

القيادة الاخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء، دراسة تطبيقية على

بلدية بيت لاهيا "فلسطين"

Ethical Leadership in Promoting Green Human Resource Management: an Applied Study on the Municipality of Beit Lahia "Palestine"

د. علي حسن أبو جراد

أستاذ مساعد

a.jarad@gu.edu.ps

10.36529/1811-000-012-007

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الاخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء، كدراسة تطبيقية على بلديات شمال قطاع غزة، وعرض الباحث سؤال الدراسة كالاتي: ما دور القيادة الاخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة قوامها (30) موظف من العاملين في بلدية بيت لاهيا بشمال غزة، خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن دور القيادة الأخلاقية يسمح بتوفر العدالة بالبلدية جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة (78.60%)، وأن دور القيادة الأخلاقية لمدى الاهتمام بالعاملين بالبلدية، جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة (80.8%)، وأن دور القيادة الأخلاقية لمدى المعيار الأخلاقي بالبلدية جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة (75.60%)، وأن دور إدارة الموارد البشرية الخضراء لمدى التوظيف الأخضر داخل البلدية بدرجة كبيرة، وبنسبة (79.12%)، وأن دور إدارة الموارد البشرية الخضراء لمدى التدريب والتطوير الأخضر داخل البلدية بدرجة كبيرة، وبنسبة (83.50%)، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ≤ α ، بين متوسط استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة تنمية قدرات موظفين بلدية بيت لاهيا وتطويرهم وحثهم على تحسين أدائهم الإداري، وتنمية وتطوير القيادة الأخلاقية لبلدية بيت لاهيا، وضرورة إشراك العاملين في بلدية بيت لاهيا في صنع القرار.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، إدارة الموارد البشرية الخضراء، شمال قطاع غزة، بلدية بيت لاهيا.

The study aimed to identify ethical leadership in promoting green human resource management, as an applied study on the municipalities of

the northern Gaza Strip. The data were collected by a questionnaire that was distributed to a sample of (30) employees working in the municipality of Beit Lahia in northern Gaza. The study concluded the most important results: The role of moral leadership allows the availability of justice in the municipality came to a large degree, by (78.60%), the role of moral leadership in terms of the level of concern for municipality workers came to a large degree, by (80.8%), the role of moral leadership for the extent of the moral standard in the municipality came to a large degree by (75.60%), the role of green human resources management for the extent of green employment within the municipality came to a large degree, by (79.12%), and the role of the Green Human Resources Department for the extent of green training and development within the municipality is large, by (83.50%). Moreover, there are no statistically significant differences at the level ($\alpha \geq .05$) between the average responses of the respondents about the role of leadership in promoting green human resources management attributed to the study variables: (gender, educational qualification, years of service, job title). The study presented a set of recommendations, including: The necessity of developing the ethical leadership of Beit Lahia municipality, and the necessity of involving the workers in the Beit Lahia municipality in decision-making.

Keywords: Ethical Leadership, Green Human Resources Management, Northern Gaza Strip, Beit Lahia Municipality.

المقدمة:

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وهذا يفرض عليه أن يعيش في جماعات ويكون علاقات مع غيره من البشر، وهذه العلاقات لا يمكن أن يستمر دون حدوث اختلاف بين وجهات النظر، وتعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، ولتجزؤها حسب الأهداف المقررة، ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويدربهم¹

فالمؤسسات لا يمكن أن تتطور إلا إذا توافرت قيادات استراتيجية، ذات رؤية استراتيجية واضحة ودقيقة، وتواكب التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، هذا وللقيادة دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها، ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو، والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة²

لا يخفى على أحد الدور المحوري للقيادة في مسيرة المجتمعات المختلفة، وحيث إن الدور الأساسي للقيادة هو صياغة الرؤية، والرسالة للمنظمات، ومن مهام القيادة الاستراتيجية تطوير

¹ أبو ناموس، رائدة (2018) فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى،

رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، ص7.

المربع، سناء (2008): التمويل والإدارة، دار سينا للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، ص12²

الأنظمة، والقوانين بما يحقق هذه الرؤية والرسالة، فإن الصورة الكاملة بجزئياتها في المنظمات، تتأثر بصورة كبيرة بدور هذه القيادة الفاعل في تنفيذ الاستراتيجية للمنظمة، وإدارة موارد المنظمة بفاعلية تضمن تنمية رأس المال البشري¹

وحظيت الأخلاق والنزاهة في السنوات القليلة الماضية بقدر متزايد من الاهتمام في مجال القيادة، حيث يعتبر الأخلاق والقيم من أهم المرتكزات للمجتمعات البشرية، لارتباطها المباشر بتوجيه السلوك الإنساني وتتعلق القيم بالأخلاق والمبادئ، وهي معايير عامة وضابطة للسلوك البشري، وكما ترتقي الأمم بالأخلاق، فإن المؤسسات كذلك ترتقي وتتطور وتزدهر إذا ما توفرت بها منظومة أخلاقية، وحيث تؤدي الأخلاق دوراً كبيراً في توثيق الصلة بين القائد والمرؤوسين² وتعني القيادة الأخلاقية التصرف وفقاً لمبادئك الأخلاقية يومياً في حياتك العملية وفي عملية اتخاذ القرار، وبكل بساطة: إنها تعني فعل الصواب، وبطبيعة الحال، يحدث التعقيد لأن العديد من المبادئ الأخلاقية ليس مجمع عليها من قبل الجميع³.

ويمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء القيام بمبادرات صديقة للبيئة من خلال سلسلة من الأنشطة منها الكتابة والحفظ الإلكتروني مما يخفف من استخدام الورق، والحفاظ على الأشجار في الطبيعة، والمشاركة في نقل موظفيها بشكل جماعي بوسائل مواصلات خاصة بها، ويمكن أيضاً عقد الاجتماعات والمؤتمرات، كل ذلك يخفف من معدلات السفر، والتلوث⁴ فإدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على البيئة، بتحديد اتجاهات ومساهمة الشركة في حماية الموارد الطبيعية والمحافظة عليها، وتتبنى سياسات وممارسات تشجع المبادرات الخضراء من خلال زيادة وعي الموظفين، والتزامهم بقضايا البيئة المستدامة⁵.

الأسطل، فؤاد (2016): القيادة الفعالة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص8

1

² Ruiz, Pablo, (2011). "Improving the Leader- Follower" Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response", Journal of Business Ethics, 99, 587-6084

غنيم، صلاح الدين (2020): القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية، المجلة التربوية، العدد الثلاثون، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص248-200³

⁴ Owino, W & Kwasira, J. (2016). Influence of Selected Green Human Resource Management Practices on Environmental Sustainability at Menengai Oil. Journal of Human Resource Management, 4 (3): 19-27.

