان العرب لابن منظور، ٢٠١١: ٤٤٢ وضيف، ٢٠٠٤) إن السلوك: هو من المصدر للفعل سَلَكَ طريقاً، وسَلَكَ المكان يسلكه سلكاً، وسَلَكَتُ الشيء أي بمعنى أدخلته فيه، والسلوك إصطلاحاً عمل يقوم به الإنسان مثل الصدق والكذب، الكرم والبخل فيقال فلان حسن السلوك أو سيئ السلوك. أما الأخلاق فقد حضيت اهتماماً واسعاً من قبل المفكرين والفلاسفة على مدى العصور، فالأخلاق في اللغة من الخُلُق بالضم تعني السجية، الطبع، المروءة والدين وإصطلاحاً تعني حقيقة المرء وإنعكاس مكنونه الداخلي وهي نفسه وذاته ولها أوصاف حسنة وقبيحة (ضيف، ٢٠٠٤: ٢٥٢)، فضلاً عن أنها ارتبطت بديننا الإسلامي الحنيف فكان من إتمام مكارم الأخلاق وتنظيم السلوك البشري، وإستناداً إلى ماجاء به القرآن الكريم في قوله تعالى: "إن هذا إلا خلق الأولين" (الشعراء: ١٣٧)، والحديث الشريف "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (البخاري، ٢٠٠٣: ٢٧٣)، فهي سلوكيات

وليس مجرد ممارسة أعمال لا تسبب ضرر للآخرين، وأساس توجيه القادة والعاملين إلى العمل الصحيح بشكل منسق ومنظم من أجل التمييز لما هو جيد وما هو سيء، كما إنها مجموعة من السمات والقدرات الفائقة التي تمكن القائد من التأثير على العاملين لتحقيق أهداف مشتركة على ضوء رؤية ملهمة وإطار موقفي معين مع مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية (الكبير، ٢٠١٦: ١٢٥)، وفيما يخص القيادة لغة من الفعل (قاد) وهو نقيض (ساق)، أي يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها (إبن منظور، ٢٠١١: ٣٧٠)، فالقيادة ليست حديثة المنشأ فهي تعود إلى الفكر اليوناني وأصل كلمة "leadership" التي تعني إن القائد يفعل أو يؤدي عمل ما، والفعل عند اليونان يطلق عليه مصطلح "Archan" ويعني يحكم أو يقود، فالعمل ينقسم إلى وظيفتين وظيفية إصدار الأوامر التي تعود إلى (القائد) ووظيفة تنفيذ تلك الأوامر التي تعود إلى العاملين (James & Barry, 2003:2)، وإصطلاحاً: عملية جماعية يقوم بها القائد أثناء تفاعله مع العاملين ممثلاً القوة والقدرة في التأثير بهم وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (حسن، ٢٠٠٤: ٢١). فقد حظي موضوع السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، ويرجع هذا الاهتمام نتيجة للفضائح المتزايدة في المنظمات، فالربط بين القيم الأخلاقية والقيادة الإدارية ظهر منذ بداية القرن العشرين، فالقرارات الإدارية السليمة ساعدت في دعم الجانب الأخلاقي في المنظمات، فلا يمكن تناول سلوك القائد الإداري دون ربطه بالأخلاق (Olawajaju, 2021:76).

٢. خصائص السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية:

خصائص السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في المنظمة وكما يأتي: (Charoensap, et.al., 2019:75) (Bahadori, et.al., 2021:54)

أ. تمتع القادة بالقيم والمقومات الشخصية والصحية اللازمة لممارسة الدور القيادي الأخلاقي في المنظمة المتمثلة بالثابرة، تحمل المشقة، الإلتزام الإنفعالي وتحمل المسؤولية.

ب. توضيح وتجسيد رؤية المنظمة وأهدافها والتركيز على نجاح المنظمة والإبتعاد عن الأنانية والمصالح الشخصية.

ت. إستخدام مصطلحات القيم والأخلاق في المحادثات بين القادة والعاملين وأعضاء المنظمة مع بعضهم بعض، فتوظيف الأخلاق بالمحادثات يقلل من حدوث الخلافات والصراعات أثناء مزاوله العمل.

ث. الإلتزام بقوانين العمل وإتباع الأنظمة المتفق عليها، كذلك إعطاء فرصة للعاملين في إبداء الرأي بحرية دون خوف.

