

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد في المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة سارل بتروبركة\_بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

- مهني أشواق

من إعداد الطلبة:

- ميدني نورهان

- لعلالي فايزة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	محاضر - ب-	- مناصرية إسماعيل
بسكرة	مشرفا	محاضر - أ-	- مهني أشواق
بسكرة	ممتحنا	محاضر - أ-	- السبتى لطيفة

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد في المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة سارل بتروبركة\_بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

- مهني أشواق

من إعداد الطلبة:

- ميدني نورهان

- لعلالي فايزة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	محاضر - ب-	- مناصرية إسماعيل
بسكرة	مشرفا	محاضر - أ-	- مهني أشواق
بسكرة	ممتحنا	محاضر - أ-	- السبتي لطيفة

الموسم الجامعي: 2023-2024

لِيَرْفَعَهُ اللَّهُ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِيكُمْ وَأَنْتُمْ تَبْتَغُونَ

قال الله تعالى: "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات

والله بما تعملون خبير"

## شكر وعرافان

قال تعالى: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه"، سورة لقمان؛ 12

وقال رسولنا الكريم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرافان الى مشرفتنا الدكتور اشواق مهني على عطاها الدائم

ممتنان لك على جهودك ونصائحك التي رافقتنا طوال فترة انجازنا لهذا البحث.

الى السادة الاساتذة: محكمي الاستبيان وكذا اعضاء لجنة المناقشة الافاضل نتقدم لكم بجزيل الشكر

على ما بذلتموه من جهد في قراءة بحثنا المتواضع.

ولكى كل اساتذتنا الاكابر من كان لهم فضل فيما اكتسبناه من علم ومعرفة ولو بحرف

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء، ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية مست عينة من العاملين على مستوى المؤسسة قدرها 74 موظف. حيث تم استعمال أداتين للدراسة وجمع البيانات؛ المقابلة والاستبيان إذ صممنا استبانة مكونة من 28 سؤال وتم تحليلها باستخدام مجموعة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss نسخة 24. كما اعتمدنا على المنهجين الوصفي والتحليلي لدراسة الموضوع نظريا وميدانيا بتطبيق ما تم التطرق له نظريا على 74 من موظفي وعمال مؤسسة سارل بتروبركة- بسكرة في فترة ما بين 5 افريل-22 ماي من السنة 2024/2023، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية بمؤسسة سارل بتروبركة، وكذا مستوى مرتفع للسلوكيات الخضراء للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، وأيضا وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للموظفين، وأنه يوجد أثر للقيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد في مؤسسة سارل بتروبركة. وحاولنا في ضوء النتائج تقديم بعض المقترحات منها: إشراك جميع العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، تحفيز الموظفين وتقدير جهودهم في تبني السلوكيات الخضراء من خلال منح مكافآت لهم وتقديرهم، وأيضا تشجيع الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة لتحسين الأثر البيئي للعمل.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، السلوك الأخضر لعمال، توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي. سارل بتروبركة بسكرة.

### abstract:

This study aims to investigate the impact of ethical leadership on promoting green behaviors. To achieve this, we conducted a field study that included a sample of 74 employees. the organizational level. Two research tools were used for data collection: interviews and questionnaires. We designed a questionnaire consisting of 28 questions, which was analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 24. We adopted both descriptive and analytical approaches to study the subject theoretically and empirically by applying the theoretical concepts to 74 employees of SARL Petrobaraka in Biskra during the second semester of the year 2023/2024. The study found several results, including a high level of ethical leadership in SARL Petrobaraka, as well as a high level of green behaviors among individuals in the organization. Furthermore, there is a relationship between ethical leadership and green behaviors among employees, and ethical leadership has an impact on enhancing green behaviors in SARL Petrobaraka. The study also generated several perspectives, such as the role of ethical leadership in enhancing organizational commitment among employees in the public sector, and the impact of employees' green behaviors on organizational performance. Based on the results, we have proposed several suggestions, including involving workers in strategic decision-making, motivating and appreciating employees' efforts in adopting green behaviors through rewards and general appreciation, and encouraging employees to propose new and innovative solutions to improve the environmental impact of work.

**Keywords :** Ethical Leadership, Green Behavior, The green behavior of the worker Availability of ethical behavior, Practices of ethical behavior, Promotion of ethical behavior, Sarl Petro Baraka Biskra

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
—	صفحة الواجهة
—	ورقة بيضاء
—	نسخة من صفحة الواجهة
—	البسمة
—	شكر وتقدير
—	الملخص باللغة العربية
—	الملخص باللغة الإنجليزية
—	فهرس المحتويات
—	قائمة الجداول والأشكال والرسوم البيانية
—	قائمة المختصرات
—	قائمة الملاحق
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
	مقدمة
ب	تمهيد
ج	إشكالية الدراسة
د_ك	الدراسات السابقة
ك-ل	التعليق على الدراسات السابقة

ل	نموذج الدراسة	4
م	فرضيات الدراسة	5
م	التعريفات الإجرائية	6
ن-س	التموضع الإستمولوجي	7
س	منهجية الدراسة	8
ع	أدوات جمع البيانات	9
ع	المجتمع وعينة الدراسة	10
ع	الحدود الزمانية والمكانية	11
ع	أهمية الدراسة	12
ف	أهداف الدراسة	13
ف	صعوبات الدراسة	14
ف	هيكل الدراسة	15

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### الإطار النظري للقيادة الأخلاقية

2	تمهيد	
3	ماهية القيادة الأخلاقية	المبحث الأول
3	مفهوم القيادة الأخلاقية	المطلب الأول
3	مفهوم القيادة الأخلاقية	الفرع الأول
4	مفهوم الأخلاق	الفرع الثاني
4	مفهوم القيادة الأخلاقية	الفرع الثالث

6-5	أهداف وأهمية القيادة الأخلاقية	المطلب الثاني
5	أهداف القيادة الأخلاقية	الفرع الأول
6	أهمية القيادة الأخلاقية	الفرع الثاني
7	مقومات شخصية القائد الأخلاقي	المطلب الثالث
8	مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية	المطلب الرابع
9	أساسيات القيادة الأخلاقية	المبحث الثاني
10	مبادئ القيادة الأخلاقية	المطلب الأول
12	مكونات وأساليب القيادة الأخلاقية	المطلب الثاني
12	مكونات القيادة الأخلاقية	الفرع الأول
14	أساليب القيادة الأخلاقية	الفرع الثاني
18-15	أبعاد ومجالات القيادة الأخلاقية	المطلب الثالث
16-15	أبعاد القيادة الأخلاقية	الفرع الأول
18-17	مجالات القيادة الأخلاقية	الفرع الثاني
19	متطلبات ومعوقات القيادة الأخلاقية	المطلب الرابع
19	متطلبات القيادة الأخلاقية	الفرع الأول
20-19	معوقات القيادة الأخلاقية	الفرع الثاني
21		خاتمة الفصل
الإطار النظري للسلوك الأخضر للأفراد في المؤسسة		
22		تمهيد
23	السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية	المبحث الأول

23	مفهوم المؤسسات الاقتصادية	المطلب الأول
23	مفهوم السلوك البيئي	المطلب الثاني
23	تعريف السلوك	الفرع الأول
24	تعريف البيئة	الفرع الثاني
24	تعريف السلوك البيئي	الفرع الثالث
27-25	محددات السلوك البيئي	المطلب الثالث
26-25	الضغوطات الحكومية	الفرع الأول
27	تأثير الأطراف ذات المصلحة	الفرع الثاني
27	الفرص الاقتصادية	الفرع الثالث
27	أخلاقيات المديرين	الفرع الرابع
27	العوامل الموقفية	الفرع الخامس
28	أنواع السلوك البيئي	المطلب الرابع
28	السلوك البيئي الدفاعي	الفرع الأول
28	السلوك البني المتمثل (المساير)	الفرع الثاني
28	السلوك البيئي الواعي	الفرع الثالث
29	السلوك الأخضر في المؤسسات	المبحث الثاني
29	مفهوم السلوك الأخضر	المطلب الأول
30	أهمية السلوك الأخضر	المطلب الثاني
30	أنواع السلوكيات والممارسات الخضراء للأفراد بالمؤسسات الاقتصادية	المطلب الثالث
31	أنواع السلوكيات الخضراء للأفراد بالمؤسسة	الفرع الأول

32	الممارسات الخضراء للأفراد العاملين	الفرع الثاني
32	أبعاد السلوكيات الخضراء للأفراد العاملين	المطلب الرابع
34-33	العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للموظفين	المطلب الخامس
35	خاتمة الفصل	
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي (عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات)		
37	تمهيد	
38	التعريف بالمؤسسة	المبحث الأول
38	تقديم المؤسسة	المطلب الأول
40-39	الهيكل التنظيمي	المطلب الثاني
42	اعمال وأهداف مؤسسة سارل بيترو بركة	المطلب الثالث
42	أعمال مؤسسة سارل بتروبركة	الفرع الأول
42	أهداف مؤسسة سارل بتروبركة	الفرع الثاني
42	الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	المبحث الثاني
42	مجتمع وعينة الدراسة	المطلب الأول
43	مجتمع البحث	الفرع الأول
43	عينة الدراسة	الفرع الثاني
45-43	المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة	المطلب الثاني
44-43	مصادر جمع البيانات	الفرع الأول
45	الأساليب الإحصائية المستخدمة	الفرع الثاني
46	صدق وثبات أداة البحث	المطلب الثالث

46	صدق أداة البحث	الفرع الأول
47	ثبات الأداة	الفرع الثاني
47	عرض وتحليل نتائج الدراسة	المبحث الثالث
50-47	خصائص عينة أفراد البحث	المطلب الأول
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	الفرع الأول
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	الفرع الثاني
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الفرع الثالث
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الفرع الرابع
57-51	تحليل محاور الاستبانة	المطلب الثاني
57	قياس أثر القيادة الأخلاقية على السلوكيات الخضراء للأفراد	المبحث الرابع
57	إختبار التوزيع الطبيعي	المطلب الأول
58-59	إختبار الفرضية الرئيسية	المطلب الثاني
59-61	إختبار الفرضيات الفرعية	المطلب الثالث
62		خلاصة الفصل
69-64		خاتمة
70		قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
45	الحدود الدنيا والعليا لحدود الدراسة	1
45	أوزان البدائل	2
47	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة	3
48	توزيع متغير الدراسة على حسب متغير النوع	4
49	توزيع متغير الدراسة على حسب متغير العمر	5
50	توزيع متغير الدراسة على حسب متغير المؤهل العلمي	6
50	توزيع متغير الدراسة على حسب متغير سنوات الخبرة	7
53-51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة الأخلاقية	8
56-55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور السلوكيات الخضراء للأفراد	9
58	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	10
59	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	11
60	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الأخلاقية بأبعاده مجتمعة على السلوكيات الخضراء للأفراد	12

قائمة الأشكال والرسوم البيانية

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ل	نموذج الدراسة	1
ن	مستويات التموضع الإستمولوجي للبحث	2
11	المبادئ الأساسية للقيادة الأخلاقية	3
12	مكونات القيادة الأخلاقية	4
15	مستويات القيادة الأخلاقية	5
16	أبعاد القيادة الأخلاقية	6
18	مجالات القيادة الأخلاقية	7
27	محددات السلوك البيئي	8
29	أنواع السلوك البيئي	9
31	أنواع السلوكيات الخضراء	10
41	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	11
48	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب النوع	12
49	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب العمر	13
50	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	14
50	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	15