⁵ السكارنة، محمد (2017): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجي التمايز "إبداع الموارد البشرية متغير معدل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية،

ويرى الباحث أن المبادئ هي التي تحكم سلوك الإنسان وقيامه بأنشطته، وتعني القيادة الأخلاقية التصرف وفقاً لمبادئك الأخلاقية يومياً في حياتك العملية وفي عملية اتخاذ القرار، وبكل بساطة: إنها تعني فعل الصواب، وبطبيعة الحال، يحدث التعقيد لأن العديد من المبادئ الأخلاقية ليس مجمع عليها من قبل الجميع. يمكننا أن نتفق جميعاً، وتعني القيادة الأخلاقية أن تلتزم بمبادئك الأخلاقية، وأن تكون مدركاً في الوقت نفسه مدى تعقيد بعض القضايا الأخلاقية، وأن تراعي اختلاف وجهات النظر لدى موظفيك، وأن تعمل على تسوية النزاعات التي قد تطرأ.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن القيادة تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد والتشويش، نتيجة الوفرة المعلوماتية، ويحاول القادة الأخلاقيون تعزيز صنع القرار وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والسلوك الأخلاقي من خلال نمذجة الأدوار السلوكية المناسبة أخلاقياً، وأن القادة يتطلعون لوضع توجهات المنظمة، وبالأحرى تحديد وجهتها المستقبلية، ويؤسسون المعنى والأغراض والأهداف للمنظمة وقد كانت المنظمات تمارس نشاطاتها بحرية مطلقة دون الاكتراث بالآثار بأنشطتها المختلفة والانعكاسات التي قد تسببها هذه الأنشطة على الوسط الذي تعمل ضمنه سواء أكانت داخلية أو خارجية، لكن التطور التكنولوجي والعلمي الهائل الذي تشهده بيئة الأعمال اليوم وانتقال المجتمعات إلى مرحلة جديدة في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة يشير بوضوح إلى الدور المهم الذي تلعبه الأعمال في حياة الدول على مختلف المستويات وصارت المنظمات الكبرى تتبارى بمخترعاتها واكتشافاتها سلعا كانت أو خدمات، إن هذا الأمر يوضح مدى الحاجة إلى أن يكون معيار أخلاقي للمنظمات بعيدة النظر في اتخاذ قراراتها كي تواكب مسيرة المعرفة والتطور الممتدة في البلدية، فبطبيعة عمل البلدية تحتاج إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء وهو استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة تسهم في تعزيز الاستخدام المستدام للموارد في المؤسسات لجعلها صديقة للبيئة، وتعزيز ممارسات الاستدامة الاقتصادية البيئية للحفاظ على بيئة أكثر صحة من خلال زيادة مستوى الوعي لدى الموظفين وتعزيز التزامهم تجاه قضايا الاستدامة، وتتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى القيادة الأخلاقية بأبعادها لدى العاملين ببلدية بيت لاهيا؟
- ما مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل بيئة عمل بلدية بيت لاهيا؟
- هل توجد علاقة لدور القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء ببلدية بيت لاهيا؟

- هل يوجد أثر لدور القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء ببلدية بيت لاهيا؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء للعاملين في بلدية بيت لاهيا تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوظيفة)؟

أهداف الدراسة:

- بيان مستوى القيادة الأخلاقية بأبعادها لدى العاملين ببلدية بيت لاهيا.
- التعرف على مستوى إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل بيئة عمل بلدية بيت لاهيا.
- الكشف عن العلاقة لدور القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء ببلدية بيت لاهيا؟

- بيان الأثر لدور القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء ببلدية بيت لاهيا؟
- توضيح الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء للعاملين في بلدية بيت لاهيا تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوظيفة).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تؤديه بلدية بيت لاهيا في المجتمع ومدى الحاجة الى الاهتمام باستخدام الأمثل لموارد البلدية ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

أولاً: الأهمية العلمية: إثراء المكتبات الفلسطينية وتزويد الباحثين بدراسة حول: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتقديم دراسة توضح مستوى القيادة الأخلاقية في بلدية بيت لاهيا وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم دراسة توضح مستوى تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء لبلدية بيت لاهيا بما يساعد متخذي القرار للوقوف على هذا المستوى.

ثانياً: الأهمية العملية: تقديم توصيات تساعد متخذي القرار في وضع معايير وخطط تساعد في الارتقاء في القيادة الأخلاقية وتعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين في بلدية بيت لاهيا، وتطوير الأداء الإداري والتنفيذي في البلدية من خلال الارتقاء بالقيادة الأخلاقية، وصياغة القيادة الأخلاقية بطريقة حية وتوظيفها بشكل يكفل الارتقاء بأداء البلدية من خلال أبعاد القيادة الأخلاقية.

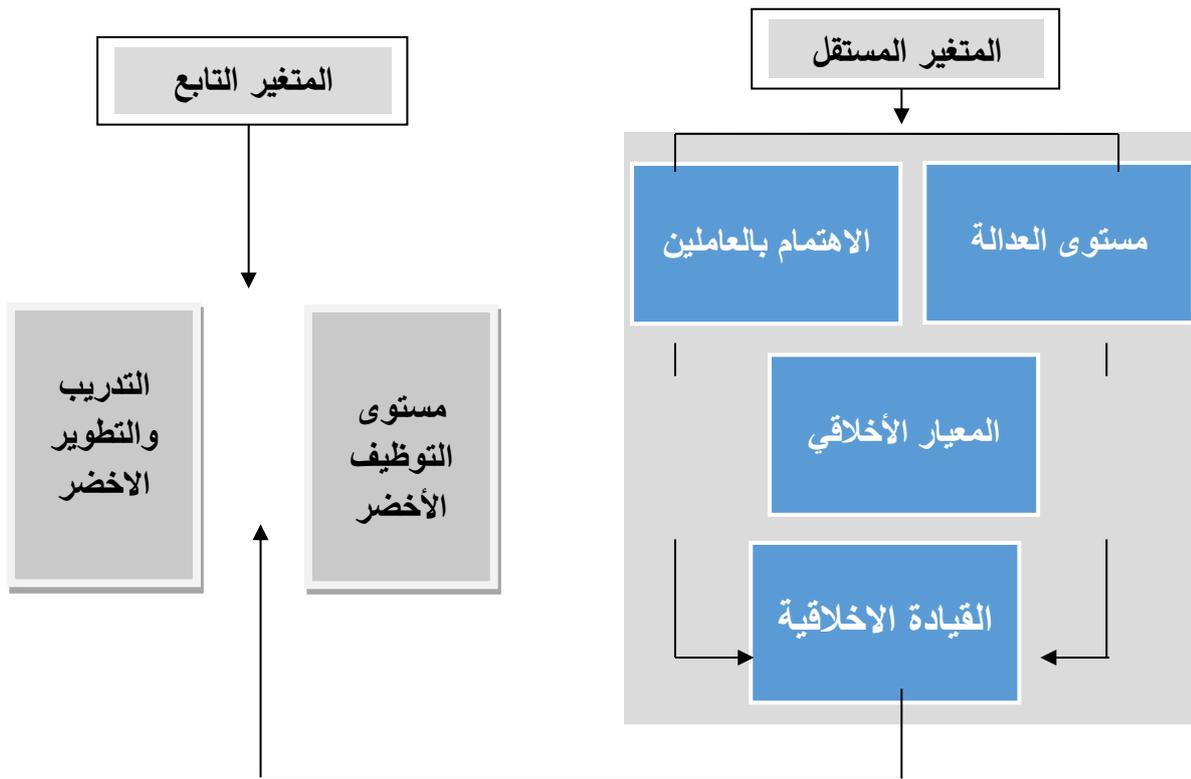
فرضيات الدراسة:

اعتمد الباحث في صياغة فرضيات الدراسة على الفرضية الصفرية وهي كالاتي:
الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء للعاملين في بلدية بيت لاهيا تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوظيفة)".