٣. أهداف السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية:

يعود الإهتمام المتزايد في السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية إلى كثرة إنتشار السلوكيات غير الأخلاقية في المنظمات وإنخراط بعض العاملين لخدمة الذات وعمليات الإحتيال والرشوة لتحقيق مصالح شخصية، ومن هنا برزت الحاجة لوضع مجموعة إجراءات تهدف إلى تطبيق السلوك السليم المرتبط بالصفات الأخلاقية للقائد، فالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية تتمثل بالآتي: (Bahadori, et.al., 2021:78) (Pand & Pathk, 2019:166) (Olawajaju, 2021:161-172)

أ. نشر الثقافة الأخلاقية بين العاملين وملاحظتها في سلوكهم داخل وخارج المنظمة.

ب. تأصيل القيم الأخلاقية والسلوكيات الحميدة في المنظمة.

- ت. تطبيق اللوائح والقوانين الإدارية على العاملين بنزاهة وعدالة.
ث. مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الخاصة والمهمة بأساليب أخلاقية.
ج. تنمية مهارات العاملين والعمل بروح الفريق الواحد.

٤. أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية: أ. النزاهة:

استخدم مصطلح النزاهة في علم الإدارة وعلم النفس التطبيقي وأخلاقيات العمل بصورة متكررة، فالنزاهة تعني اليد النظيفة ومطابقة أقوال القادة مع أفعالهم في المنظمة، وتعني أيضاً الإستقامة والخلو من النقائص، فقد عرفها ضيف على إنها الإبتعاد عن ماهو سيئ وترك الشبهات (ضيف، ٢٠٠٤: ٩١٤)، إذ يتطلب الأمر وجود تطابق بين القيم التي تعلنها المنظمة مع الإجراءات المتخذة في العمل، فهي الإلتزام الأخلاقي الذي يفصل بين المصلحة الشخصية والنزعة الإنسانية والمصلحة العامة عندما يوضع القائد بموقف الإختيار بينهما ومراعاة البُعد الأخلاقي عند إتخاذ القرارات في المنظمة (Aloustani, et.al., 2020:7).

ب. العدالة:

تمثل العدالة أحد الفضائل الأربعة التي نادى بها الفلاسفة قديماً وهي الحكمة، العفة، الشجاعة، والعدالة (معجم الوسيط، ٢٠٠٤: ٦٨٣)، ومعنى العدل في لسان العرب يعني ضد الجور والظلم، والعدل أسم من أسماء الله الحسنى يعني لايميل به الهوى فيظلم في الحكم (مهنأ، ١٩٩٣: ١٤٥)، فظهرت في بادئ الأمر بكتب الفلسفة، فقد ذكر أفلاطون أن النظام الإجتماعي الذي هو رمز الحضارة لا يمكن أن يستمر من دون وجود العدالة بعدّها فضيلة إنسانية هدفها إزدهار جميع أعضاء المجتمع، وهذا ما يتطابق مع فكر أرسطو الذي ربط العدالة بالأخلاق الفضيلة، فالعدالة تركز على أخلاقيات العمل فهي إنعكاس لعمليات التبادل بين القادة والعاملين (دره، ٢٠٠٨: ٢٣)، فالطريقة التي ينظر من خلالها العاملون إلى الإجراءات والقرارات التي يتخذها القادة بحقهم تتمثل بعدة أنواع مما تنعكس على شعورهم بالعدالة داخل المنظمة، وتتمثل بالآتي:

- **العدالة التوزيعية:** شعور العاملين بالعدالة بخصوص مايحصلون عليه من أجور وحوافز ومكافآت مقابل جهودهم في العمل فهم لا يركزون فقط على الكمية التي يحصلون عليها بقدر مايهتمون بمدى العدالة المطبقة بحقهم.
- **العدالة الإجرائية:** يقصد بها الإجراءات الرسمية المرتبطة بالتوزيع المنصف للمكافآت والحوافز والإجور وتقاس من خلال شعور العاملين بالعدالة تجاه الطرق المستخدمة في التخطيط وتنفيذ القرارات المتبعة.
- **عدالة التعاملات:** تسمى بالعدالة التفاعلية وهي مدى إحساس العاملين بالعدالة المعاملة التي يحصلون عليها في تطبيق القوانين والاحراءات من قبل قادتهم ومدى إقناعهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات بحقهم.

ت. توضيح الأدوار:

يعد توضيح الأدوار النقطة الجوهرية التي يؤديها القادة في المنظمات لكونها تمثل محركاً أساسياً قوياً لتعزيز الأخلاقيات في العمل داخل المنظمة، وتتمثل بتحديد حاجات الأعمال عبر معرفة اتجاه تلك الأعمال من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، فعملية ربط أنشطة المنظمة بحاجات الأعمال يسهم في تكوين عمل إداري أخلاقي متميز (الطائي وآخرون، ٢٠١٧: ٢٨١).