## قائمة المختصرات

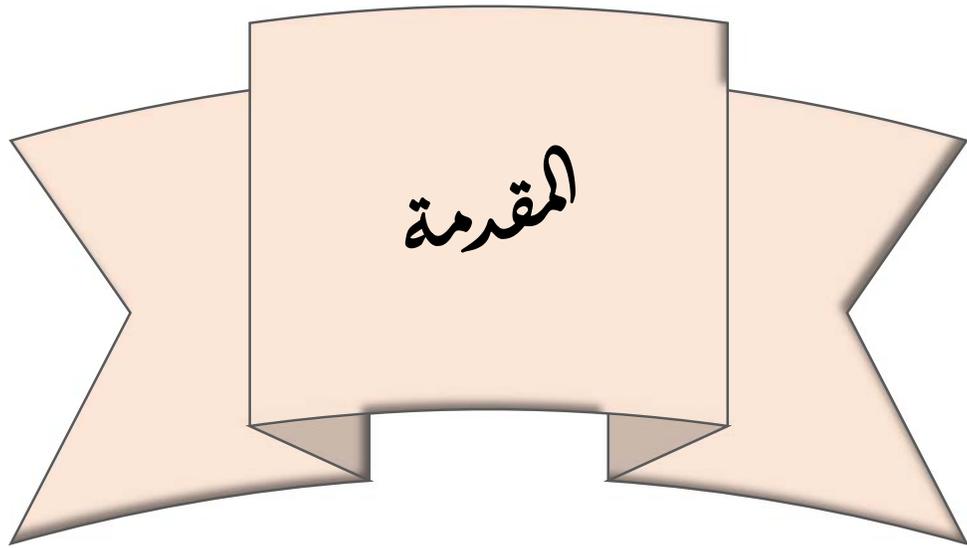
إلخ = إلى آخره.

ISO 14001 = شهادة اعتماد معيار الإدارة البيئية.

GPL-C = الغاز المميع

قائمة الملاحق:

العنوان	الرقم
استبانة البحث	1
أسئلة المقابلة وأجوبتها	2
نسخة عن شهادة <b>ISO 14001</b>	3
قائمة المحكمين	4
طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج	5
تصريح بالنزاهة الشرفية	6



## تمهيد:

تعد القيادة أحد أكثر المواضيع اثاره للاهتمام بالنسبة للمختصين في علم الإدارة، فعندما يتعلق الأمر بتوجيه الفرق والمؤسسات؛ وحتى المجتمعات تبرز القيادة بصفاتها الفريدة والفعالة التي تجعلها ضرورية ومؤثرة في تحقيق أهداف المؤسسة. ولا يخفى علينا ان انتشار الفساد الأخلاقي والفضائح في الكثير من المؤسسات والمنظمات أدى الى فقدان الثقة في القادة. ونظرا لأهمية الأخلاق والقيم في المجتمعات وتزايد الوعي والمسؤولية الاجتماعية زاد الطلب على قادة أخلاقيين يمكنهم اصلاح الضرر واستعادة الثقة مجددا فتميزت هاته القيادة بالعديد من السمات التي تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة، حيث تتجلى هذه السمات في قدرة القائد على اتخاذ القرارات الصعبة والقدرة على الاستقلال عن المصالح الشخصية والتفكير بما هو في مصلحة الجماعة. والمهارة في التفاوض وحل النزاعات بطريقة تحترم قيم العدالة والتسامح؛ يعني ذلك أن القائد لا يتبنى الطرق القسرية في حل المشكلات، بل يفضل التفاوض والحوار كأدوات لتحقيق التوافق والاستقرار داخل المؤسسة. يعكس هذا النهج الاحترام المتبادل بين أفراد الفريق والاعتراف بقيمة وجهات نظر الآخرين. واعتمدت هاته الأخيرة أيضاً على الصدق والشفافية في التفاعلات مع الموظفين والمجتمع. يجب أن يكون القائد منفتحاً وصريحاً في التعامل مع أعضاء الفريق وتقديم المعلومات بشكل دقيق وصادق، حتى يتسنى للجميع فهم الرؤية والأهداف والتحليلات التي تؤثر على مسار المؤسسة، ومن خلال بناء هذه الثقة والشفافية، يمكن للقائد تحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة بكل جدارة.

والقيادة الأخلاقية من أنماط القيادة المشهود لها بفعاليتها، لما لها من تأثيرات إيجابية على أنماط سلوك الموظفين كما أن المؤسسات اليوم تواجه تحديات كبيرة نظرا للتغيرات البيئية والتكنولوجية السريعة، لذلك تسعى دائما إلى اتباع بعض الطرق الجديدة لمواكبة احتياجات الأعمال الديناميكية الحديثة. بالإضافة إلى تعزيز السلوكيات المرغوبة والتخلص من السلوكيات غير المرغوبة.

من جهة أخرى وفي ظل تنامي المشكلات البيئية والتحديات العالمية التي تهدد استدامة وتطور المؤسسات، وجدت المؤسسات نفسها أمام ضرورة إعادة تشكيل سلوكياتها المؤسسية والفردية لتبني ممارسات تحترم البيئة وإنشاء ثقافة بيئية وقيادة فعالة لقيادة هذا التغيير. وقد أظهرت دراسات عديدة أن السلوك المؤسسي يلعب دوراً

رئيسياً في القضايا البيئية، يليه تأثير الأفراد والمجتمعات، مما أدى إلى توجه المؤسسات نحو البحث حول أنجع أنواع القيادات كمتطلب أساسي لتحقيق التنمية المستدامة والنجاح الشامل. ولعل القيادة الأخلاقية تعتبر الأنسب لهذا؛ فهي تستند على مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي تحفز القادة والموظفين على اتخاذ قرارات صائبة تخدم المصلحة العامة وتردع الفساد واللامبالاة وتراعي البيئة والاستدامة.

## 1. الإشكالية والتساؤلات الفرعية:

بما أن سلوكيات الموظفين تجاه البيئة تتباين بشكل فردي، من الضروري استيعاب هذه السلوكيات والعوامل المؤثرة عليها لتعزيز دورها في إرشاد سلوك الفريق أو المؤسسة بأكملها نحو الاستدامة البيئية. فالأداء البيئي للمؤسسة يتشكل من أداء فرقها، والذي يمكن أن يكون مستداماً أكثر أو أقل بناءً على سلوكيات الأفراد الذين يشكلونها. في هذا السياق، يظهر دور القيادة الذي يتمثل في توجيه السلوكيات نحو هدف مشترك، وعلسه جاءت دراساتنا هذه لتبحث العلاقة بين كل من القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين في المؤسسة، وعليه جاءت إشكالية بحثنا كما يلي:

### ما أثر القيادة الأخلاقية في السلوكيات الخضراء للأفراد في مؤسسة سارل بتروبركة-بسكره؟

وحتى يتيسر لنا الإلمام أكثر بمختلف جوانب الموضوع، ارتأينا إلى تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى عدد من الأسئلة الفرعية منها ما تعتبر مساعدة للإجابة عن الفرضية الرئيسية ومنها ما سيتم من خلالها الإجابة عن الفرضية الرئيسية (مرتبطة بالأبعاد) نعرضها فيما يلي:

- ما واقع توافر القيادة الأخلاقية في مؤسسة سارل بتروبركة بيسكره؟
- ما مستوى السلوكيات الخضراء لدى العاملين بمؤسسة سارل بتروبركة بيسكره؟
- ما أثر توافر السلوك الأخلاقي في السلوكيات الخضراء لدى العاملين بمؤسسة سارل بتروبركة بيسكره؟
- ما أثر ممارسة السلوك الأخلاقي في السلوكيات الخضراء لدى العاملين بمؤسسة سارل بتروبركة بيسكره؟
- ما أثر تعزيز السلوك الأخلاقي في السلوكيات الخضراء لدى العاملين بمؤسسة سارل بتروبركة بيسكره؟

## 2. الدراسات السابقة

من خلال اطلاعنا على عدة دراسات أكاديمية كانت هناك مجموعة دراسات يلتقي مضمونها مع مضمون دراستنا، أين حاولنا اعتماد البعض منها والأكثر ارتباطا وعلاقة بموضوعنا وهي:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية):

أ- قعودة نصر الدين، سلامي منيرة (2020)، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل، دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل، ولهذا الغرض تم استهداف عينة مكونة من 75 عامل من مديريةية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة للإجابة على استبيان الدراسة، والذي تم تحليل معطياته باستخدام برنامج Spss بعد تحليل النتائج توصل الدراسة عدة نتائج:

- أن القيادة الأخلاقية لها أثر على الالتزام التنظيمي وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.
- أن القيادة الأخلاقية لها أثر على نية ترك العمل، وأن هناك علاقة ارتباط سلبية بين ممارسات السلوكيات الأخلاقية ونية ترك العمل.

وفي ظل نتائج هذه الدراسة، قدمت بعض الاقتراحات:

- ضرورة تعزيز مبادئ العدالة والإنصاف بين المشرفين في تعاملاتهم مع العاملين.
- ضرورة تعزيز الاتصال في الاتجاهين بين المشرفين والعاملين.
- العمل على إظهار أكثر اهتمام بالتنمية المستدامة من طرف المشرفين.

ب. راضية يوسف، أمال يوب (2020)، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية أبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بقالمة. ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل. وتطوير استبانة مكونة من 31 فقرة، وتم توزيع أداة

الدراسة بطريقة عشوائية على عينة شملت 70 مبحوثا من مجتمع الدراسة الذي يضم 321 مفردة، استرد منها 55 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ومن خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، أظهرت النتائج أن مستوى تبني القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية ويعود الأثر بالدرجة الأولى لمبدأ العدالة يليه مبدأ الاحترام وأخيرا مبدأ الخدمة، بنما لا يوجد أثر معنوي لكل من مبدأي الصدق والأمانة، وبناء المجتمع.

وفي ظل نتائج هذه الدراسة، قدمت بعض التوصيات منها:

- توعية المجتمع بأهمية الأخلاق وأخلاقيات العمل.
- تنمية العلاقات الإيجابية بين قيادة المؤسسة والعاملين والعمل على بناء المجتمعات الوظيفية التي أساسها الحوار المفتوح، إرساء مبدأ الاحترام والخدمة والتعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد.
- مساندة الأفكار الجديدة والمبتدعة ودعمها، وتشجيع العاملين واعطائهم فرصة توظيف قدراتهم ومهاراتهم في العمل.

**ت. Fatimeh Elsamie, Amir Hossein Mohammad Davoudi (2016), An Analysis Of The Relationship Between Managers' Ethical Leadership Style With Teachers' Organizational commitment and Job Burnout, International Journal of Organizational Leadership.**

هدف البحث الحالي إلى استكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية للمدير والتزام المعلمين بالمنظمة والإرهاق الوظيفي. تم إجراء البحث كبحت تطبيقي وصفي. شملت العينة الإحصائية جميع المعلمين في مدرسة الإرشاد في المنطقة الرابعة من طهران، والتي بلغت 744 معلماً، تم اختيار 260 معلماً منهم (177 رجلاً و83 امرأة) بناءً على جدول مورغان. كانت طريقة أخذ العينات عشوائية طبقية حسب الجنس. لجمع البيانات، تم استخدام ثلاث استبيانات، وهي استبيان الإرهاق الوظيفي واستبيان الالتزام بالمنظمة واستبيان القيادة الأخلاقية التي طورها الباحثون. كانت موثوقية الاستبيانات الثلاثة مقبولة، ولتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، تم استخدام الأساليب الإحصائية لاختبار كولموغوروف-سميرنوف ومعامل الارتباط بيرسون والانحدار.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- أن أسلوب القيادة الأخلاقية للمدير له علاقة إيجابية بالتزام المعلمين بالمنظمة وعلاقة سلبية بإرهاقهم.
- أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن 64.1% من التغيرات في التزام المعلمين بالمنظمة و48.3% من التغيرات.