الفرضية الثانية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين القيادة الاخلاقية وتعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء في بلدية بيت لاهيا".

الفرضية الثالثة "لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء ببلدية بيت لاهيا"

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: القيادة الأخلاقية:

مفهوم القيادة الأخلاقية:

عرف (الفقيه)¹: القيادة الأخلاقية بأنها: هي مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد اتجاه الموظفين مستخدماً في هذا الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب الموظف الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً لنفسه.

عرف (Knights)²: القيادة الأخلاقية بأنها: جزء من الثقافة السائدة في المنظمة حيث يتم النظر إلى الآثار المترتبة عن الأفعال التي يقوم بها القادة والتي يمكن أن تؤثر على أصحاب المصالح، وحيث تمتاز المنظمة الأخلاقية (بالصدق، العدل، الإنصاف) من خلال تعاملها مع الجميع.

عرف (الجارودي)³ القيادة بأنها: هي العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم.

نظريات القيادة:

تطور الكثير من النظريات القيادية حتى وقتنا الحاضر، والتي حاولت استعراض متطلبات القيادة الأخلاقية، منها التالي:

أ. نظرية الرجل العظيم: هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كاريل في القرن التاسع عشر، مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا " أن هناك رجالاً عظاماً يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها⁴ .

ب. نظرية السمات: تربط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدداً من الخصائص الموروثة أو السمات

¹ الفقيه، هند (2019): ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (9)، إدارة الجودة في تعليم حائل، المملكة العربية السعودية، ص 1-18.

² Knights, John(2016), Ethical Leadership : How to develop ethical leaders, www.researchgate.net

³ الجارودي، ماجدة (2011) قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص 23.

شفيق، محمد (2009) القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، دار نهضة مصر للنشر، جمهورية مصر العربية،

الشخصية التي تدلهم قادة ناجحين، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها: الذكاء، الأمانة، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الطموح، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها¹.

ت. **النظرية السلوكية:** بسبب فشل نظرية السمات قام الباحثون في تحويل اهتمامهم من محاولة تعريق سمات القادة إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة.

ث. **نظرية الأبعاد الثلاثة:** تعتبر هذه النظرية لوليم ريدن إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو ويرى ريدن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر فعالية القيادة، ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل والعاملين².

ج. **النظرية الموقفية:** تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهئ أفراداً ليتبوؤوا مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون الآخر، فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف بالاعتبار الأول باعتباره المؤثر لتحديد السمات³.

ح. **القيادة التبادلية:** تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم، والقيادة التبادلية عند (باس) تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا (المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال، وقد بحث هذا النوع من القيادة العديد من الباحثين أمثال جراين الذي أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع، وقامت نظريته على مفهوم أن العاملين داخل المنظمة لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قبل القائد، وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينين يضعون ثقتهم بهم ويسندون إليهم المهمات.

¹ الجارودي، ماجدة (2011) قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص 72.

القحطاني، سالم (2008) القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ص 9²

كنعان، نواف (2006) القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 345³

خ. نظرية القائد الخادم: بداية ظهور مصطلح القائد الخادم كان في مقال نشره روبرت غرين ليف ناقش فيه طبيعة الشعور الملازم للفرد بأن يقوم على خدمة الآخرين لأن طبيعته تدفعه لتقديم هذه الخدمات، وقد تطور ما طرحه ليصبح نظرية قائمة لها قواعد وأسس¹.

د. القيادة الأخلاقية: تتمثل في إظهار السلوكيات الجيدة والمقبولة والمتماشية مع القيم والمعايير السائدة في المجتمع فالقيم والمبادئ التي يتحلى بها القائد الأخلاقي هي الأساس الذي يمكنه من التأثير في سلوك أتباعه من خلال إدراكهم لتلك السلوكيات التي يمتلكها مما يؤدي إلى تنمية روح التعاون وخلق مناخ يسوده الثقة والاحترام والشعور بالمسؤولية الأمر الذي ينعكس في النهاية على دافعية المرؤوسين تجاه العمل².

مراحل القيادة الأخلاقية:

يرى العتيبي³ أن القيادة الأخلاقية تمر في مراحل متتابعة، وكل مرحلة من هذه المراحل تحتاج إلى معرفة كاملة بالجوانب الخاصة بها، حيث تمر الإدارة بعدة مراحل أساسية متتالية على النحو التالي:

1. المرحلة الأولى: فهم الموقف والإحاطة بعناصره الضاغطة وجوانبه الارتكازية الخاصة به وهو فهم يتناول طبيعة الموقف، وكذلك تبدلات الموقف، ومدى استقرار عناصره التي يتعامل معها.
2. المرحلة الثانية: الإعداد للتعامل مع الموقف وفقاً للأولويات الخاصة بالكيان الإداري وهي أولويات تحتاج إلى منظور استراتيجي للحكم عليها في ضوء الاعتبارات السائدة في الكيان الإداري، سواء كانت اعتبارات اقتصادية أو غير اقتصادية، وفي ضوء وفرة الموارد وقابليتها للاستخدام.
3. المرحلة الثالثة: التعامل مع الموقف وفقاً للأولويات والإجراءات التي تتم، والتي تحتاج إلى تنفيذ سريع، ووفق لسيناريوهات معده من قبل، مع إجراء التعديلات عليها وفق ما تقتضيه الأوضاع الخاصة بالمعاملات، وما يقتضيه تنفيذ كل منها، وعلى أن يتم ذلك بسرعة وفاعلية كاملة.

أساليب القيادة الأخلاقية:

لقد حدد عبد الرحمن⁴ أربعة أساليب للقيادة، وهي كما يلي:

¹ الجارودي، ماجدة (2011) قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص 76.

² عدوان، سارة (2016): القيادة الأخلاقية، تعريفها وأساسيتها، وعواملها المؤثرة، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ص 51.

³ العتيبي، أحمد (2013): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 41.