إن توضيح الأدوار هو عرض الأعمال وإفصاحها للعاملين داخل المنظمة لمعرفة قدرتهم على القيام بالإعمال على أكمل وجه، كما أن مشاركة القادة مع العاملين بأفكارهم وخبراتهم وتجاربهم الشخصية في العمل يعطي أهمية كبيرة للعاملين، فهذه المشاركة تساعد في معرفة ما هو مطلوب منهم لإنجاز العمل داخل المنظمة (داركه وآخرون، ٢٠٢٠: ٤)، وتوضيح الأدوار يساهم في إختصار الوقت وتحديد وتقليص الأدوار القيادية والإبتعاد عن الأدوار الروتينية غير المرنة من أجل الوصول الى الاهداف التي يسعى لها الجميع (Ali,2020:29).

ث. تقاسم السلطة:

إن القادة الإداريين الذين يسلكون سلوكاً أخلاقياً يقومون بالفصل بين المستويات الإدارية، فكل مستوى إداري مسؤوليات وصلاحيات، تتوزع بين القادة والعاملين مع المتابعة والمراقبة لتنفيذ الأعمال وإكتشاف الإنحرافات وتحديد لها لمعالجتها، فالعملية تجعل العاملين على معرفة تامة بما عليهم من مسؤوليات وصلاحيات، مسؤولين بها أمام قادتهم من أجل إنجاز الأعمال المناطة بهم وتقليل حالات الضياع والهدر إن وجدت (الطائي وآخرون، ٢٠١٧: ٢٨٢)، فالسلطة هي القوة الرسمية التي يمتلكها القادة بحكم موقعهم في المنظمة بمالديهم من صلاحيات شرعية تجبر العاملين على الالتزام وتنفيذ ما يطلب منهم، على أن لا تفوق طاقاتهم وتتناقض كلما إتجهنا بالنزول إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي (Sajfert,et.al.,2016:52).

ثانياً: الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية:

١. المفهوم :

سعت المنظمات الى إستخدام الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الصديقة للبيئة من أجل زيادة كفاءة وفاعلية مخرجاتها وتقليل النفايات البيئية، وخفض تكاليفها وتحديد الاجراءات والأدوات اللازمة لإنتهاج العاملين السلوك الأخضر، ومن هذه الاجراءات خزن الملفات إلكترونياً، العمل عن بعد عبر الانترنت أو عن طريق المنصات الالكترونية، التناوب في الوظائف وتطوير المساحات المكتبية بكفاءة وفاعلية في استخدام الطاقة، وهذا يتم عن طريق تطوير سلوكيات العاملين الى سلوكيات خضراء صديقة للبيئة (Parul,2015:27)، كما انها تعد من المبادرات التي تهدف الى تطوير الوعي لدى القادة والعاملين من الناحية البيئية سعياً لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة وتحقيق ميزة تنافسية بأقل التكاليف وأفضل كفاءة ممكنة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (Uddin & Islam,2018:382)، كما يمكن تعريف الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على إنها عملية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية عبر دمجها مع أهداف الإدارة البيئية لتحويل العاملين إلى عاملين أصدقاء للبيئة من أجل تحقيق الأهداف البيئية المشتركة (خيرية وغالي، ٢٠٢١: ٢٤).

٢. أهمية الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية:

باتت الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الكلمة الأكثر تداولاً في الوقت الحالي، إذ توجهت غالبية المنظمات الى الإعتماد على تلك الممارسات نظراً لما تحققه من أهمية كبيرة في تعزيز القضايا المتعلقة بالبيئة التي يمكن تلخيصها بالآتي: (Ahmad,2015:1-13)
أ. تحقق الميزة التنافسية للمنظمة عبر زيادة الكفاءة وإنخفاض التكاليف والإحتفاظ بالعاملين الخضر وتحسين الانتاجية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

- ب. تنعكس أهمية الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على العاملين الخضر مما يرفع من معنوياتهم ويحسن أدائهم الأخضر ويحفزهم على الإبداع والإبتكار في القضايا التي تخص البيئة.
- ت. لا تنحصر أهمية الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على المنظمة فحسب بل تشمل العاملين والمجتمع والبيئة عبر توفير بيئة عمل صحية خالية من التلوث وأنبعاث الكربون والنفائات.
- ث. تعزيز المسؤولية الاجتماعية وخلق الوعي بين العاملين داخل المنظمة مما يحسن المكانة الذهنية ويمكنها من إنشاء علاقة إيجابية بين المنظمات الأخرى.