**ث. Mohammad Taameh, Nader Aljawarneh, Manaf Al-Okaily (2024), The Impact Of Ethical leadership On Organizational Citizenship Behavior In High Education: The**

**contingent Rol Of organizational Justice, Cogent Business and Management, Vol 11, no01.**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مع دور العدالة التنظيمية كمتغير منظم. كما استقصت الدراسة كيف يختلف تأثير القيادة الأخلاقية بناءً على مدى انتشار العدالة التنظيمية كمتغير سائد داخل المؤسسة. تم تطبيق نموذج الدراسة المقترح على مؤسسات التعليم العالي في شمال الأردن وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. تم جمع البيانات من 254 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس يعملون في الجامعات الخاصة. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

أن القيادة الأخلاقية كان لها تأثير كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. ومع ذلك، كمتغير منظم، لا تنظم العدالة التنظيمية الارتباط بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) في مؤسسات التعليم العالي الأردنية. من خلال الدور المنظم للعدالة التنظيمية، يستكشف المؤلفون تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (السلوك الأخضر للأفراد):

أ. رزان تركي التركي (2022)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في مملكة العربية السعودية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 46، العدد 01.

هدفت الدراسة إلى استقصاء مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظفين الأخضر، والعلاقة بينهما في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وللتعرف على مدى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وكانت عينة الدراسة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض وعددهم 387 موظفا وموظفة، تم تطبيق المنهج المسحي الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة متوسطة بشكل عام، فقد اتضح أن التدريب والتطوير يمارس بدرجة عالية، بينما الاختيار والتوظيف الأخضر وإدارة الأداء الأخضر وإدارة التعويضات الخضراء يمارسون بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن موظفي الأجهزة الحكومية يمارسون السلوك الأخضر بدرجة عالية، أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين كلا من التوظيف والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء وبين السلوك الأخضر سواء المرتبط بالمهام أو التطوعي لموظفي الأجهزة الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في

إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق وفقا للعمر وسنوات الخبرة، والمنصب الإداري، ختاماً أوصت الدراسة التوسع في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاعات الحكومية لما لها دور في تحقيق الاستدامة البيئية والتي تعد إحدى أهداف رؤية المملكة العربية السعودية، وضرورة اهتمام الأجهزة الحكومية بدور التعويضات الخضراء سواء المالية أو المعنوية في تحفيز وتشجيع السلوك الأخضر للموظفين.

ب. أسماء عبد العاطي محمد، أحمد كرم النجار، محمد محمود شعيب (2021)، دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين في شركات السياحة المصرية، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلة الدولية والساحة والضيافة، المجلد 15، العدد 3.

تهدف الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين في شركة الساحة، قياس التأثير المحتمل للثقافة التنظيمية الخضراء في السلوكيات الخضراء للعاملين في شركات السياحة المصرية، اعتمدت الدراسة على النهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات الأولية والثانوية وتحليلها للوصول إلى النتائج، والتحقيق هدف البحث ميدانياً تم تصميم استبانة إلكترونية لتوزيعها على العاملين في شركات السياحة في مدينة القاهرة. تم تحليل البيانات المتحصل عليها إحصائياً باستخدام برنامج (Spss 25). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- مستوى تبني المؤسسات السياحة للثقافة التنظيمية الخضراء بأبعادها جاء بدرجة مرتفعة.
  - مستوى تحلي العاملين بالسلوكيات الخضراء في الشركة جاء بدرجة مرتفعة.
  - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين.
  - وجود تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية الخضراء في زيادة السلوكيات الخضراء للعاملين.
- وفي ظل نتائج هذه الدراسة تم تقديم عدة توصيات منها:
- الاهتمام بتعميق مفهوم الثقافة التنظيمية الخضراء لما له من تأثير إيجابي في زيادة السلوكيات الخضراء للعاملين.
  - ضرورة اهتمام إدارة الشركة بنشر وتعميق الثقافة التنظيمية الخضراء بأبعادها، ودمجها في التخطيط الاستراتيجي للشركة.
  - ضرورة أن يشمل الوصف الوظيفي للشركة على بنود تتعلق باستخدام العمل والأداء البيئي الإيجابي.
  - ضرورة مشاركة العاملين في الدورات التدريبية والحلقات النقاشية التي تشجع على تبني السلوكيات الخضراء، وترسخ الأفكار والمعتقدات البيئية لديهم.

ت. أبو سريع مصطفى، فتحية، محمد منتصر (2024)، *The impact Of Green Humman resource*

**Management On Employee Green Behavior: The Mediating Role OF Perceived Green Organizational Support**، مجلة كلية السياحة و الفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد8، العدد1-2.

هدف هذه الدراسة إلى فهم دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء البيئي للموظفين. على وجه التحديد، يفحص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوكيات الخضراء للموظفين داخل الدور وخارج الدور مع الدعم التنظيمي الأخضر المتصور كوسيط. يقدم هذا البحث نتائج استبيان من 371 موظفًا (188 موظفًا في الفنادق و183 موظفًا في وكالة السفر). تتكون هذه الدراسة الاستقصائية من 18 عنصرًا بناءً على تقنية مقياس ليكرت من خمس نقاط تتراوح من "لا أوافق بشدة" (1) إلى "أوافق بشدة" (5). تم اختبار فرضيات البحث من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام تحليل بنية اللحظة (AMOS25). توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- وجود تأثير كبير لإدارة الموارد البشرية على الدعم التنظيمي الأخضر.
  - إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على السلوكيات الخضراء للموظفين.
  - تأثير كبير للدعم التنظيمي الأخضر المتصور على السلوكيات الخضراء للموظفين.
- بالإضافة إلى ذلك، فإن الدعم التنظيمي الأخضر المتصور يوسط جزئيًا العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والخضراء والسلوكيات الخضراء للموظفين.
- وفي ظل نتائج هذه الدراسة قدمت بعض التوصيات منها:
- يجب على الإدارة الاستفادة من ممارسات الموارد البشرية الخضراء لجذب والاحتفاظ بالموظفين المهوبين الذين تتوافق أهدافهم وقيمهم البيئية مع أهداف وقيم الشركة.
  - يجب إشراك الموظفين في حل مشكلات الاستدامة البيئية والإدارة الخضراء.
  - يجب إشراك الموظفين في برامج تدريبية مستمرة وتعزيز وعيهم بالاستدامة البيئية والإدارة الخضراء.

ث. Baojie Zhan, Lifeng, Xianyang Cheng, and Feiyu Chen Yang (2021), *How Does Employee Green Behavior Impact Employee Well-Being an Empirical Analysis*, *Int.J. Environ. Res. Public Health*, volume 18, issue 4.

هدف هذا البحث إلى التحقيق في العلاقات بين سلوك الموظفين الأخضر واحترام الذات والدعم التنظيمي المتصور لمبادرات الموظفين البيئية ورفاهية الموظفين، واستكشاف بعد جديد لسلوك الموظفين الأخضر. تم القيام

بفحص الإطار الأساسي تجريبياً من خلال إجراء مسحين لجمع البيانات من 900 موظف يعملون في مجالات التصنيع والبناء والخدمات في الصين. أجري تحليل مسار متعدد المستويات باستخدام برنامج SPSS و AMOS، وتوصلت هذه الدراسة لعدة نتائج منها:

- سلوك الموظفين الأخضر له تأثير إيجابي على احترام الذات والدعم التنظيمي المتصور ورفاهية الموظفين.
- يوسط سلوك الموظفين الأخضر العلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور ورفاهية الموظفين.
- يساعد سلوك الموظفين الأخضر في تعزيز العلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور ورفاهية الموظفين.

ثالثاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين (القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للأفراد)

أ. دراسة نوال محمود النادي صبح (2021)، بعنوان دور القيادة لأخلاقية في تعزيز المناخ النفسي الأخضر والسلوكيات الخضراء للعاملين بشركات المنطقة الصناعية بمدينة جمصة.

هدفت هذه الدراسة إلى دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المناخ النفسي الأخضر والسلوكيات الخضراء للعاملين في ظل الدور الوسيط للمناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء والدور المعدل للقيم الفردية الخضراء، وبلوغ أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة حجمها 385 مفردة من العاملين؛ حيث تم سحب العينة بطريقة غير عشوائية وهي عينة الحصص والتي تم فيها تقسيم المجتمع وفقاً للنشاط. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- وجود أثر معنوي موجب للقيادة الأخلاقية على كل من السلوكيات الخضراء للعاملين والمناخ النفسي الأخضر.
- وجود أثر معنوي موجب للمناخ النفسي الأخضر على السلوكيات الخضراء.
- كما أثبتت الدراسة الدور الوسيط للمناخ النفسي الأخضر والدور المعدل للقيم الفردية الخضراء في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء.

وفي ظل هذه النتائج تم تقديم بعض التوصيات:

- الإهتمام بتشجيع المناقشة والتحدث بين القادة والعاملين حول المشاكل البيئية والاستماع لما يقترحه العاملون من أساليب وطرق تمكن من عدم إهدار الطاقات، ونشر القيم الخضراء التي تشجع على التوافق بين المعتقدات والمعايير البيئية.

- الحرص على خلق وإرساء ثقافة أخلاقية في العمل من خلال عقد دورات تدريبية للمديرين بالشركات موضع التطبيق تركز على ضرورة الحفاظ على البيئة والموارد، أي التوجه نحو التخضر باعتباره مطلباً لتحقيق الإستدامة التنظيمية.

- الإهتمام بعقد دورات تنقيفية للقادة بالشركات موضع التطبيق حول أخالقيات التعامل مع الموارد البيئية من أجل تعزيز سلوكيات العاملين الخضراء وبما يضمن ردود فعل إيجابية على المناخ النفسى بتلك الشركات.

ب. دراسة سهام عليوط وخالد وبوجعدار (2022) بعنوان أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للموظف - دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير ولاية جيجل.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء لدى للموظفين، والبحث في وجود فروق في تصورات الباحثين حول القيادة الأخلاقية، ومدى تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في السلوك الأخضر للموظف، في هذا البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالياتها التي تبحث في أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في السلوك الأخضر للموظف، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة حجمها 77 موظف.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- وجود مستوى متوسط من ممارسات القيادة الأخلاقية ومستوى عالي من السلوكيات الخضراء.
- وجود فروق معنوية في تصورات أفراد العينة حول القيادة الأخلاقية تعود إلى متغيري السن وسنوات الأقدمية.
- كما توصلت إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر لموظفي محطة توليد الكهرباء بالطاهير.

و في ظل هذه النتائج تم تقديم التوصيات التالية :

- العمل على إدراج الأخلاقيات كبنء أساسي ضمن القانون الداخلي للمحطة.
- حرص القادة على إظهار إهتماماتهم للبيئة أمام مرؤوسيهـم.

- المستوى المتوسط لممارسات القيادة الأخلاقية بالمحطة يتطلب ضرورة العمل على تكريس هذه الممارسات لدى القادة خاصة بالنسبة لعد النزاهة، الذي يعكس الإرتباط بين القول و الفعل لدى القائد.