⁴ عبد الرحمن، البابطين (2013) واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة التربية وعلم النفس،

1. **أسلوب الإبلاغ:** يقصد بأسلوب الإبلاغ في هذه الدراسة، بأنه أسلوب إداري يستخدمه المدير ويقوم على أساس التوجيه المباشر للمرؤوسين. فيكون الاهتمام بالعمل أكثر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع الأتباع في المنظمة. ويعتمد هذا الأسلوب على التوجيه بدرجة عالية وتكون المساندة بدرجة منخفضة.
2. **أسلوب الإقناع:** يقصد بأسلوب الإقناع في هذه الدراسة، ويركز فيه المدير على الاهتمام بالعمل والإنتاج، وكذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، حيث يعرض المدير على العاملين مجموعة من الاقتراحات والأفكار وإقناعهم بها لكي يقوموا بتنفيذها، وهذا ما يسعى إليه المدير ولكن بدون إجبار المرؤوسين على تنفيذ المهام. ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون مستوي النضج والاستعداد الوظيفي للعاملين منخفضاً في المهارة ولكنهم راغبون في أداء العمل.
3. **أسلوب المشاركة:** يقصد بأسلوب المشاركة في هذه الدراسة، بأنه أسلوب إداري يركز فيه المدير على الاهتمام بمشاركة العاملين في إنجاز المهام، وكذلك يهتم ببناء العلاقات الإنسانية معهم.
4. **أسلوب التفويض:** يقصد بأسلوب التفويض في هذه الدراسة بأنه أسلوب إداري بحيث يترك المدير ما يتعلق بالعمل والإنتاج، وكذلك بناء العلاقات الإنسانية للعاملين في المنظمة، فيكون المدير في هذا الأسلوب مستشاراً للمرؤوسين بالمنظمة.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية الخضراء: يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Resource Management والذي يشار له اختصاراً GHRM من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي تربط نشاطات إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة. إذ غالباً ما يستخدم مصطلح الموارد البشرية الخضراء للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى نطاق أوسع تجاه الأجندة البيئية للشركات للحماية والمحافظة على الموارد الطبيعية فيها. وقد عرّف عمر¹ إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة المتضمنة تطوير وتنفيذ والصيانة المستمرة للأنظمة التي تهدف إلى إيجاد العاملين والمنظمة الخضراء، فالجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية هو تحويل العاملين الاعتياديين إلى متبنين للنهج الأخضر، وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.

وكما أشار إليها Mishra, et al.² بأنها الممارسات التي تشجع المبادرات الخضراء من خلال زيادة وعي الموظفين والتزامهم بقضايا الاستدامة البيئية.

المملكة العربية السعودية، ص163.

¹ عمر، خالد (2018): إدارة الموارد البشرية الخضراء: التعريف وأفضل الممارسات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص41.

² Mishra. K; Sarkar. S & Kiranmai, J. (2014). Green HRM: Innovative approach in India public

أهمية الموارد البشرية الخضراء :

لقد أصبحت الموارد البشرية الخضراء من أهم وأعلى الأصول التي تمتلكها أي مؤسسة ومن خلال أهمية الموارد البشرية أصبحت تنمية الموارد البشرية الخضراء تحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات المختلفة، وذلك ادراكاً منها بحجم الإنجاز الذي يمكن تحقيقه من خلال الاهتمام بالعاملين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم لكي يعملوا بأفضل ما لديهم من قدرات، حيث تعود بالأهمية على كافة المستويات المعنية بالعملية الإدارية، حيث إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع البشر، فهذا يمنحها من الأهمية والمكانة في مؤسسات الأعمال، ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تحتل أهمية كبيرة في المؤسسة¹.

أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء :

- إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم بكل وظائفها في تحقيق عدة أهداف، أهمها:
- الحصول على الأفراد الأكفاء: عن طريق تحديد مواصفات العمل والبحث عن مصادر الموارد وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات التعيين.
- تنمية الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم: من أجل الاستفادة من جهودهم بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين في فترات دورية وبشكل موضوعي لتشجيع الاستمرار في العمل.
- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية بحيث تقوم على تسهيل قدرة المنظمة على المنافسة.
- التعامل مع متطلبات المنظمة الاجتماعية والقانونية: وخاصة لدى تعاملها مع القوى العاملة لديها حتى تتجنب العوائق القانونية المتعلقة بعلاقتها مع الأفراد²

ثالثاً: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء :

تعتبر القيادة الأخلاقية عن خلق ثقافة يقوم بها الأشخاص بالتصرف الصحيح. وهناك العديد من الفوائد التي تتأتى من ذلك بدءاً بأشياء صغيرة: كإعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحددت معايير الأداء لها، وتخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية، وتحديد معايير المفاضلة

enterprises. Institute of Public Enterprises Osmania University India.

¹ Sudin, S. (2011). Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship. International Conference on Sociality and Economics .Development IPEDR, 10: 79-83

² Vij. P; Suri, S & Singh, S. (2013). Green HRM- Delivering High Performance HR Systems, International Journal of Marketing and Human. Resource Management, 4 (2): 19-25

ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء إجراءات التعيين والتسكين في الوظائف، والمساعدة على تخطيط الأداء بتحديد معايير الأداء المستهدفة.

رابعاً: الدراسات السابقة:

دراسة الصويحي (2019)¹: مستوى ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية (توفر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) من وجهة نظر العاملين بإدارة التوزيع بشركة الكهرباء بمدينة بنغازي: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية (توفر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) من وجهة نظر العاملين بإدارة التوزيع بشركة الكهرباء بمدينة بنغازي، بالإضافة إلى التعرف على درجة ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (السلبية) في المنظمة محل البحث، إضافة إلى تبيان أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وقد بلغ حجم العينة (108) شخص، كما بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي (84) استثماراً، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام للقيادة الأخلاقية جاء في المستوى المتوسط بينما المستوى العام لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كان منخفضاً، كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأن انخفاض ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يعود إلى أسباب أخرى خلاف المتغير المستقل.

دراسة الجعيثني (2017)²: درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم: هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وتكونت عينة الدراسة من 450 معلماً ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة كانت عالية جداً،

¹ الصويحي، هند خليفة سالم (2019): دور القيادة الأخلاقية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على العاملين بإدارة التوزيع بشركة العامة للكهرباء في مدينة بنغازي، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد (1)، العدد (1).

² الجعيثني، ختام قاسم مصطفى (2017): درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة.

إضافة إلى وجود ارتباط موجب وذي دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة المطيري ودرادكة (2017)¹: مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات: هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، حيث تكونت عينة الدراسة من (432) معلمة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية جداً، وجاءت جميع أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها عينة الدراسة أيضاً عالية جداً وفق مقياس الدراسة كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاته ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي.

دراسة Golestanipour (2016)²: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية والعدالة التنظيمية، المناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية والاعتماد على الذات القائم على المنظمة والروحانية التنظيمية باعتبارها المتغير الوسيط في إحدى المنظمات الصناعية في إيران: بحثت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية والعدالة التنظيمية، والمناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية والاعتماد على الذات القائمة على المنظمة والروحانية التنظيمية باعتبارها المتغير الوسيط في إحدى المنظمات الصناعية في إيران. وتكونت العينة من 400 موظف في المنظمة تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية متعددة المراحل. وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً لكل من متغيرات القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي

¹ المطيري، هدي، امجد درادكة (2017)، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، 2017، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13 ، عدد 2، ص 237 – 223.

² Golestanipour, Morteza(2016), Relationship between the Ethical Leadership, Transformational Leadership, Ethical Climate, Organizational Justice and Organizational Citizen Behavior and Organization-Based Self-Esteem Using the Organizational spirituality as a Mediator Variable in an Industrial Organization, INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES,pp696-710.