٣. الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية:

أ. التوظيف الأخضر:

إن التوظيف الأخضر هو عملية إستقطاب وإختيار وتعيين مرشحين للوظائف الشاغرة على وفق محورين الأول إستخدام أساليب وطرق توظيف صديقة للبيئة والثاني معرفة إتجاهات المرشحين للوظيفة بحيث يتم الاختيار على أساس معرفتهم بالممارسات الخضراء عن طريق تحديد مجموعة عوامل شخصية للفرد المتقدم للوظيفة الشاغرة، فالمرشحين لشغل الوظائف الخضراء شريحة لا يستهان بها، فضلاً عن أصحاب المعرفة والخبراء الذين يستخدمون المعايير الخضراء عند إختيار المتقدمين على هذه الوظائف (Parul,2015:347)، فهو قائم على أساس فكرة الإهتمام بالجيل الحالي والأجيال اللاحقة والتركيز على تجنب إستنزاف الموارد والطاقة وتدميرها، ومن هذا المنطلق نقول أن كل مورد في المنظمة لابد وان يكون مخضراً فالموارد البشرية عندماتكون خضراء، فهذا دليل على نزاهتها ومصداقيتها وولائها كذلك شأنها شأن الموارد المالية والمادية ويمكن القول إن المورد البشري الأخضر هو نقطة انطلاق لتأمين الصبغة الخضراء لبقية الموارد (النوفل، ٢٠٢١: ٢٢).

ب. التدريب والتطوير الأخضر:

يعد التدريب والتطوير الأخضر اللبنة الأساسية لأي منظمة تهدف إلى التوجه الأخضر الصديق للبيئة، فالمنظمات التي تتبع النهج الأخضر عليها تطوير مهارات عامليها وتوعيتهم وزيادة معرفتهم المتعلقة بالبيئة عبر الندوات والمؤتمرات والورش التي تقيمها على المستوى التنظيمي (أبورمان والصديقي، ٢٠١٩: ٦٥)، فهو ممارسة الهدف منها الإهتمام بتنمية وتطوير مهارات العاملين من أجل المحافظة على البيئة والإستغلال الأمثل للطاقة المتاحة وتوفير القدرة على التفاعل بسهولة لحل الازمات، فالتدريب والتطوير الأخضر يمثلان عنصران رئيسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء للموارد البشرية، وهما أداة مهمة لبقاء المنظمات وخلق فرصة لتطوير رأس المال الفكري للموارد البشرية (سكارنة، ٢٠١٧: ٣).

ت. تقييم الأداء الأخضر للعاملين:

يعد تقييم الأداء الأخضر للعاملين أحد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية فدونه لا يستطيع أي منظمة المحافظة على أداءها البيئي على المدى الطويل فهو وظيفة متعلقة بالسياسة التي تنتهجها المنظمة في قياس مؤشرات أداء عامليها في كافة المستويات الإدارية (Renwick,et.al.,2013:97)، هو العملية التي تدفع العاملين الى تطوير أدائهم البيئي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ودمج السياسات البيئية مع إدارة الأداء وعمل مقارنة لتحديد الإنحرافات والمشكلات ومعالجتها ودعم التحسينات المستمرة في الأداء البيئي (Ahmad,2015:23)، ومن (٢٥٠)

المفترض ان تتوافق معايير القياس المتعلقة بأداء العاملين مع معايير المنظمة الخاصة بالأداء البيئي، فهو عملية بذل جهد إضافي لتقييم قدرات المنظمة من أجل تحقيق الاهداف والغايات الصديقة للبيئة، ويقصد به أيضاً مدى تحمل العاملين المسؤولية تجاه البيئة وإعلام المسؤولين أول بأول عن كل قصور في المنظمة سواء الحالية أو المحتملة (Stojanoska,2016:87).

ث. الحوافز والمكافآت الخضراء:

تعد الحوافز والمكافآت الخضراء من العناصر الرئيسية التي تحافظ وتحفز وتجذب العاملين الى السلوكيات الايجابية لتحقيق الاهداف المشتركة الصديقة للبيئة، فالمنظمة التي تتبع الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية تقدم حوافز ومكافآت خضراء لعاملها، مما يؤدي الى زيادة إلتزامهم ببرامج الإدارة البيئية ويشجعهم على المبادرات الخضراء الصديقة للبيئة (Bangwal & Tiwari,2015:49)، فبذلك تضع مجموعة سياسات وإجراءات لتحفيز ومكافأة العاملين على أداءهم الأخضر والتشجيع والتطوير من قدراتهم تجاه البيئة مما تمكنهم من تحقيق الاهداف الرئيسية كإعادة التدوير، الحد من الهدر، تقليل أو الحد من النفايات والمحافظة على الطاقة (Cheema, et.al.,2015:235).