**ت.دراسة Miaomiao Li وآخريين (2021) بعنوان: The Moderating Role of Ethical Leadership on Nurses' Green Behavior Intentions and Real Green behavior**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين نوايا السلوك الأخضر من جهة والسلوك الأخضر لدى الممرضات من جهة أخرى، مع تحليل الدور الوسيط للقيادة الأخلاقية في هذه العلاقة. حيث أجريت الدراسة على عينة من 432 ممرضة يعملن في ثلاث مستشفيات صينية. وتم استخدام الاستبيان في ثلاث محاور، نوايا السلوك الأخضر والسلوك الأخضر والقيادة الأخلاقية، كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لنوايا السلوك الأخضر للممرضات؛ حيث أظهرت الدراسة الأثر الإيجابي والمعنوي لنية الانخراط في السلوك الأخضر على السلوك الأخضر للممرضات وتكون علاقة التأثير هذه أقوى عندما تكون القيادة الأخلاقية مطبقة بصورة عالية.

**ث.دراسة Maria Saleem et al (2020) بعنوان: Ethical Leadership and Employee Green Behavior: A Multilevel Moderated Mediation Analysis**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الأخضر للموظفين من خلال وساطة المناخ النفسي الأخضر والوعي البيئي وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 410 موظف يعملون في أربع جامعات ومستشفيات من القطاع العام والخاص في باكستان. وتوصلت الدراسة إلى تأكيد الأثر الإيجابي ذي الدلالة الإحصائية للقيادة الأخلاقية على المناخ النفسي الأخضر والذي يترجم في النهاية إلى السلوك الأخضر للموظفين. كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن الوعي البيئي للموظف يعزز من التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية في السلوك الأخضر للموظف.

**3. التعليق على الدراسات السابقة:**

**أ. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا:**

- اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو دراسة مستوى كل من القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للموظفين.

- تشترك دراستنا مع جميع الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات واستخراج النتائج باستعمال برنامج SPSS ماعدا دراسة Baojie Zhan (2021) وأبو سريع مصطفى (2024) التي استعملت برنامج amos بالإضافة الى البرنامج المذكور سابقا.
- وظفت دراستنا والدراسات السابقة المنهجين التحليلي والوصفي.

ب. ما يميز دراستنا:

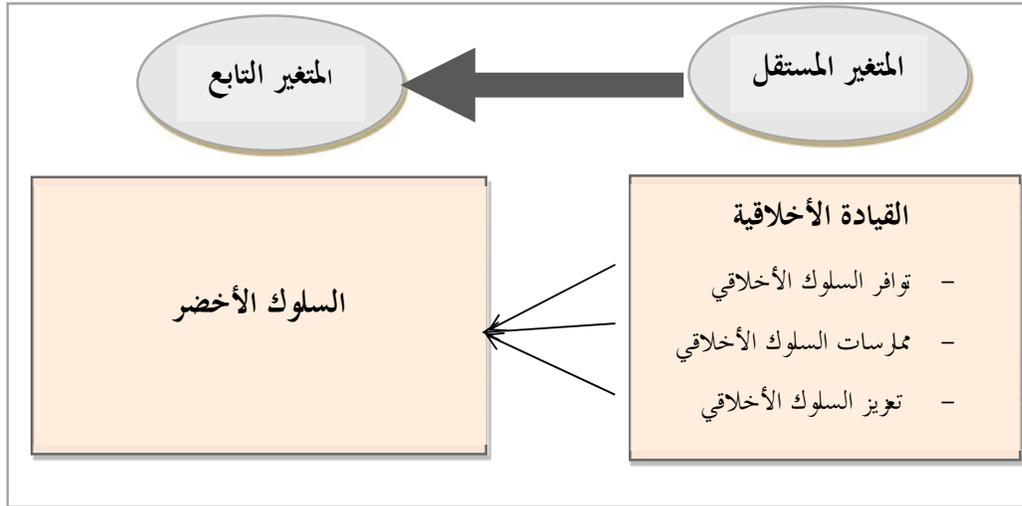
- من خلال استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية وأشرنا إلى أنها تتفق في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أن دراستنا تميزت بمايلي:
- استعمال أداة المقابلة.
- المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة تعمل في مجال الصناعات البترولية والتي تعنى بموضوع البيئة والقيادة الأخلاقية بشكل كبير

4. نموذج الدراسة:

تشتمل الدراسة على متغيرين هما:

- المتغير المستقل: والمتمثل في "القيادة الأخلاقية" وسيتم تناول (قياس) القيادة الأخلاقية من خلال الأبعاد التالية: (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي)
- المتغير التابع: والمتمثل في "السلوك الأخضر"

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين (بالاعتماد على الدراسات السابقة)

## 5. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة في تعزيز السلوك الأخضر للأفراد العاملين في مؤسسة سارل بتروبركة- بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

ويمكن تجزئة الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر السلوك الأخلاقي في تعزيز السلوك الأخضر للأفراد العاملين في مؤسسة سارل بتروبركة- بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات السلوك الأخلاقي في تعزيز السلوك الأخضر للأفراد العاملين في مؤسسة سارل بتروبركة- بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز السلوك الأخلاقي في تعزيز السلوك الأخضر للأفراد العاملين في مؤسسة سارل بتروبركة- بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## 6. التعريفات الإجرائية:

- القيادة الأخلاقية: هي الأفعال أو السلوكيات التي يقوم بها القائد الأخلاقي مثل اتخاذ القرارات المناسبة والعدل والنزاهة في التعامل مع الآخرين، والقدرة على تحفيز وتوجيه الفريق بأخلاقية عالية.
- السلوك الأخضر للأفراد: هي الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها الفرد العامل في مكان العمل والتي تعتبر صديقة للبيئة ومستدامة مثل: إعادة التدوير، توفير الطاقة، وغيرها من السلوكيات التي تحافظ على البيئة وتقلل من الآثار السلبية عليها.
- توافر السلوك الأخلاقي: يتضمن السلوك الأخلاقي قيما مثل الاحترام والعدالة والنزاهة والصدق والأمانة؛ حيث يجب على القادة الاهتمام بهذه القيم وتوجيه اهتمامهم نحوها في اتخاذ القرارات وتوجيه المكافآت والعقوبات.
- ممارسات السلوك الأخلاقي: ويعنى بها مشاهدة سلوكيات القائد التي يجب أن تكون مقيدة بقواعد السلوك ومتوافقة مع القيم الأخلاقية، ويظهر هذا من خلال فعله للصحيح وكل ما هو عادل وجيد؛ حيث تتضمن ممارسة السلوك الأخلاقي للقائد: في تجنب إيذاء الآخرين واحترام حقوقهم، عدم الكذب والغش، احترام التزاماته، الامتثال للقوانين...

- تعزيز السلوك الأخلاقي: أي التصرف بأخلاقية ومراقبة العاملين ومعاقبة الذين يتعدون عن السلوكيات الأخلاقية. وتطوير مدونات أخلاقية قيمة. وأيضاً توفير التدريب الأخلاقي وتوفير نظام مكافآت لتعزيز السلوك الأخلاقي.

## 7. التموضع الإستمولوجي:

يتضمن التموضع الإستمولوجي للبحث مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (02): مستويات التموضع الإستمولوجي للبحث



المصدر: من إعداد الطالبتين (بالاعتماد على الدراسات السابقة)

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivisme) أو النموذج الوضعي (Le paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالببحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد باتت تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الطالب من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

واعتمدنا أيضاً في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية، حيث استخدمنا صحة المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقاً من هذه المقاربة وجدت المقاربة الافتراضية - الاستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothético-déductive Method)

تقوم على الخطوات السبع التالية:

- الملاحظة (Observation).
- تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.
- إعداد الإطار أو الجانب النظري.
- وضع الفرضيات (Hypothesizing).
- تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.
- تحليل البيانات (Data analysis).
- الإستنباط (Deduction)، والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة. وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري " القيادة لأخلاقية والسلوك الأخضر"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين السابقين واختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، وللوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.
- إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. أما الأسلوب الاستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومنفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد علاقات الارتباط والأثر بينهما. أما لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد اعتمدنا على الاستبانة والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة: القيادة الأخلاقية والسلوك الأخضر.

## 8. منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها فقد استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي. حيث اعتمدنا على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وقمنا بوصفها والتعبير عنها تعبيرا كيفيا وكميا. كما أن المنهج التحليلي يعمل على الربط والتحليل والتفسير للوصول إلى استنتاجات عن الموضوع. وقد استخدمت الطالبتين مصدرين أساسيين للمعلومات:

-المصادر الثانوية: حيث اتجهت الطالبتين في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الطالبتين إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة والمقابلة كأدوات رئيسية للبحث، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

## 9. أدوات جمع البيانات:

لقد تم الاعتماد في جمع البيانات على أداتي الاستبانة والمقابلة كأدوات رئيسية للبحث، والتي تتناسبان مع موضوع وطبيعة البحث واللذان صممتا خصيصاً لهذا الغرض.

### 9 1. الاستبانة: عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة التي يتم

الإجابة عليها وتعبئتها من قبل المبحوث لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة مشكلة البحث.

### 9 2. المقابلة: محادثة بين القائم بالمقابلة والمستجوب بهدف الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف

محددة يحتاج الباحث الوصول إليها.

## 10. مجتمع وعينة الدراسة:

### 10 1. مجتمع البحث: جميع موظفي مؤسسة سارل بترودكة.

### 10 2. عينة الدراسة: 74 من موظفي مؤسسة سارل بترودكة.

## 11 الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

### 11 1. المدى الزمني: أنجزت الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية ما بين (5أفريل-22ماي).

### 11 2. الحدود المكانية: الدراسة الميدانية لهذا البحث العلمي في مؤسسة سارل بترودكة بيسكرة.

## 12. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية ألا وهو تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الأخضر للأفراد العاملين في المؤسسة، وتعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها تربط بين مفهومين مهمين في إدارة الموارد البشرية، كما أنها تساعد على توضيح وتبسيط المصطلحين والتوصل إلى العلاقة بينهما، بالإضافة إلى أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً محورياً في ترسيخ السلوك الأخضر ضمن المؤسسة. وبالتالي صار لزاماً على المؤسسات

تبنى هذا النوع من القيادات والتوجه نحو السلوك الأخضر للحفاظ على البيئة وتحقيق الاستدامة البيئية بالنسبة للمؤسسة.

### 13. أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مفهومي القيادة الأخلاقية والسلوك الأخضر للأفراد العاملين في المؤسسة.
- إبراز أثر مختلف أبعاد القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على واقع القيادة الأخلاقية ومستوى السلوك الأخضر بمؤسسة سارل بترودكة.
- فهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخضر للأفراد العاملين في مؤسسة بمؤسسة سارل بترودكة.

### 14. صعوبات الدراسة:

الصعوبات التي واجهتنا في اعداد هذا البحث كانت في عملية إعداد الفصل التطبيقي حيث كان من الصعب الحصول على موعد من قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة سواء كان ذلك من أجل المقابلة أو توزيع الاستبانات والحصول على معلومات حول المؤسسة.