والعدالة التنظيمية على الروحانية التنظيمية والتي بدورها تؤثر على متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية وتقدير الذات القائم على المنظمة. وعلاوة على ذلك، فإن متغيرات القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي والعدالة التنظيمية لها تأثير غير مباشر على متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية وتقدير الذات القائمة على المنظمة والروحانية التنظيمية .

دراسة Khuong (2015)¹: فحص آثار ثلاثة متغيرات مختلفة متمثلة في القيادة الأخلاقية، العدالة التنظيمية والمكافأة على أساس أخلاقي على ثقة الموظف ومشاركة الموظف في المجال الفني بالتطبيق: كان الغرض من هذا البحث هو فحص آثار ثلاثة متغيرات مختلفة متمثلة في القيادة الأخلاقية، العدالة التنظيمية والمكافأة على أساس أخلاقي على ثقة الموظف ومشاركة الموظف في المجال الفني بالتطبيق على 312 فني من شركات في فونج تاو سيتي ، فيتنام وقد أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية والمكافأة القائمة على الأخلاق كان لها تأثير مباشر على مشاركة الموظف بالإضافة إلى ذلك فإن هذه العوامل والعدالة التنظيمية تؤثر بشكل غير مباشر على مشاركة الموظف من خلال ثقة الموظف في قيادته وأن أنظمة العقاب العادلة وأخلاقيات المنظمة ونظام المكافآت العادل كلها عوامل يمكن أن تعزز مستوى الثقة وتحافظ على انخراط الموظفين في وظائفهم .

الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة وتحليل بياناتها وبين العلاقات بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها العمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها²
وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

¹ Khuong, Mai Ngoc and Do Thi Thuy Dung(2015), The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement — The Mediating Role of Employee Trust, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 6, No. 4,pp235–240.

² أبو حطب، خالد (2010): أساليب البحث العلمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص104.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على جميع من موظفين بلدية بيت لاهيا.

مجتمع وعينة الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفين بلدية بيت لاهيا، والبالغ عددها (36) موظف، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وذلك لتوفر البيانات كاملة عن هذه المؤسسات مما يسهل التواصل معهم والوصول إليهم، وصغر حجم مجتمع الدراسة، ولتقوية نتائج الدراسة، تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة (36) استبانة، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الاسترداد إلى (30) استبانة، ما يمثل نسبة استرداد (83.33%)، وكان توزيع الاستبانات يستهدف بشكل أساسي جميع العاملين في البلدية من (موظف، رئيس قسم، مدير دائرة)، والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	23	76.7
أنثى	7	23.3
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (1) أن 76.7% من عينة الدراسة جنسهم ذكر، و23.3% من عينة الدراسة جنسهم أنثى، ويلاحظ هنا أن الغالبية العظمى من المبحوثين جنسهم ذكر وهو الجنس الطبيعي للعاملين في مجال البلدية، مما يعزز ثقة الباحث في دقة موضوعية إجاباتهم.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
دبلوم	6	20
بكالوريوس	16	53.3
دراسات عليا	8	26.7
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (2) أن 53.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و26.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، و20% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، وهذا

يعني أن أفراد عينة الدراسة على درجة عالية من التأهيل العلمي، مما يؤهلهم إلى فهم موضوع الدراسة والإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة.

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة:

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة
30	9	6-1
30	9	13-7
40	12	14 فما فوق
100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (3) أن 30% من عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة ما بين سنة إلى 6 سنوات، و30% من عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة ما بين 7 إلى 13 سنوات، و40% من عينة الدراسة لديهم 14 سنة خبرة أو أكثر، وهنا يعني أن الغالبية العظمى من المبحوثين لديهم سنوات خبرة طويلة في العمل في البلدية، مما يعزز إمكانية الاعتماد على آرائهم التي تعكس خبراتهم المتنوعة في مجالات العمل ذات العلاقة بعمليات البلدية.

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
66.7	20	موظف
20	6	رئيس قسم
13.3	4	مدير دائرة
100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (4) أن 13.3% من عينة الدراسة هم مدراء دائرة في البلدية، و20.0% من عينة الدراسة هم رؤساء أقسام في البلدية، و66.7% من عينة الدراسة هم موظفون في البلدية، وهذا يدل على أن المبحوثين لديهم مستويات وظيفية مختلفة في البلدية، مما يؤهلهم للإجابة عن أسئلة الاستبانة بدقة، وبالتالي يمكن الاعتماد على آرائهم بشكل كبير.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة بعنوان " القيادة الاخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء، دراسة تطبيقية على بلدية بيت لاهيا بشمال غزة"، وتتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما: القسم الأول: البيانات الشخصية وهي: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: ويتكون من (25) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين:

- المجال الأول: القيادة الأخلاقية، ويتكون من (15) فقرة.
- المجال الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء ويتكون من (10) فقرة.

وتم استخدام مقياس ليكرث الخماسي لقياس استجابات المبحوثين ل فقرات الاستبانة:

جدول رقم (5): درجات مقياس ليكرث الخماسي لقياس استجابات المبحوثين

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق الأداة: التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، ويقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

المجال الأول: القيادة الأخلاقية: تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول ودرجة المجال الذي تنتمي إليه كما يتضح من جدول رقم (6).

جدول رقم (6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
أولاً: العدالة			
1	تحمل الإدارة العاملين مسؤولية أخطاء لم يفعلوها	0.47	*0.00 1
2	تسعى الإدارة لتحقيق نجاح شخصي على حساب الآخرين	0.57	*0.00 0
3	تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز	0.74	*0.00 0
4	تكلف الإدارة العاملين بمشكلات ليس لهم سيطرة عليها	0.61	*0.00 0

*0.00 0	0.70	تستغل الإدارة قدرات ومهارات العاملين استغلالاً سيئاً	5
*0.00 0	0.618	الدرجة الكلية	
ثانياً: الاهتمام بالعاملين			
*0.00 0	0.75	تهتم الإدارة بمشاعر ومشاكل العاملين	1
*0.00 3	0.44	تعطى الإدارة اهتماماً ملحوظاً لسلوكيات العاملين	2
*0.00 0	0.50	تطلب الإدارة من العاملين التصرف بنزاهة	3
*0.00 4	0.40	تخصص الإدارة وقتاً للحديث عن الجوانب الوجدانية المرتبطة بالعمل	4
*0.00 0	0.69	تهتم الإدارة بتلبية احتياجات العاملين	5
*0.00 0	0.556	الدرجة الكلية	
ثالثاً: المعيار الأخلاقي			
*0.00 0	0.73	توضح الإدارة المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك	1
*0.00 0	0.59	تتأكد الإدارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي	2
*0.00 0	0.60	تشجع الإدارة على مناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين	3
*0.00 0	0.68	تنشئ الإدارة العالمين الذين يتصرفون وفقاً للقواعد والمعايير الأخلاقية	4
*0.00 0	0.54	تراعى الإدارة توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية	5

*0.00 0	0.628	الدرجة الكلية
------------	-------	---------------

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

يتضح من جدول (6) أن معاملات الارتباط لجميع فقرات المجال الأول: القيادة الأخلاقية أنها ترتبط مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذا دلالة إحصائية، مما يدل أيضاً على صدق المجال لما وضع لقياسه.