المبحث الثالث: الجانب الميداني:

١. تحليل طبيعة علاقات تأثير أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة:

يعبر مضمون هذه العلاقة عن إختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى التي تنص على وجود تأثير معنوي في لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (مجتمعة)، إذ يتضح من الجدول (1) وجود تأثير معنوي لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (مجتمعة)، وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (0.05)، وفسرت هذه الأبعاد (المجتمعة) بدلالة معامل التحديد (R^2) بقيمة (0.569) أي بنسبة (56.9%) من الإختلافات الكلية في الممارسات الخضراء للموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (46.846) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.964) عند درجتي حرية (1,98) ومستوى معنوية (0.05)، وأن النسبة المتبقية البالغة (43.1%) تعود إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة، وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.722) وتعد قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (6.844) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.05)، التي تشير إلى أن التغير في أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.722) من الممارسات الخضراء في المنظمة المبحوثة.

تؤشر النتائج قبول الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة التي تنص على أنه يوجد علاقة تأثير معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن الإشارة إلى أن الممارسات الخضراء للموارد البشرية تستمد مقومات تطبيقها من تبني قادة المنظمة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية، أي أنه كلما إمتلك قادة المنظمة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن السلوك الأخلاقي تمكنوا من تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

٢. تحليل طبيعة علاقات تأثير أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (منفردة) في المنظمة المبحوثة:

يعكس هذا الاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (منفردة) والمتمثلة بـ (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والحوافز والمكافآت الخضراء) في المنظمة المبحوثة، إذ تفصح معطيات الجدول (1) عن الآتي:

أ. وجود تأثير معنوي لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) في التوظيف الأخضر بوصفه أحد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (0.05)، وفسرت هذه الأبعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد (R^2) بقيمة (0.469) أي بنسبة (46.9%) من الاختلافات الكلية في التوظيف الأخضر في المنظمة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (27.584) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.964) عند درجتى حرية (1,98) ومستوى معنوية (0.05)، وأن النسبة المتبقية البالغة (53.1%) تعود إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة، وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.193) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (5.525) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.05) التي تشير إلى أن التغير في أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.193) في التوظيف الأخضر للمنظمة المبحوثة، وبناءً على ما تقدم فإن التوظيف الأخضر يستمد مقوماته من تبني قادة المنظمة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية، أي أن تبني قادة المنظمة المبحوثة لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية المتمثلة بـ (النزاهة، العدالة، توضيح الأدوار وتقاسم السلطة) يمكنهم من استخدام التوظيف الأخضر في منظماتهم على اعتبار أن التوظيف الأخضر يعدّ واحداً من المقومات الأساسية للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

ب. وجود تأثير معنوي لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) في التدريب الأخضر بوصفه أحد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (0.05)، وفسرت هذه الأبعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد (R^2) بقيمة (0.400) أي بنسبة (40%) من الاختلافات الكلية في التدريب الأخضر في المنظمة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (18.685) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.964) عند درجتى حرية (1,98) ومستوى معنوية (0.05)، وأن النسبة المتبقية البالغة (60%) تعود إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة، وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.166) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (4.323) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.05) التي تشير إلى أن التغير في أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.166) في التدريب الأخضر للمنظمة المبحوثة، وبناءً على ما تقدم يعد هذا إشارة إلى أن بعد التدريب الأخضر في المنظمة المبحوثة يعتمد على أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية المتمثلة بـ (النزاهة، العدالة، توضيح الأدوار وتقاسم السلطة)، أي أن إمتلاك قادة المنظمة المبحوثة لإبعاد السلوك الأخلاقي والعمل بها يضمن تطبيق التدريب الأخضر وبصورة فاعلة لأداء المهمات الصديقة للبيئة، وتحقيق الأهداف الخضراء.

ت. وجود تأثير معنوي لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) في بعد تقييم الأداء الأخضر بوصفه أحد أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (0.05)، وفسرت هذه الأبعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد (R^2) بقيمة (0.487) أي بنسبة (48.7%) من الاختلافات الكلية في بعد تقييم الأداء الأخضر في المنظمة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (30.463) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.964) عند درجتي حرية (1,98) ومستوى معنوية (0.05)، وأن النسبة المتبقية البالغة (51.3%) تعود إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة، وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.181) (Beta) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (5.519) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.05) والتي تشير إلى أن التغير في أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.181) في تقييم الأداء الأخضر للمنظمة المبحوثة.

وبناءً على ما تقدم وإشارة إلى تأثير بعد تقييم الأداء الأخضر بالأبعاد المعبرة عن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة، أي أنه كلما إمتلك قادة المنظمة المبحوثة أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية المتمثلة بـ (النزاهة، العدالة، توضيح الأدوار وتقاسم السلطة) وتوظيفها في العمل الإداري، تمكنوا من تفعيل تقييم الأداء الأخضر للعاملين بصورة أكبر، وإستثمار حالات الإثراء المعرفي لديهم وتسخيرها لصالح المنظمة سعياً لتحقيق أهداف المنظمة الصديقة للبيئة.