### 15. هيكل الدراسة:

يهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي والوصول إلى النتائج المرجوة من البحث وفق منهجية تتلاءم مع الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول والثاني يشمل الجانب النظري للدراسة أما الفصل الثالث فيشمل الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك كما يلي:

**الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للقيادة الأخلاقية حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول مدخل إلى القيادة الأخلاقية، أما المبحث الثاني حول أساسيات القيادة الأخلاقية.

**الفصل الثاني:** تناولنا فيه الإطار النظري للسلوك الأخضر للأفراد العاملين في المؤسسة، وقد تم معالجته من خلال مبحثين، المبحث الأول السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية، ثم يليه المبحث الثاني حول السلوكيات الخضراء في المؤسسات، وبالنسبة للمبحث الثالث من الفصل الثاني فذكرنا فيه تأثير القيادة الأخلاقية على السلوكيات الخضراء للأفراد في المؤسسات.

**الفصل الثالث:** قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة سارل بترودكة، وقد تم التطرق لماهية المؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني نستعرض فيه الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة، في حين تضمن المبحث الرابع قياس أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للأفراد في المؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة الأخلاقية

### تمهيد:

تعتبر القيادة الأخلاقية من أهم أساليب القيادة الحديثة التي ظهرت في أدبيات السلوك التنظيمي إلا أن جذورها يعود إلى الستينيات من القرن الماضي حيث تشكل مفهوم القيادة الأخلاقية وبدأت أهميتها تبرز. وبناء عليه؛ سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للقيادة الأخلاقية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل للقيادة الأخلاقية.
- المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الأخلاقية.

## المبحث الأول: مدخل للقيادة الأخلاقية

لأجل فهم ودراسة موضوع القيادة الأخلاقية ارتأينا أن نتعرف على مفهوم كل من القيادة والأخلاق ثم نتطرق بعد ذلك الى دراسة كل جوانب موضوع القيادة الأخلاقية.

## المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

للتعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية علينا ان نتطرق أولاً الى فهم مصطلحي القيادة والأخلاق كل على حدى.

الفرع الأول: مفهوم القيادة

## أولاً: تعريف القيادة لغة

القيادة مصدر قاد، يقود، وقودا، وقد جاء في لسان العرب ان "القوم نقيض السوق؛ يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. (بن هادية، البليش، و بن الحاج يحيى، 1991، صفحة 801)

ويفيد معنى القيادة -أيضاً- تركيز القيادة على البعد الطوعي لا الاكراه، ومعنى ذلك ان المعنى اللغوي ينحاز لما بات يسمى ب "القيادة الديمقراطية"، بدليل القوم من الامام لا السوق من الخلف. (الكبير أ.، 2016، صفحة 36)

## ثانياً: تعريف القيادة اصطلاحاً

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة، ومنها تعريف البدرى للقيادة بأنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك".

وأورد غاري يوكل، Gar Yukl تعريفاً للقيادة حيث قال: "القيادة هي عملية التأثير على الآخرين، وتمكينهم من الفهم، وكسب موافقتهم على الحاجات وألوياتها للعمل، وكيف يتم عملها بشكل فاعل، والعمليات التي تسهل للأفراد والجماعات جهودهم وتحشدها لإنجاز الأهداف المشتركة". (الحري، 2016، صفحة 684)

كما تعرف القيادة بأنها عملية يؤثر فيها فرد على مجموعة أكبر من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. (odat, 2024) وعرفها ليكرت (Likert) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق اهدافها المشتركة. (العجمي، 2008، صفحة 57)

وتعرف القيادة أيضا بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد، أهدافها وكونه معبرا عن أمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده. (فنديل، 2009، صفحة 14)

### الفرع الثاني: مفهوم الأخلاق

#### أولا: الأخلاق لغة:

- الأخلاق هي علم تعرفنا أحكام الخير فنتبعه والشر فنتجنبه. (بن هادية، البليش، و بن الحاج يحيى، 1991، صفحة 22)

- وهي سلوك شخص (أو آدابه) يحكم عليه بالنسبة الى مطابقتة التعاليم الأخلاقية: "شاب لا أخلاق له  
- وهي كذلك عادات طبيعية او مكتسبة، متعلقة بممارسة الخير والشر: "نقاوة أخلاقه". (لويس، 1908، صفحة 419)

- والخلق بضم الخاء هو: "السجية، والطبع، والمروءة، والدين". (فيروز ابادي)  
اما في التراث الغربي فتعود كلمة الأخلاق ETHICS الى الكلمة اليونانية ETHOS التي تعني "العادات أو السلوك أو الصفات".

#### ثانيا: الاخلاق اصطلاحا:

- صفة مستقرة في النفس ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة.  
- مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ.  
- مجموعة القواعد والمبادئ المحددة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم اليها في تقييم سلوكه، وتوصف بالحسن أو القبح. (الكبير أ،، 2016، صفحة 55)

### الفرع الثالث: مفهوم القيادة الأخلاقية

القيادة الأخلاقية تُعرف بأنها إظهار السلوك المناسب من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك للمتابعين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه وتعزيزه واتخاذ القرارات. (Moussa, 2022, p. 19)

كما تعرف بأنها القدرة على التأثير في الآخرين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة مع استعمال سلوكيات أخلاقية وتشجيع الاتباع على التحلي بهذه المعايير والسلوكيات الأخلاقية وتعزيزها لديهم. (لعموري و عباسي، 2023، صفحة 228)

وتعرف أيضا بأنها مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي يمارسها القائد على رؤوسيه والتي يمكن أن تقاس من خلال رضا العاملين عن تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية، الصفات الإدارية والعلاقات الإنسانية. (مزيان، 2022، صفحة 149)

أما Shakeel et al, 2019 فقد عرفها بأنها الثبات الملائم للسلوك المعياري من خلال عمل الشخص والعلاقات الشخصية، والترويج لها لتعزيز الاتصال ثنائي الاتجاه لاتخاذ القرار. ويتضمن التعريف دورين للقائد الأخلاقي هما الشخص المعنوي والمدير الأخلاقي، الشخص المعنوي في القيم الأخلاقية للقائد نفسه، أما القائد الأخلاقي يشير إلى الأنشطة التي يقوم فيها بغرس القيم الأخلاقية للأتباع (الشريفي و الحمد، 2021، صفحة 74)

والقيادة الأخلاقية هي القدرة على توجيه الآخرين نحو الهدف المنشود ضمن إطار أخلاقي محدد يحفز القائد كنموذج يحتذى به ويحفز الأتباع للاقتداء بقائدهم بما يصنع مناخا يساعد على جودة حياة العمل ومخرجاته. (الهزام و عيساوي، 2022، صفحة 152)

ومنه فالقيادة الأخلاقية هي أحد أنواع القيادة التي تولي المبادئ والقيم كالصدق والنزاهة والعدالة والاحترام أهمية بالغة في عملية صنع القرارات لتعزيز العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة وتحقيق المصلحة العامة والتنمية المستدامة لكل من المجتمع والمؤسسة.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية القيادة الأخلاقية

#### الفرع الأول: أهداف القيادة الأخلاقية

تسعى القيادة الأخلاقية في المؤسسات إلى تحقيق عدة أهداف، من أبرزها:

- نشر ثقافة الأخلاق بين الأفراد العاملين بالمؤسسات.
- تأصيل القيم الخلقية والسلوكيات الحميدة ودعمها بالمؤسسات.
- تطبيق اللوائح الإدارية على العاملين بكل نزاهة وعدالة.
- إشراك الأفراد العاملين في اتخاذ كافة القرارات - خاصة - الأخلاقية منها.
- تنمية مهارات العمل بروح الفريق الواحد.

- تنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد العاملين.
  - تشجيع الأفراد العاملين على الالتزام بأخلاقيات المهنة.
  - تنمية الشعور بالمسؤولية الأخلاقية لدى الأفراد العاملين.
  - التعاطي مع كافة القضايا الأخلاقية داخل وخارج المؤسسة.
  - اشباع حاجات الأفراد العاملين النفسية والاجتماعية.
  - التشجيع على الحوار ونبد الخلافات الشخصية بين الأفراد العاملين.
  - استنفار المواهب والقدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين.
- وفي ضوء تلك الأهداف يتعين على القيادة الأخلاقية معرفة قيمها الأساسية وامتلاك الشجاعة والالتزام لمعايشتها وممارستها في جميع جوانب العمل كي تحدث تأثيراً إيجابياً على سلوكياتها وسلوكيات العاملين معها، ويجب أن يكون القائد الأخلاقي واعياً وبقظاً؛ بمعنى العمل بوعي بحيث يكون منفتحاً يفهم ظروف عمل مؤسسته حتى يكون قادراً على تحقيق تلك الأهداف. (الالفي، 2021، صفحة 633)

### الفرع الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية

- يرجع الاهتمام الكبير بالقيادة الأخلاقية في مؤسسات الأعمال المختلفة الى عدة عوامل منها:
- أصبحت المؤسسات الخاصة والعامة اقل أخلاقية في القرن الواحد والعشرين في تصرفاتها وصفقاتها.
  - تركيز المؤسسات على الربحية دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية المادية والمعنوية.
  - صعوبة التمييز بين السلوك الأخلاقي الجيد والسيئ في هذه المؤسسات في ظل وجود القرار ذي المردود المادي.
  - ازدياد انتشار جرائم الفساد الإداري "الاختلاس، الرشوة، استغلال النفوذ" في المؤسسات نتيجة البعد عن اخلاقيات الإدارة.
  - تؤثر سلبياً في نية وتوجه العمال لمغادرة المؤسسة، لكون العلاقة بين القادة الاخلاقيين والأفراد العاملين تخلق بيئة عمل ممتعة مما يؤدي الى التزام أعلى ويقلل من معدل الدوران.
  - تؤثر على أداء العمال من خلال العلاقات الجيدة مع المرؤوسين، مما يتيح لهم الحصول على الدعم بشكل متزايد، تغذية عكسية، الموارد، والفرص للنمو.

- سبب مباشر للرضا الوظيفي للأفراد العاملين التنفيذيين، في حالة استعمال القادة للسلطة بشكل صحيح وعادل، وتسهيل العمليات، حل الصراعات، التعامل غير المتحيز، ومنحهم إمكانية الدفاع عن أنفسهم في حالات الشكاوى.... الخ
- يمكن للقيادة الأخلاقية حسب نظرية التعلم الاجتماعي خلق مناخ أخلاقي يتميز بقواعد المناخ الأخلاقي والتصورات المشتركة وهذا من خلال الدور النموذجي حيث يميل الموظفون إلى محاكاة هذه النماذج، ويتعلم العاملون السلوكيات المرغوبة من خلال مراقبة كيفية تصرف القائد. (لعموري و عباسي، 2023، الصفحات 229-228)

### المطلب الثالث: مقومات شخصية القائد الأخلاقي

- سنستعرض مقومات شخصية القائد الأخلاقي من سمات ومهارات، حيث أوضحت الدراسات أن هناك سمات تحدد شخصية القائد الأخلاقي هي:
  - أن تكون له رؤية واضحة ومحددة.
  - الإيمان بالقيم والمعتقدات التنظيمية.
  - دعم العمل الجماعي والمشاركة.
  - يمتلك معرفة إدارية وفنية غزيرة.
  - دعم عمليات الاتصال.
  - الصفات والسمات الشخصية المتميزة.
- كما يتصف القادة الأخلاقيين بأنهم:
  - يسعون للتعلم واكتساب المعارف دوماً: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.
  - سباقون في عرض خدماتهم لمساعدة الغير: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، أنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية.
  - يشعرون بطاقة إيجابية على الدوام: فالقائد مبتهج، دمث الخلق، سعيد، نشيط، مشرق الوجه، باسم الثغر، طلق الحيا تقاسيم وجهه هادئة، لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.