المجال الثاني: الموارد البشرية الخضراء: تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني ودرجة المجال الذي تنتمي إليه كما يتضح من جدول رقم (7).
جدول رقم (7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
أولاً: التوظيف الأخضر			
1	أفهم ما يعنيه مفهوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء	0.81	*0.000
2	يتم وصف الوظائف الإدارية الخضراء (الصديقة للبيئة) في البلدية للموظفين والتي تتضمن الأهداف الخضراء	0.82	*0.000
3	تعمل البلدية على (استقطاب واختيار وتعيين) الكفاءات والمهارات الخضراء (الصديقة للبيئة)	0.80	*0.000
4	تمتلك إدارة الموارد البشرية في البلدية رؤى وتصورات حول الممارسات الخضراء (وتستخدم المعايير) للمرشحين للوظائف الخضراء	0.86	*0.000
5	يتم إبراز وتوضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف في البلدية من أجل التعرف والتعود عليها من قبل الموظفين بشكل عام	0.77	*0.000
	الدرجة الكلية	0.812	*0.000
ثانياً: التدريب والتطوير الأخضر			
1	تعزز البلدية على تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء	0.87	*0.000
2	تقوم البلدية باستخدام تقنيات توضيحية في عملية التدريب تتعلق بالإدارة البيئية	0.52	*0.000

3	تعمل البلدية على دمج التدريب مع التعليمات التي تتولد من القيم البيئة	0.65	*0.000
4	تعمل البلدية على التدريب على جوانب السلامة في الإدارة البيئة	0.53	*0.001
5	تهتم البلدية في تطوير وتحسين المهارات اللازمة لدمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل	0.86	*0.000
الدرجة الكلية			
		0.686	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

يتضح من جدول رقم (7) أن معاملات الارتباط لجميع فقرات المجال الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء، أنها ترتبط مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذا دلالة إحصائية، مما يدل أيضاً على صدق المجال لما وضع لقياسه.

ثبات الأداة: يعرف ثبات الاستبانة بأنه مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين فإننا نستدل على ثباتها، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين:

طريقة معامل ألفا كرونباخ: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة:

جدول رقم (8): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	المجال الأول: القيادة الأخلاقية	15	0.90
2	المجال الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء	10	0.82

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت لكل مجال مرتفعة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

طريقة التجزئة النصفية: تمت تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزئين: الفقرات ذات الأرقام الفردية، الفقرات ذات الأرقام الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط بينهما، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سيرمان للتصحيح حسب المعادلة التالية: معامل الثبات = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية كما يتضح من جدول رقم (9).

جدول رقم (9): نتائج طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل بيرسون	معامل الارتباط المعدل
			معامل بيرسون	معامل الارتباط المعدل

0.91	0.83	15	المجال الأول: القيادة الأخلاقية	1
0.87	0.77	10	المجال الثاني: إدارة الموارد البشرية الخضراء	2
0.89	0.80	25	المجموع الكلي	

يتضح من جدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط المعدل كانت مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك معامل الارتباط المعدل الكلي (0.89)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى العدالة في بلدية بيت لاهيا؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والرتب كما يتضح من جدول رقم (10).

جدول رقم (10): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للمجال الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تحمل الإدارة العاملين مسؤولية أخطاء لم يفعلوها	4.34	86.80	0.47	1
2	تسعى الإدارة لتحقيق نجاح شخصي على حساب الآخرين	3.98	79.60	0.55	2
3	تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز	3.86	77.20	0.78	4
4	تكلف الإدارة العاملين بمشكلات ليس لهم سيطرة عليها	3.94	78.80	0.81	3
5	تستغل الإدارة قدرات ومهارات العاملين استغلالاً سيئاً	3.40	68.00	1.01	5
-	المجموع	3.90	78.08	0.72	-

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول (10) ما يلي: أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية، حيث إن المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من 3، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% مما يعني أن أفراد العينة يقبلون جميع فقرات هذا المجال، وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال يساوي 3.90، والوزن النسبي 78.08%، ويدل ذلك على أن درجة توفر مستوى العدالة في بلدية بيت لاهيا جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة (78.08%)، ويعزو الباحث ذلك لوعي إدارة بلدية بيت لاهيا بأهمية أسلوب العدالة، مما يدفعها لتوفير مقومات أسلوب العدالة بهدف تطبيقه والاستفادة من مزاياه وفوائده، وهذا يتفق مع معظم الدراسات السابقة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مدى الاهتمام بالعاملين في بلدية بيت لاهيا؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والرتب كما هو موضح بالجدول رقم (11).

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للمجال الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تهتم الإدارة بمشاعر ومشاكل العاملين	4.10	82.00	0.90	2
2	تعطى الإدارة اهتماماً ملحوظاً لسلوكيات العاملين	3.98	79.60	1.00	4
3	تطلب الإدارة من العاملين التصرف بنزاهة	3.90	78.00	1.09	5
4	تخصص الإدارة وقتاً للحديث عن الجوانب الوجدانية المرتبطة بالعمل	4.04	80.80	0.88	3
5	تهتم الإدارة بتلبية احتياجات العاملين	4.18	83.60	0.87	1
-	المجموع	4.04	80.8	0.94	-

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول (11) ما يلي: أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات الفقرة إيجابية، حيث إن المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من 3، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% مما يعني أن أفراد العينة يقبلون جميع فقرات هذا المجال، أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.04، والوزن النسبي 80.8%، ويدل ذلك على أن مدى الاهتمام بالعاملين في بلدية بيت لاهيا، جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة (80.8%)، ويفسر الباحث ذلك بأنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه. فضلاً عن التقليل من الظواهر المعوقة لزيادة الإنتاج مثل ارتفاع دوران العمل ومعدل الغياب والتباطؤ في أداء العمل، وهذا يتفق مع معظم الدراسات السابقة.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما مدى المعيار الأخلاقي في بلدية بيت لاهيا؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والرتب كما هو موضح بالجدول رقم (12).

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للمجال الثالث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	توضح الإدارة المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك	3.68	73.60	0.68	4

3	0.60	76.00	3.80	تتأكد الإدارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي	2
1	0.65	78.80	3.94	تشجع الإدارة على مناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين	3
2	0.61	78.00	3.90	تتبنى الإدارة العاملين الذين يتصرفون وفقاً للقواعد والمعايير الأخلاقية	4
5	0.73	71.60	3.58	تراعى الإدارة توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية	5
-	0.65	75.6	3.78	المجموع	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول (12) ما يلي: أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية، حيث إن المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من 3، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% مما يعني أن أفراد العينة يقبلون جميع فقرات هذا المجال، يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.78، والوزن النسبي 75.60%، ويدل ذلك على أن مدى المعيار الأخلاقي في بلدية بيت لاهيا جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة (75.60%)، ويفسر الباحث أن المعيار الأخلاقي الذي يؤدي عدم التزام القادة به إلى تأثر الروح المعنوية للعاملين فيه، وضعف الولاء والانتماء للمؤسسة، وفقد ثقة المتعاملين مع المنظمة وهذا يتفق مع معظم الدراسات السابقة.

ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى التوظيف الأخضر داخل البلدية؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والرتب كما يتضح جدول رقم (13).

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للمجال الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	أفهم ما يعنيه مفهوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء	3.80	76.00	0.88	5
2	يتم وصف الوظائف الإدارية الخضراء (الصدقية للبيئة) في البلدية للموظفين والتي تتضمن الأهداف الخضراء	3.86	77.20	0.75	3
3	تعمل البلدية على (استقطاب واختيار وتعيين) الكفاءات والمهارات الخضراء (الصدقية للبيئة)	4.10	82.00	0.67	2

1	0.81	83.20	4.16	تمتلك إدارة الموارد البشرية في البلدية رؤى وتصورات حول الممارسات الخضراء (وتستخدم المعايير) للمرشحين للوظائف الخضراء	4
3	0.94	77.20	3.86	يتم إبراز وتوضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف في البلدية من أجل التعرف والتعود عليها من قبل الموظفين بشكل عام	5
-	0.81	79.12	3.95	المجموع	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول (13) ما يلي: أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية، حيث إن المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من 3، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% مما يعني أن أفراد العينة يقبلون جميع فقرات هذا المجال، وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال يساوي 3.95، والوزن النسبي 79.12%، ويدل ذلك على أن مستوى التوظيف الأخضر داخل البلدية بدرجة كبيرة، وبنسبة (81.00%)، ويرى الباحث ان أي وظيفة أو عمل خاص يساهم في الوصول إلى عالم أكثر استدامة. وهي الوظائف، في أي قطاع اقتصادي مثل الزراعة والصناعة والخدمات والإدارة، والتي تسهم في حفظ واستعادة وتعزيز جودة البيئة، وهذا يتفق مع معظم الدراسات السابقة. الإجابة عن السؤال الثاني: ما مدى التدريب والتطوير الأخضر داخل البلدية؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والرتب كما يتضح جدول رقم (14).

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للمجال الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تعترم البلدية على تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء	4.23	84.67	9.95	1
2	تقوم البلدية باستخدام تقنيات توضيحية في عملية التدريب تتعلق بالإدارة البيئية	4.13	82.67	8.00	4
3	تعمل البلدية على دمج التدريب مع التعليمات التي تتولد من القيم البيئية	4.17	83.33	9.14	2
4	تعمل البلدية على التدريب على جوانب السلامة في الإدارة البيئية	4.17	83.33	7.31	2

5	7.37	80.00	4.00	تهتم البلدية في تطوير وتحسين المهارات اللازمة لدمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل	5
-	8.60	83.50	4.17	المجموع	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول (14) ما يلي: أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية، حيث إن المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من 3، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% مما يعني أن أفراد العينة يقبلون جميع فقرات هذا المجال، وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال يساوي 4.17، والوزن النسبي 83.50%، ويدل ذلك على أن مدى التدريب والتطوير الأخضر داخل البلدية بدرجة كبيرة، وبنسبة (83.50%)، ويرى الباحث بأنه النشاط المستمر لتزويد الموارد البشرية بالمهارات والخبرات التي تجعلهم قادرين على مزاولة المهام الخاصة بهم بصورة أفضل، وبما يحقق الارتقاء في معدلات الإنتاجية الفردية والمؤسسية، وهذا يتفق مع معظم الدراسات السابقة.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء للعاملين في بلدية بيت لاهيا تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوظيفة).
الفرضية الفرعية (1): لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المفحوصين حول دور القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير الجنس. واختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار العينتين المستقلتين (T) كما يوضح جدول (15).

جدول رقم (15) اختبار الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	t	Sig.
ذكر	23	3.209	0.20	0.038	0.970
أنثى	7	3.205	0.32		

الاستنتاج: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ بين متوسط استجابات المفحوصين حول القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير الجنس.
الفرضية الفرعية (2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير

المؤهل العلمي، واختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين المتوسطات كما يوضح جدول (16).

جدول رقم (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
جميع مجالات الاستبانة	بين المجموعات	0.11	1	0.11	0.72	0.39
	داخل المجموعات	7.44	29	0.15		
	المجموع	7.56	30			

الاستنتاج: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين متوسط استجابات المفحوصين حول القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية (3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير سنوات الخدمة، واختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات كما يوضح جدول (17).

جدول رقم (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حسب متغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
جميع مجالات الاستبانة	بين المجموعات	0.18	2	0.09	0.60	0.55
	داخل المجموعات	7.37	28	0.15		
	المجموع	7.56	30			

الاستنتاج: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط استجابات المفحوصين حول القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الفرعية (4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، واختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات كما يوضح جدول (18).

جدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
جميع مجالات الاستبانة	بين المجموعات	0.34	3	0.11	0.72	0.54
	داخل المجموعات	7.21	27	0.15		
	المجموع	7.56	30			

الاستنتاج: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط استجابات المفحوصين حول القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الثانية: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ بين القيادة الأخلاقية وتعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء في بلدية بيت لاهيا".

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (19): معاملات ارتباط بيرسون للقيادة الأخلاقية وتعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	العدالة	0.725	0.000	دالة عند 0.05
2	الاهتمام بالعاملين	0.711	0.000	دالة عند 0.05
3	التوجه الأخلاقي	0.729	0.000	دالة عند 0.05
-	إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.721	0.000	دالة عند 0.05

* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (29) ومستوى دلالة $(0.05) = (0.195)$.
الاستنتاج: أن معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية وتعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء في بلدية بيت لاهيا يساوي 0.721، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويفسر الباحث هذا على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية

وإدارة الموارد البشرية الخضراء. مما يعني أنه كلما توفرت القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (العدالة، الاهتمام بالعاملين، التوجه الأخلاقي) كلما تعززت إدارة الموارد البشرية الخضراء. الفرضية الثالثة " لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء ببلدية بيت لاهيا".
البعد الأول: العدالة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد استراتيجية العدالة على إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى بلدية بيت لاهيا". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، حيث تكون الفرضية مقبولة إذ كانت T المحسوبة أكبر من T الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، كما يوضح جدول (20):

جدول رقم (20): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين بعد العدالة

المجال	R	R (Squsre)	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.70	0.50	1.79	4.11	0.000	يوجد أثر

* قيمة T الجدولية عند درجة الحرية (29) ومستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 2.02
الاستنتاج: أن قيمة T المحسوبة لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين مجال العدالة ومحور إدارة الموارد البشرية الخضراء تساوي 4.11 وهي أكبر من 2.02، وأن قسمة مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، ونستنتج من ذلك أن تطبيق استراتيجية وضع العدالة يؤثر إيجاباً على إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى بلدية بيت لاهيا.