ث. وجود تأثير معنوي لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) في بعد الحوافز والمكافآت الخضراء كونه أحد أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة (0.05)، وفسرت هذه الأبعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد (R^2) بقيمة (0.451) أي بنسبة (45.1%) من الاختلافات الكلية في بعد الحوافز والمكافآت الخضراء في المنظمة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (25.008) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.964) عند درجتي حرية (1,98) ومستوى معنوية (0.05)، وأن النسبة المتبقية البالغة (54.9%) تعود إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة، وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.182) (Beta) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (5.001) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.05) والتي تشير إلى أن التغير في أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.182) في بعد الحوافز والمكافآت الخضراء للمنظمة المبحوثة، وبناءً على ما تقدم أن إستحضار بعد الحوافز والمكافآت الخضراء في المنظمة المبحوثة يتوقف على الأبعاد المعبرة عن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية، أي أن تبني قادة المنظمة المبحوثة لأبعاد السلوك الأخلاقي يمكنهم من ترسيخ الحوافز والمكافآت الخضراء في منظماتهم وبما يؤمن التنفيذ الناجح للعمل في إطار المنظومة القيمية وإشاعة روح التفاني بين العاملين، وتوطيد العلاقات الإيجابية بينهم، والتشجيع على فرق العمل مما يسهم في تحقيق الأهداف الخضراء الصديقة للبيئة في المنظمة. إستناداً على ما تقدم من علاقات التأثير بين متغيري الدراسة الرئيسة والفرعية والمشار إليها في الجدول (1)، والتي تؤكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) في

الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (منفردة) في المنظمة المبحوثة، مما يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (1) تأثير أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (مجتمعة) في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (مجتمعة ومنفردة)

السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية						المتغير المستقل
T		B	B0	F		معطيات التحليل
المجدولة	المحسوبة			المجدولة	المحسوبة	
2.37	6.844*	0.722	4.939	6.964	46.846*	0.569
2.37	5.252*	0.193	1.016	6.964	27.584*	0.469
2.37	4.323*	0.166	1.397	6.964	18.685*	0.400
2.37	5.519*	0.181	1.287	6.964	30.463*	0.487
2.37	5.001*	0.182	1.239	6.964	25.008*	0.451

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS. df 1,98. $P \leq 0.05$ n=100

3. تحليل طبيعة علاقات التأثير لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (منفردة) في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة:

يعكس مضمون هذا الاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (منفردة) والمتمثلة بـ (النزاهة، العدالة، توضيح الأدوار وتقاسم السلطة) في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة، إذ تفرز معطيات الجدول (2) عن الآتي:

أ. وجود تأثير ذات دلالة معنوية لبعد النزاهة في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الإفتراضي للدراسة (0.05) وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) بقيمة (0.419) أي بنسبة (41.9%) من الاختلافات في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (20.864) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.964) عند درجات الحرية (1,98) ومستوى معنوية (0.05)، وأن النسبة المتبقية البالغة (58.1%) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد النزاهة يؤدي إلى التغير في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ما نسبته (1.646) للمنظمة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (4.568) مقارنة بقيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.05)، تفسر هذه النتائج وجود تأثير معنوي لبعد النزاهة في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، أي بمعنى تمتلك المنظمة المبحوثة القدرة على الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية إذا إمتلك قياداتها المؤشرات المعبرة عن بعد النزاهة، أي أن تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة مرهون بتبني قادتها المؤشرات المعبرة عن النزاهة بما يؤمن العمل الإداري بصورة أكثر فاعلية سعياً لتحقيق الأهداف.

ب. وجود تأثير ذات دلالة معنوية لبعد العدالة في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الإفتراضي للدراسة (0.05) وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) بقيمة (0.484) أي بنسبة (48.4%)

من الاختلافات في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (29.922) وهي أكبر من قيمتها بالجدولية (6.964) عند درجات الحرية (1,98) ومستوى معنوية (0.05)، وأن النسبة المتبقية البالغة (51.6%) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة، وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد العدالة يؤدي إلى التغير في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ما نسبته (1.803) للمنظمة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (5.470) مقارنة بقيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.05). وتشير هذه النتائج إلى تأثير الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة بالعدالة، إذ تتوقف الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة على مدى إتباع قادة المنظمة لمبدأ العدالة وعده محورياً أساسياً في اتخاذ جميع القرارات الإدارية وبما يدعم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.