- يتقون بالآخرين: لا يببالغ القائد في رد الفعل أمام التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فارقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار الصحيح.
  - يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون، وتمتيزون ثقافياً ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسرى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن الكيل بمكيالين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
  - يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة توافقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ أنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.
  - أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع هم فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في التنازل عن الأعمال إلى من هم أكثر كفاءة.
  - يدرّبون أنفسهم على تحديد الذات: يدرّبون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وضبط النفس ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية.
- ومن أهم المهارات المطلوب توافرها عند القادة الأخلاقيين:
- مهارات ذاتية "فطرية" (خصائص): كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
  - مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
  - مهارات فنية "تخصصية": كحل المشكلات واتخاذ القرارات. (الغني، 2017، الصفحات 49-50)

#### المطلب الرابع: مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية

تعدد مصادر الأخلاق للقائد التي يعتمد عليها في تكوين أخلاقياته وقيمه ومثله العليا، ومن أبرز هذه

المصادر:

1. المصدر الديني: تستمد أخلاقيات القيادة الأخلاقية من المصدر الديني الإسلامي الذي ينظر إلى التعليم على أنه رسالة سامية وعملاً دينياً يرضاه الله ورسوله ويتضمن أخلاقيات الإسلام وقيمه والاتجاهات السلوكية الإيجابية المتضمنة به قبل أن تكون مهنة.

2. المصدر الاجتماعي: تعتبر عادات وتقاليد المجتمع وأخلاقه وخبراته أحد مصادر الأخلاق التي تعني بها المجتمعات وتعمل على نشرها ونقلها من الجيل السابق إلى الجيل اللاحق والقيادة الأخلاقية جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع، تؤثر فيه وتتأثر به باعتبارها فرد من أفرادها؛ ومن ثم فهي لا تعمل بمفردها في المحيط الاجتماعي بل تتعدد العناصر والفئات التي تتعامل وتتفاعل معها من عاملين داخل المؤسسات وأصحاب المصلحة وأفراد المجتمع المحلي والخارج.

3. المصدر الاقتصادي: ويتضمن هذا المصدر الظروف والعوامل الاقتصادية التي تؤثر في أداء القائد الأخلاقي. فالقائد الأخلاقي في مؤسسته عندما يعيش في وضع اقتصادي متميز تتوقع منه التزاماً أكثر بأخلاقيات المهنة من القائد الأخلاقي الذي يعيش وضعاً اقتصادياً متدنياً، وذلك تفسيره أن الوضع الاقتصادي المتدني كما يؤثر سلباً على أخلاقيات بعض القادة الذين يتجهون نحو اشباع رغباتهم المالية تحت وطأة العوز المالي مما يصبغ سلوكياتهم بطابع المادية.

4. المصدر الفكري: قد يتأثر القائد بمنظومته الفكرية بما تضمه من مفاهيم وأفكار وأراء تجاه القضايا الأخلاقية وغير الأخلاقية، وتكون هي الموجه والمرشد لسلوكياته الأخلاقية والخطورة في الأمر، كما تتأثر القيادة الأخلاقية بمصادر فكرية منحرفة ومتطرفة مما يوقع بها في مزالق وتؤدي إلى انحرافات خطيرة أثناء العمل.

5. المصدر الإداري: ويتضمن القوانين واللوائح والتشريعات والأنظمة التي تعمل من خلالها القيادة الأخلاقية والتي تستهدي بها في عملها بالمؤسسة.

وعلى مر الأزمان، نجد الأخلاق دائماً ما تقترن بالدين والجوانب الروحية، حيث يشكل الدين المعين الذي لا ينضب من القيم والمعايير والممارسات الخلقية، ولم يستطع أي باحث أن يلغي أو يقلل من أثر الدين كمصدر رئيس من مصادر الأخلاق. لذا فعلى الرغم من تعدد مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية إلا أننا نعتبر الدين أهم وأغنى المصادر على وجه الاطلاق. فلا يعرف خلقاً طيباً يعتبره الناس كنموذج؛ الا وهو منصوص عليه في الدين. (الالفي، 2021، الصفحات 639-637)

### المبحث الثاني: أساسيات القيادة الأخلاقية

القيادة الأخلاقية تعتبر من أهم المفاهيم التي تؤثر على أداء القادة والمؤسسات شكل عام. تتضمن أساسيات القيادة الأخلاقية مجموعة من المكونات والمبادئ والأبعاد والمجالات التي تساهم في بناء بيئة عمل أخلاقية ومستدامة.

المطلب الأول: مبادئ القيادة الأخلاقية

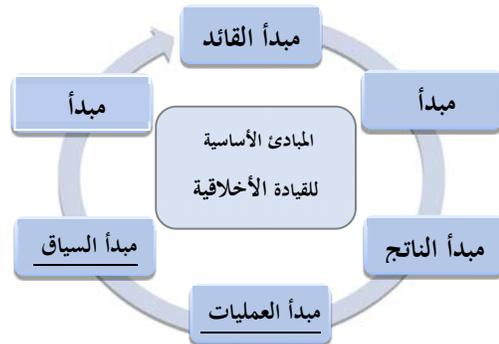
- تتضمن مبادئ القيادة الأخلاقية قيما ومبادئ أساسية تساعد القادة على اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة، وتوجيههم نحو التصرف بنزاهة وأخلاقية في جميع جوانب حياتهم المهنية وتتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية فيما يلي:
1. احترام الآخرين: مبدأ إداري هام له دور كبير في إعطاء الأفراد وإخلاصهم لقيادتهم وهو قيمة إنسانية هامة ومن سمات الشخص الذي يمتلك الأخلاق والسلوك السوي، وقد أعطاها الإسلام مكانة هامة، ويتضمن الاحترام وتقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا، والمقصود هنا أن يعامل القائد مرؤوسيه على أنه بشر جديرون بالاحترام ولديهم أهدافهم الشخصية وعدم معاملتهم كوسائل لأهداف أو غايات شخصية.
  2. خدمة الآخرين: مبدأ الخدمة مثال لمذهب الإيثار (هو السلوك الذي يبرز تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة)، والقادة الذين يخدمون غيرهم في الآخرين على أنفسهم. فهم يضعون رفاهية إبتاعهم في موضع الصدارة وفي موضع العمل، يمكن ملاحظة السلوك الإيثاري في أنشطة التدريب والتمكين والعمل الجماعي، والفكرة الأساسية التي تكمن وراء الخدمة هي المساهمة في الصالح الأكبر للآخرين.
  3. الصدق والأمانة: أداء العمل بإتقان والإخلاص فيه أمانة واجب على العامل والمسؤول، وإتقان العمل تعود منفعته على الجميع، لذلك يحتاج القائد الأخلاقي أن يكون صادقا مع نفسه ومع الآخرين، ويمكن أن نستوعب ذلك بوضوح حين نتأمل عكس الصدق أي عدم الأمانة، وهذه الأخيرة تقود إلى عدم الثقة، فعندما لا يكون القائد صادقا فإن الآخرين لا يرونه جديرا بالاعتمادية والموثوقية ويقل احترامهم له.
  4. العدالة: قال تعالى: (وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ) (القرآن الكريم، سورة النساء 58) فهي صفة هامة لا غنى عنها للقائد، وذلك من خلال معاملة الآخرين بالعدل والإنصاف ودون التمييز بينهم لأن في ذلك طمأنينة لنفوسهم واستقرارهم في أعمالهم وهي من الأسس الهامة التي ركزت عليها الإدارة الحديثة لأنها تساعد على خلق بيئة عمل نفسية ملائمة، لذلك من واجب القائد الأخلاقي أن يضع العدالة محور اتخاذ قراراته.
  5. بناء المجتمع مع الآخرين: يسعى القادة الأخلاقيون لإيجاد مجتمع داخل المؤسسة التي يعملون بها ودورهم يكمن في قيادة الطريق نحو إنشاء مجتمع عن طريق تغييرات مدروسة لإيجاد مكان ينتمي إليه الموظفون، فهم يعملون معا بشكل جيد ضمن فرق، يعملون على بناء مجتمع داخل المنظمة، يعملون على تأسيس علاقات عمل

إيجابية يسعون للعمل مع الآخرين أكثر من العمل بشكل فردي ... وغيرها. (راضية و امال ، 2020، صفحة 89)

أما المبادئ الأساسية التي ينبغي على القادة الأخلاقيين العمل بها هي:

1. مبدأ القائد: يعتبر القائد عضواً من أعضاء المنظمة والمتحدث الرسمي باسمها لذلك يجب أن تكون جميع أفعاله في خدمة أهداف ومنافع المؤسسة حتى وإن تعارضت مع مصالحه الخاصة.
2. مبدأ الانسجام: يحترم القائد زملاء العمل وينظر إليهم على أنهم شركاء في الهدف، ويصون خصوصياتهم وحررياتهم في حدود الالتزام بالسلوك الأخلاقي.
3. مبدأ الناتج: يسخر القائد القيم لخدمة ودعم كافة أصحاب المصالح فضلاً عن المجتمع ككل، وأن تكون رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها وأهدافها على المستوى الإستراتيجي والتكتيكي قد تم وضعها في إطار الفهم العميق للمثل الأخلاقية.
4. مبدأ العمليات والمهارات: يتقبل القائد جميع وجهات النظر والأفكار والآراء، ويعمل على خلق نوع من التواصل الحيوي والبناء مع كل أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.
5. مبدأ السياق والموقف: يستخدم القائد الأحكام الأخلاقية لاتخاذ القرارات التي ستسهم بالأخلاقية بطبيعة الحال، وكذلك عندما تتعدد الاختلافات في الآراء والأفكار وحدود الاختلاف المتفق عليها، لذلك فالقائد الأخلاقي يعلم حدود القيم والمبادئ الأخلاقية التي يعيشها.
6. مبدأ الأخلاق: يتفهم الأخلاق بوصفها عملية متكاملة وجزئيات محددة وأهدافاً داخل الإطار والمبدأ الأخلاقي. (عمرو محمد ، 2018، صفحة 41)

الشكل (03): المبادئ الأساسية للقيادة الأخلاقية.



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع (عمرو محمد ، 2018، صفحة 41))

ومما سبق يمكن تحديد مجموعة من الأفعال والتصرفات والتي يسلكها القائد الخلق، في إطار ممارسة القيادة الأخلاقية:

- المساهمة في بناء قائمة من المعايير الأخلاقية تناسب البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.
- يؤدي دور النموذج الأخلاقي لتابعيه عن طريق تطبيقه لقائمة المعايير الأخلاقية.
- تحفيز السلوك الأخلاقي لتابعيه.
- نبذ السلوكيات غير الأخلاقية والمتعارضة مع قائمة المعايير المتعارف عليها.
- بناء نظام من الثواب والعقاب للحفاظ على المناخ الأخلاقي للمؤسسة. (الجهني، القحطاني، ميرفت، عائض، و الشمالان، 2018، صفحة 184)

### المطلب الثاني: مكونات وأساليب القيادة الأخلاقية

تعتبر القيادة الأخلاقية أساسية لبناء بيئة عمل إيجابية وغير فاسدة، لذا يجب البحث في والتعرف على مكونات وأساليب هذا النوع من القيادة.