البعد الثاني: الاهتمام بالعاملين: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد الاهتمام بالعاملين على إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى بلدية بيت لاهيا". ولاختبار هذه الفرضية ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، حيث تكون الفرضية مقبولة إذ كانت T المحسوبة أكبر من T الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، كما يوضح جدول (21):

جدول رقم (21): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الاهتمام بالعاملين

المجال	R	R (Squsre)	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.56	0.31	2.17	3.97	0.000	يوجد أثر

* قيمة T الجدولية عند درجة الحرية (29) ومستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 2.02

يوضح الجدول رقم (21) ما يلي أن قيمة T المحسوبة لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين مجال استراتيجية الاهتمام بالعاملين ومحور إدارة الموارد البشرية الخضراء تساوي 3.97 وهي أكبر من 2.02، وأن قسمة مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، ونستنتج من ذلك أن تطبيق بعد استراتيجية الاهتمام بالعاملين يؤثر إيجاباً على إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى بلدية بيت لاهيا.

البعد الثالث: التوجيه الأخلاقي: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد استراتيجية التوجيه الأخلاقي على إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى بلدية بيت لاهيا". ولاختبار هذه الفرضية واختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، حيث تكون الفرضية مقبولة إذ كانت T المحسوبة أكبر من T الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، كما يوضح جدول (22).

جدول رقم (22): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط التوجيه الأخلاقي

المجال	R	R (Squsre)	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.77	0.60	0.81	5.44	0.000	يوجد أثر

* قيمة T الجدولية عند درجة الحرية (149) ومستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 2.02 يوضح الجدول رقم (4.10) ما يلي أن قيمة T المحسوبة لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين مجال بعد التوجيه الأخلاقي ومحور إدارة الموارد البشرية الخضراء تساوي 5.44 وهي أكبر من 2.02، وأن قسمة مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، ونستنتج من ذلك أن تطبيق بعد التوجيه الأخلاقي يؤثر إيجاباً على إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى بلدية بيت لاهيا.

النتائج:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

- أن دور القيادة الأخلاقية يسمح بتوفر العدالة بالبلدية جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة (78.60%).
- أن دور القيادة الأخلاقية لمدى الاهتمام بالعاملين بالبلدية، جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة (80.8%).
- أن دور القيادة الأخلاقية لمدى المعيار الأخلاقي بالبلدية جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة (75.60%).
- أن دور إدارة الموارد البشرية الخضراء لمدى التوظيف الأخضر داخل البلدية بدرجة كبيرة، وبنسبة (79.12%).
- أن دور إدارة الموارد البشرية الخضراء لمدى التدريب والتطوير الأخضر داخل البلدية بدرجة كبيرة، وبنسبة (83.50%).

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ بين متوسط استجابات المفحوصين حول دور القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
 - أن تطبيق بعد التوجيه الأخلاقي يؤثر إيجاباً على إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى بلدية بيت لاهيا.
 - أن تطبيق بعد استراتيجية الاهتمام بالعاملين يؤثر إيجاباً على إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى بلدية بيت لاهيا.
 - أن تطبيق استراتيجية وضع العدالة يؤثر إيجاباً على إدارة الموارد البشرية الخضراء ببلدية بيت لاهيا.
 - أن معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية وتعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء في بلدية بيت لاهيا يساوي 0.721، ويفسر الباحث هذا على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وإدارة الموارد البشرية الخضراء. مما يعني أنه كلما توفرت القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (العدالة، الاهتمام بالعاملين، التوجه الأخلاقي) كلما تعززت إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- التوصيات:**

- خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها ما يلي:
- ضرورة تنمية قدرات موظفين بلدية بيت لاهيا وتطويرهم وحثهم على تحسين أدائهم الإداري.
- تنمية وتطوير القيادة الأخلاقية لبلدية بيت لاهيا.
- ضرورة إشراك العاملين في بلدية بيت لاهيا في صنع القرار.
- الاهتمام بالمشاركة والتأثير بين العاملين في بلدية بيت لاهيا.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- أبو حطب، خالد (2010): أساليب البحث العلمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- أبو ناموس، رائدة (2018) فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، ص7.
- الأسطل، فؤاد (2016): القيادة الفعالة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص8.
- الجارودي، ماجدة (2011) قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص72، 73، 76.
- الجعثيني، ختام قاسم مصطفى(2017): درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة.
- السكارنة، محمد (2017): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجي التمايز "إبداع الموارد البشرية متغير معدل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، المملكة الأردنية الهاشمية، ص84.
- شفيق، محمد (2009) القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، دار نهضة مصر للنشر، جمهورية مصر العربية، ص51، 62.
- الصويعي، هند خليفة سالم(2019): دور القيادة الأخلاقية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على العاملين بإدارة التوزيع بشركة العامة للكهرباء في مدينة بنغازي، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد(1)، العدد(1).
- عبد الرحمن، البابطين (2013) واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة التربية وعلم النفس، المملكة العربية السعودية، ص163.
- العتيبي، أحمد (2013): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، المملكة الأردنية الهاشمية، ص41.
- عدوان، سارة (2016): القيادة الأخلاقية، تعريفها وأساسيتها، وعواملها المؤثرة، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

- عمر، خالد (2018): إدارة الموارد البشرية الخضراء: التعريف والمزايا وأفضل الممارسات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
 - غنيم، صلاح الدين (2020): القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية، المجلة التربوية، العدد الثلاثون، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص200-248.
 - الفقيه، هند (2019): ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (9)، إدارة الجودة في تعليم حائل، المملكة العربية السعودية، ص1-18.
 - القحطاني، سالم (2008) القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.
 - كنعان، نواف (2006) القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
 - المريع، سناء (2008): التمويل والإدارة، دار سينا للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر.
 - المطيري، هدي، امجد درادكة (2017)، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، 2017، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13 ، عدد 2، ص223-237.
- المراجع الأجنبية:
- Golestanipour, Morteza(2016), Relationship between the Ethical Leadership, Transformational Leadership, Ethical Climate, Organizational Justice and Organizational Citizen Behavior and Organization–Based Self–Esteem Using the Organizational spirituality as a Mediator Variable in an Industrial Organization, INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES,pp696–710.
 - Khuong, Mai Ngoc and Do Thi Thuy Dung(2015), The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement — The Mediating Role of Employee Trust, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 6, No. 4,pp235–240.
 - Knights, John(2016), Ethical Leadership: How to develop ethical leaders ,https://www.researchgate.net/publication/315069722_Ethical_Leadership_How_to_develop_ethical_leaders.

- Mishra. K; Sarkar. S & Kiranmai, J. (2014). Green HRM: Innovative approach in India public enterprises. Institute of Public Enterprises Osmania University India.
- Owino, W & Kwasira, J. (2016). Influence of Selected Green Human Resource Management Practices on Environmental Sustainability at Menengai Oil. Journal of Human Resource Management, 4 (3): 19–27.
- Ruiz, Pablo, Ruiz, Carmen, and Martinez, Ricardo (2011). “Improving the Leader– Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle–Down Effect on Follower Job Response”, Journal of Business Ethics, 99, 587–6084.
- Sudin, S. (2011). Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship. International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR, 10: 79–83.
- Vij. P; Suri, S & Singh, S. (2013). Green HRM– Delivering High Performance HR Systems, International Journal of Marketing and Human. Resource Management, 4 (2): 19–25.