ت. تأثير الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة ببعد توضيح الأدوار، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الإفتراضي للدراسة (0.05) وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) بقيمة (0.410) أي بنسبة (41.0%) من الاختلافات في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (19.801) وهي أكبر من قيمتها بالجدولية (6.964) عند درجات الحرية (1,98) ومستوى معنوية (0.05)، وأن النسبة المتبقية البالغة (59.0%) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة، وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد توضيح الأدوار يؤدي إلى التغير في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية بنسبة (1.470) في المنظمة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (4.450) مقارنة بقيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.05)، وتعكس هذه النتائج وجود تأثير معنوي لهذا البعد في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، إذ إن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة يعتمد على قدرة قادتها في شرح وتوضيح الأدوار في المنظمة.

ث. وجود تأثير معنوي لبعد تقاسم السلطة في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الإفتراضي للدراسة (0.05) وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) بقيمة (0.339) أي بنسبة (33.9%) من الاختلافات في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (12.694) وهي أكبر من قيمتها بالجدولية (6.964) عند درجات الحرية (1,98) ومستوى معنوية (0.05)، وأن النسبة المتبقية البالغة (66.1%) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط الدراسة، وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد تقاسم السلطة يؤدي إلى التغير في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ما بنسبة (1.177) في المنظمة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (3.563) مقارنة بقيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.05)، ويستدل مما تقدم أن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة تخضع لمدى تقاسم قادتها المسؤوليات والصلاحيات مع العاملين بما يعمل على تعزيز النجاح وزيادة العمل في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية. وبناءً على ما تقدم من (٢٥٥)

علاقات التأثير بين متغيري الدراسة الرئيسية والفرعية والمشار إليها في الجدول (2)، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية أي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (منفردة) المتمثلة بـ (النزاهة، العدالة، توضيح الأدوار وتقاسم السلطة) في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة.

الجدول (2) تأثير أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية (منفردة) في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية (مجتمعة)

الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية						المتغير المعتمد	
T		B	B0	F		R ²	معطيات التحليل
المجدولة	المحسوبة			المجدولة	المحسوبة		
2.37	4.568*	1.646	10.439	6.964	20.864*	0.419	النزاهة
2.37	5.470*	1.803	4.826	6.964	29.922*	0.484	العدالة
2.37	4.450*	1.470	11.280	6.964	19.801*	0.410	توضيح الأدوار
2.37	3.563*	1.177	12.886	6.964	12.694*	0.339	تقاسم السلطة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS. df 1,98. *P ≤ 0.05 n=100

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

تقدم الدراسة مجموعة من الاستنتاجات وتوصيات التي توصلت إليها في ضوء ما ذكر من حقائق في جانبي الدراسة النظري والتطبيقي والتي تجلت بالآتي:

1. توصلت نتائج تحليل علاقات التأثير بين السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على (المستوى الجزئي) في المنظمة المبحوثة.
2. كشفت نتائج تحليل علاقات التأثير بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية على (المستوى الجزئي) والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة العمل على تعزيز إمتلاك قادة المنظمة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية من خلال إيلاء المنظمة المبحوثة إهتماماً متزايداً في التعامل مع العاملين بنزاهة وشفافية وأمانة وتقديم جميع التسهيلات لهم وتقليل الإجراءات الروتينية والعمل على إلغاءها قدر المستطاع.
2. ضرورة العمل على تعزيز إمتلاك المنظمة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.
3. تكريس الإهتمام بإيجاد حلول للمشكلات التي قد تواجه العمل الإداري في الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، بالاعتماد على السلوكيات التي يمتلكها القادة في تفاعلهم مع المواقف وتفسيرها والمحاولات لإيجاد الحلول المناسبة.
4. تعزيز إمكانية إتخاذ السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية في المنظمات العامة والمبحوثة خاصة في تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والحوافز والمكافآت الخضراء) لإسهامها في تحقيق الأهداف المشتركة.

المصادر والمراجع:

القرآن الكريم.

أولاً: المصادر العربية:

١. ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل محمد، ٢٠١١، لسان العرب، دار المعارف ١١١٩، كورنيش النيل، القاهرة، مصر.
٢. أبو رمان، جمانة بشير والصديقي، عبدالرحمن غسان، ٢٠١٩، "أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف، كلية إدارة الأعمال جامعة الطائف، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد ٣٨.
٣. درادكة، أمجد والدجاني، ياسمين وداود، هناء، ٢٠٢٠، "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، عمان، الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١، العدد ٤.
٤. البخاري، الحافظ، ابن إبراهيم، محمد بن إسماعيل، ٢٠٠٣، "صحيح البخاري"، طبعة جديدة، مكتبة الايمان، المنصورة، مصر.
٥. حسن، ماهر، ٢٠٠٤، "القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن.
٦. خيرى، حسين علاء، غالي، حسين حويجة، ٢٠٢١، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح الريادي، بحث استطلاعي لعينة من شركات الصناعات الغذائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد ١٠، العدد ٤.
٧. دليل الجامعة التقنية الشمالية لعام (٢٠٢٠-٢٠٢١).
٨. سكارنة، محمد إحسان، ٢٠١٧، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التميز إبداع الموارد البشرية متغير معدل، دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٩. ضيف، شوقي، ٢٠٠٤، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية القاهرة، مصر.
١٠. الطائي، يوسف حليم، وعبدالله، ده رون فريدون، ورشيد، نجم وريا، ٢٠١٧، "القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشرف"، مجلة جامعة التنمية البشرية، العراق، المجلد ٣، العدد ٢.
١١. الفتلاوي، ميثاق هاتف، نعمة، سارة حميد، ٢٠٢٢، "تأثير القيادة الأخلاقية على خفة حركة القوى العاملة: بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين دائرة صحة كربلاء"، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٨، العدد ٧١.
١٢. الكبير، أحمد عبد الله محمد، ٢٠١٦، "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة"، ط١، الألوكة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
١٣. محمود، السيد الحضري، أحمد، ٢٠١٩، "أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، مصر، المجلد ١٦، العدد ٢.
١٤. مهنا، علي عبداً ١٩٩٣ لسان اللسان التهذيب لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
١٥. النوفل، سلطان أحمد خليف، ٢٠٢١، "الإدارة النظيف، مدخل لتحقيق التنمية المستدامة"، ط١، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

16. Ahmad, S., 2015, "Green human resource management, Policies and practices", Cogent Business & Management, 2 (1). doi:10.1080/23311975.2015.1030817.
17. Aljuaithni, K, K, M, 2020, "The degree of private school principals' practice of ethical leadership and its relationship to the behavior of organizational citizenship of their teachers," Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gzsa, Palestine
18. James M. Kouzes, Barry Z. Posner, 2003, "The Jossey-Bass academic administrator's guide to exemplary Leadership", John Wiley and Sons.
19. Olarewaju, Abayomi Adeoye, 2021, "Ethical Leadership, Employees Commitment and Organizational Effectiveness": A Study of Non Faculty.
20. Stojanoska, A, 2016", Green human resource management: The case of gorenje group", University Ljubljani, Republic of Slovenia.
21. Ali. A., M. 2020. "The impact of administrative leadership on the quality of the work environment and administrative: Applying to the colleges of Abha province, King (٢٥٧)

- Khalid University" (in Arabic). IUG Journal of Economics and Business, Vol. 28 (4), 115-147.
22. Aloustani, S., Foroozan A, S., Mansoureh Z, T., Maliheh N., M, B., Victoria, S, 2020, Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: descriptive correlational study. BMC Nursing, Vol. 19, No.15, 1-9.
23. Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E. Hosseini, S.M. and Alimohammadzadeh, K. 2021, "The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations", International Journal of Ethics and Systems, Vol. 37 No. 1.
24. Bangwal, D. & Tiwari, P., 2015, "Green HRM-A way to greening the environment", IOSR Journal of Business and Management, IOSR-JBM, Vol. 17.
25. Charoensap, A., Virakul, B., Senasu, K., Ayman, R., 2019, "Effect of Ethical Leadership and Interactional Justice on Employee Work Attitudes", journal of leadership studies, 12(4).
26. Cheema, S., Pasha, A, T., Javed, F, 2015, "Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of Smes in Pakistan", Journal of Business Studies Quarterly, Volume 7, Number 2.
27. Pande P, Sing, S, P, 2019, "Factor Affecting turnover intentions in the Indian retail industry". International Journal of Human Resources Development and Management, 19(2).
28. Parul, D, 2016, " Green Human Resource Management: An organizational strategy of greening people", International Journal of Applied Research, 1(13)
29. Renwick, R., & Maguire, 2013, "Green Human Resource Management: A Review, and Research Agenda", International Journal of Management Review.
30. Sajfert, D., Nikolić, M., Cočkalo, D., Dorđević, D & Lazić, J, 2016, "The Leadership and Ethical Leadership in the Serbian Metal Industry", Original Scientific Paper Industrija. Vol.44, No.L.
31. Uddin, M, M, A & Islam, R, 2018, "Green HRM Goal Attainment through Environmental Sustainability", The journal of Activate Nepalese Business studies
32. van, A, A., & Engelbrecht, A, 2009, "The relationship between transformational leadership, integrity and an ethical climate in organizations", SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslike hulpbronnbestuur, Vol.7 No.1.