#### الفرع الأول: مكونات القيادة الأخلاقية

تنوعت توصيفات الباحثين لمكونات القيادة الأخلاقية، إلا أنه ورغم اختلافها ظاهرياً إلا أنها اتفقت في مضمونها. وفيما يلي نذكر أهم مكونات القيادة الأخلاقية:

الشكل (04): مكونات القيادة الأخلاقية



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع (طالب، 2023)).

#### أولاً: الهدف

أي أن القائد الأخلاقي لا بد وأن يكون مقنعاً بالحجة والمنطق، ويملك الحسب في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية ولا بد للقائد أن يراعي التوازن بين تحقيق الطموحات وإنجازات المؤسسة وطموحات العاملين، وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.

## ثانيا: المعرفة

لابد للقائد الاخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، ولا بد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين، للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لابد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصارعيها داخل المؤسسة والمناخ المحيط بها، من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة وبين من يتعاملون معهم.

## ثالثا: السلطة

لابد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، أي أنه يجب عليه أن يجعل الأعضاء يساهموا بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل، وعليه أن يقوم بتوحيد العمل الشيء الصحيح بثبات فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية.

## رابعا: الثقة

عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها فبدون الثقة والمعرفة سيتملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يخلق جوا من الثقة، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار والاقتراح وطرح الأسئلة. (طالب، 2023، صفحة 125)

كما أشار "أحمد كبير" إلى أن المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية ترتب وفقا لأهميتها كالتالي:

- 1- مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية: (الالتزام بالقوانين المحلية، مراعاة القوانين الدولية، احترام قيم المجتمع، التقيد بقيم المنظمة).
- 2- التوازن الذكي في قوانين المصالح: (التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح الأفراد العاملين بها، التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح المجتمع، التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح القائد، التوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة).
- 3- الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره: (تلافي إلحاق أي ضرر بالمجتمع، الإسهام في المشاريع التنموية، التأهيل والتوظيف للموارد البشرية، الإسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية).

4- المقومات القيادية: (المهارات القيادية، السمات القيادية، الموقف، الأنماط (القيادة التحويلية).

(الكبير، 2016، صفحة 215)

### الفرع الثاني: أساليب القيادة الأخلاقية

القائد الأخلاقي يستطيع استخدام سلطته بما يتلائم مع طبيعة الموقف أو الظرف الذي يواجهه، وتبعاً لتنوع استخدامات القائد سلطته تتعدد أساليب القيادة الأخلاقية في خمس مستويات من التدخل في أفعال وأحكام مرؤوسيه وهي:

#### أولاً: الإلهام

وذلك من خلال ضرب المثل والنموذج الذي يحتذى به مرؤوسيه وذلك حينما يكون المرؤوسين ملتزمون وقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة أقصى درجة ممكنة، ويعد هذا الأسلوب أدنى درجة من التدخل في أفعال المرؤوسين.

#### ثانياً: التسهيل

دعم القائد للمرؤوسين الملتزمين وتوجيههم عند الضرورة، وذلك حينما يكون المرؤوسين ملتزمون ولديهم من القدرات ما يجعلهم يحققوا أهداف المنظمة كلما أمكن ذلك.

#### ثالثاً: الإقناع

وهنا يلجأ القائد إلى استخدام المنطق لإقناع مرؤوسيه بالمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

#### رابعاً: المناورة

نقص الالتزام لدى المرؤوسين يجعل القائد يلجأ إلى عرض الحوافز عليهم لكي يساهموا في تحقيق أهداف المنظمة.

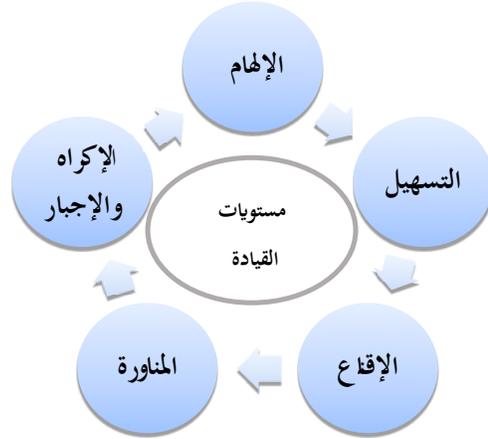
#### خامساً: الإكراه أو الإجبار

ضعف الالتزام وندرة وجوده لدى المرؤوسين يجعل القائد هنا يجبرهم كي يساهموا بدرجة من قدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمثل هذا الأسلوب أعلى درجات في استخدام القائد لسلطته في التدخل في أعمال مرؤوسيه.

ويتضح من خلال هذه المستويات أنه كلما توافر مستوى مرتفع من الالتزام لدى المرؤوسين ودرجة عالية من القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، كلما قل ذلك من استخدام القائد لسلطته للتدخل في أداء المرؤوسين للمهام، مما أن يعني السلوك الداعم للقائد يكون في أعلى درجاته والسلوك التوجيهي له يكون في أدنى درجاته،

والعكس صحيح. (حنان و مروة ، 2022، صفحة 208)

الشكل (05): مستويات القيادة الأخلاقية



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع السابق (حنان و مروة ، 2022 ، صفحة 208))

### المطلب الثالث: أبعاد ومجالات القيادة الأخلاقية

إن من خلال فهم أبعاد القيادة الأخلاقية ومجالاتها يمكن للقيادة تحقيق نجاح مستدام وبناء علاقات قوية مع فريق العمل، حيث يجب على القادة إيلاء اهتمام للجوانب الأساسية لهذا النهج.

#### الفرع الأول: أبعاد القيادة الأخلاقية

وتتمثل أبعاد القيادة الأخلاقية بمجموعة من الأمور هي:

#### أولاً: توافر السلوك الأخلاقي

حيث يعد توافر هذا السلوك مكوناً رئيسياً للقيادة وقد أشار مورجان إلى أن السلوك الأخلاقي يعد ضرورياً لنجاح الفرد كقائد في المؤسسة، كما أكدت النماذج المتعددة للفعالية التنظيمية والقيادة بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة ويؤكد هاوس أن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية المتمثلة بالاحترام الذي يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشراً والعدالة التي تستلزم أن يضع القائد قضاياها محور اتخاذ قراراته وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات والنزاهة والأمانة والصدق والذي يتضمن أن يكون القائد الأخلاقي صادقاً إذ أن عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب ويقود إلى العديد من النتائج المفروضة وأولها خلق عدم الثقة بالقائد.

### ثانيا: ممارسات السلوك الأخلاقي

بحيث يتعلم جميع العاملين في المؤسسة الأهداف والعادات والقيم والمعتقدات من خلال مشاهدة سلوكيات القائد إذ ينبغي على القائد أن يستخدم الخطابات والشعارات والرموز المختلفة ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية ويستطيع القائد في اي مؤسسة أن يوضح السلوك الأخلاقي عمليا عندما يفعل ما هو صحيح وعادل وجيد إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المؤسسة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية وفي مؤسسته وعلاقاته، وتتمثل أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي بما يلي: تجنب أذى الآخرين، واحترام حقوقهم، وأن لا يكون كاذبا أو مخادعا، والاحترام بما يتعهد به، وطاعة القوانين، ومنع الأذى عن الآخرين، ومساعدتهم في احتياجاتهم وتعزيز الضروريات لديهم.

### ثالثا: تعزيز السلوك الأخلاقي

ويمكن للقائد في المؤسسة تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال مجموعة من الأمور، منها:

- التصرف بأخلاقية: فالقائد القدوة تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.
- مراقبة الافراد العاملين ومعاينة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة.
- توفير التدريب الأخلاقي.
- توفير نظام مكافآت تعزيز السلوك الأخلاقي. (احمد، اسامة، و حسني، 2019، صفحة 666)

الشكل (06): أبعاد القيادة الأخلاقية



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع السابق (احمد، اسامة، و حسني، 2019، صفحة 666))

وقد تم الاعتماد في مرجع آخر على أبعاد أخرى (سبعة) لكالشوفن وآخرون والتي نوضحها فيما يلي:

- 1- الانصاف: وهو عدم ممارسة المحسوبية والتعامل مع الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية واتخاذ قرارات عادلة ومنصفة للجميع.
- 2- مشاركة السلطة: وهو السماح بالاتباع للمشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع لأفكارهم واهتماماتهم.
- 3- توضيح الدور: وهو توضيح المسؤوليات والتوقعات التي يفترض أن ينجزها الفرد.
- 4- التوجه بالأفراد: وهو الاهتمام بالاتباع واحترامهم ودعمهم.
- 5- النزاهة: وهي تطابق الأفعال مع الأقوال والوفاء بالوعد وعدم الإخلاف بها.
- 6- التوجيه الأخلاقي: وهو التواصل حول الأخلاق وشرح القواعد الأخلاقية وتعزيز مكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة المخالفين.
- 7- الاهتمام بالاستدامة: وهو الاهتمام بالقضايا البيئية وجعل المؤسسة صديقة البيئة من خلال تحفيز إعادة التدوير وعدم التبذير في استهلاك الطاقة وغيرها. (قعودة و سلامي، 2020، صفحة 97).

### الفرع الثاني: مجالات القيادة الأخلاقية

أشار بعض الباحثين إلى وجود أربع مجالات للقيادة الأخلاقية وهي مجال الصفات الشخصية، مجال الصفات الإدارية، مجال العمل بروح الفريق، مجال العلاقات الإنسانية. كما أشار باحثين آخرين إلى أربع مجالات أخرى وهي مجال العلاقات الشخصية، مجال العمل الإداري، مجال العمل الفرقي الجماعي، مجال العلاقات الإنسانية، وجاءت هذه الدراسة لتركز على ثلاث مجالات هي:

#### **أولاً: مجال الخصائص الشخصية:**

مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتحلى بها القائد الأخلاقي وتؤهله إلى التفاعل الإيجابي مع الأفراد العاملين، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وذلك بتمثيل مبادئ القيادة الأخلاقية وتطبيقها في مؤسسته، مثل العدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، والصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالتعهدات والوعد المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت، وتوقيع العقاب على منتهك المعايير الأخلاقية، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق وتقبل نقد الآخرين، ويمتلك اتزان عاطفي بحيث يستشار بسهولة، ولا تتأثر قراراته بعاطفته، وحتى يستطيع القائد تحقيق رؤية ورسالة وأهداف مؤسسته لابد أن يمتلك مجموعة من السمات مثل أن يؤمن بعمله ولديه استعداد لتحمل المسؤولية، لديه شخصية قوية وموضوعية، وبعيدة عن التحيز، ملم وملتزم بالقوانين

واللوائح التي تحكم عمله، يفوض السلطة للعاملين معه لزيادة ثقة الأفراد العاملين بأنفسهم، ويشجعهم لتنمية تطوير أنفسهم بشكل مستمر.

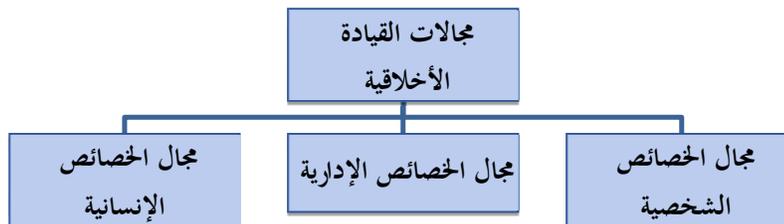
#### ثانياً: مجال الخصائص الإدارية:

وهي مجموعة الخصائص التي يجب أن يتحلى بها المدير الأخلاقي والتي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤية المؤسسة و أهدافها، والموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، و تطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، يوزع عليهم المهام وفق قدراتهم ورغباتهم وميولهم، يدير مؤسسته بأسلوب يتفق مع أسلوب الموقف، وإعطاء حرية التعبير للأفراد للعاملين، ويمنح الأفراد العاملين معه التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، ويشرف على تنفيذ العمل داخل مؤسسته بنفسه، و يقيم المرؤوسين وفقاً لمعايير موثوق بها، ويشجع إنجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق ويعزز روح التعاون والانسجام، بين أعضاء فريقه، يشجع العاملين معه على الإبداع. والابتكار والتجديد، يوفر بيئة مناسبة للتواصل.

#### ثالثاً: مجال الخصائص الإنسانية

إن الخصائص الإنسانية تتطلب من القائد أن تكون له القدرة على بناء علاقات جيدة مع فريقه، متفهماً لمشاعرهم، يتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، ويفسح لهم المجال لهم لإظهار روح الابداع والابتكار، يتعامل مع فريقه باحترام وتقدير، وتواضع، يحافظ على أسرار الأفراد العاملين معه، وينصت لهم بشكل دائم، ويراعي ظروفهم الخاصة، ويشاركهم مناسباتهم الاجتماعية، يسعى لتوفير جو نفسي مريح لفريقه ومناخ صحي لسير العمل، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بين القائد وفريقه، وأن يهتم بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي. وهذه الخصائص التي يتحلى بها القائد تعكس مدى قدرته على التعامل بكل يسر وسهولة. ويمكن أن تتضح هذه السمات بأن يتعد القائد عن البيروقراطية والتسلط في إدارة مؤسسته، يعمل بروح القانون، يبادر لحل المشكلات بين الأفراد العاملين. (الشريف، 2021، صفحة 19 و 20)

الشكل (07): مجالات القيادة الأخلاقية



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع السابق (الشريف، 2021، صفحة 19 و 20))

### المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق القيادة الأخلاقية:

القيادة الأخلاقية هي نهج قيادي يركز على توجيه الفريق أو المؤسسة بأخلاقيات وقيم أخلاقية قوية. حيث تهدف إلى تعزيز السلوك الأخلاقي والمسؤولية والنزاهة في بيئة العمل، ولتطبيقها بفعالية، يجب أن يلتزم القادة ببعض المتطلبات ويتجاوز بعض المعوقات:

#### الفرع الأول: متطلبات تطبيق القيادة الأخلاقية

ليتم تطبيق القيادة الأخلاقية فعلى المؤسسات تمهيد بيئة العمل بحيث تحكمها مجموعة عادلة وواضحة من القواعد واللوائح التي تبعد عن التحيزات الشخصية أو السياسية، ومديري المؤسسات يتم اختيارهم بعناية بعد التأكد من امتلاكهم للمعايير الخلقية المناسبة وقدرتهم على تطوير سلوكيات الأفراد العاملين الخلقية من خلال رؤية تطويرية يتم التأكد من امتلاكهم لها. ورؤساء يتمتعون بالخلق الرفيع ولديهم حس خلقي بأهمية المهنة التي يعملون فيها، ويمتلكون القدرة على نشر الثقافة الخلقية لدى العمال. وعمال يمارسون السلوكيات الخلقية في تعاملهم مع الإدارة ومع رؤسائهم وزملائهم في العمل، كما تنمو لديهم قيم خلقية ويعاقبون على عدم ممارستها في واجباتهم وأنشطتهم وحتى في علاقتهم مع زملائهم. واعتماد طرق النقاش والحوار مع العمال لتنمية أخلاقيات الحوار وقيمه فيهم. (هاني ، 2021، صفحة 638)

#### الفرع الثاني: معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية

توجد بعض العقبات التي تقف في طريق تطبيق القيادة الأخلاقية والعقبات الأكثر وضوحا وهي:

- نقص الشجاعة واستقلالية التفكير، ونقص الخيال، ففي بعض الأحيان ما يوقفنا من فعل الشيء الأخلاقي الصحيح هو أننا لا نستطيع رؤية ما وراء الحدود المعتادة للقضية ولا نستطيع رؤية طريقنا نحو الحلول الأخلاقية الأفضل.
- الفشل في الفهم الإيجابي والصحيح المقصود من مصطلح القيادة ومن أنها في جوهرها سلوك أخلاقي فالهدف من ورائه تحقيق المصلحة العامة.
- ضعف الدراية بمدخل وبث مضمون السلوك الأخلاقي ومعناه وبلورته وبكيفية غرسه في ذهنيات الأفراد العاملين وفي مناخ عمل النظم.
- بيئة العمل في المجتمع التي تؤثر على الإدارة وقراراتها وعملياتها، فلو كان يسود في المجتمع الرشوة فمن الطبيعي أن تؤثر على المؤسسات وينتشر فيها هذا السلوك.

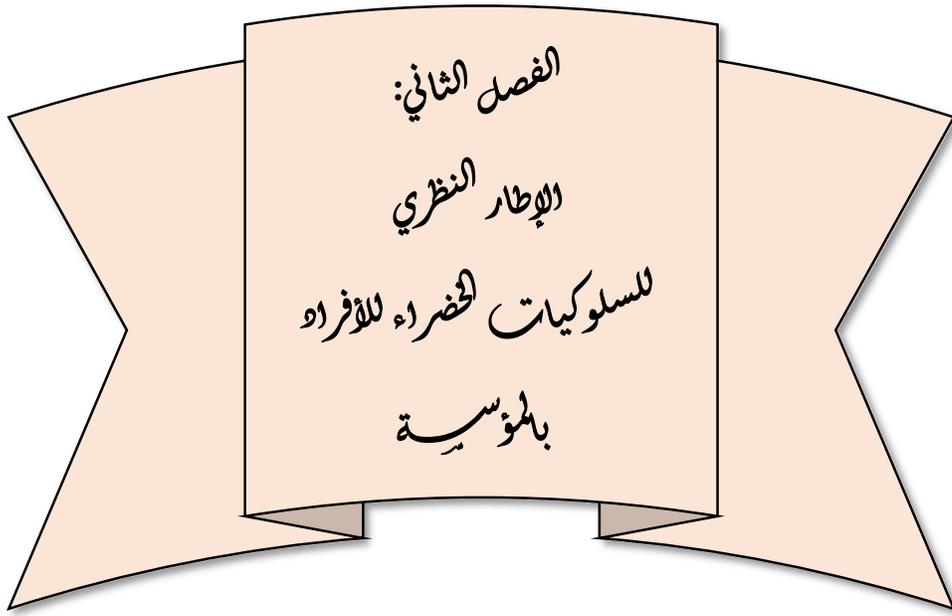
- إختلاف ثقافة القائد والمجتمع الذي أتى منه.
- صعوبة الحكم على بعض الأعمال التي لا نعرف كافة تفاصيلها. (طالب، 2023، صفحة 125)

## خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل حول القيادة الأخلاقية، يظهر بوضوح أن القادة الذين يمارسون القيادة بأخلاقية عالية يلعبون دوراً بارزاً في بناء المؤسسات المستدامة والناجحة. توضح الدراسات والأبحاث المختلفة أن القيادة الأخلاقية تسهم في تعزيز الثقة والتعاون بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتعزز الالتزام والابداع، وتحفز على اتخاذ القرارات المستنيرة التي تعكس القيم الأخلاقية الصحيحة. بالإضافة إلى ذلك، تعمل القيادة الأخلاقية على بناء سمعة إيجابية للمؤسسة في مجتمعها وسوقها، مما يؤدي إلى جذب المواهب والعملاء والشركاء المستدامين. كما أنها تساهم في تقليل المخاطر والتكاليف المرتبطة بالممارسات غير الأخلاقية، وبالتالي تعزز الاستدامة المالية للمؤسسة على المدى الطويل.

علاوة على ذلك، تساعد القيادة الأخلاقية في بناء ثقافة تنظيمية وتعتمد على القيم والمبادئ الأخلاقية، وتشجع على المسؤولية الاجتماعية والبيئية. وبذلك، تسهم في بناء عالم أفضل وأكثر استدامة للأجيال الحالية والمستقبلية.

بناءً على ذلك، فإن القيادة الأخلاقية ليست مجرد خيار إداري، بل هي ضرورة حيوية لنجاح المؤسسات في عالم متغير ومتطور. لذا، يجب على القادة أن يتبنوا القيم والمبادئ الأخلاقية في سلوكهم واتخاذ قراراتهم، وأن يكونوا نماذج ملهمة للأخلاق في كل جانب من جوانب حياتهم المهنية والشخصية.



### تمهيد الفصل

إن مع تطور الأعمال والصناعة الحديثة. تظهر مشاكل البيئة على مستوى العالم. مثل ارتفاع درجة الحرارة، وتلوث موارد المياه والتربة وغيرها. أصبح الحفاظ على البيئة واستدامتها أولوية قصوى لصانعي القرار مما أدى إلى التوجه نحو القيادة الأخلاقية، وتعد هذه الأخيرة أداة قوية لتعزيز المناهج الخضراء والمستدامة من خلال التوعية البيئية وتحسين السلوك البيئي لدى الأفراد العاملين الذين لهم دورا حاسما في تخضير مؤسساتهم من خلال تبنيتهم لمجموعة متنوعة من السلوكيات الصديقة للبيئة. نظرا لأهمية هذه السلوكيات، بدأ العلماء والمختصين في التركيز على الإجراءات الإدارية التي بإمكانها تحفيز السلوك الأخضر لدى الأفراد العاملين، وإحدى هذه الإجراءات هي القيادة الأخلاقية والتي تكون منسجمة مع التطلعات البيئية للمؤسسة، والتي تعمل على تحقيق وضمان مشاركة الموظفين بفعالية وكفاءة في سلوكيات صديقة للبيئة أثناء تأدية أعمالهم، على الصعيد الآخر فإن هذه السلوكيات الخضراء من قبل الأفراد العاملين داخل المؤسسة تساهم بشكل كبير في الحفاظ على البيئة الخارجية وفي تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع ككل. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ذكر السلوك البيئي، والسلوك الأخضر في المؤسسات وعلاقته بالقيادة الأخلاقية.

- المبحث الأول: السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية.
- المبحث الثاني: السلوكيات الخضراء للأفراد في المؤسسات.
- المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للأفراد العاملين في المؤسسات.

### المبحث الأول: السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية

تعددت المشاكل البيئية وتنوعت وأصبحت تشكل خطرا حقيقيا على الإنسان وعلى الحياة برمتها، وذلك بفعل الأنشطة الاقتصادية المختلفة التي لم تراعى الاعتبارات البيئية وركزت على الاستغلال غير الأمثل وغير المتصالح مع البيئة والموارد البيئية، وبذلك أصبحت المشاكل الكونية المعاصرة التي اهتم بها العالم.

#### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الاقتصادية

مؤسسة إنتاجية تهدف إلى إيجاد قيمة سوقية عن طريق عوامل إنتاج معينة، ومن ثم تبيعها في السوق من أجل تحقيق ربح مالي، وتعرف المؤسسة الاقتصادية لأنها حجة اقتصادية تنفذ مجموعة من النشاطات الخاصة بالإنتاج، والشراء، والبيع، والتخزين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التي تأسست المؤسسة من أجلها، من التعريفات الأخرى للمؤسسة الاقتصادية وفقا لمكتب العمل الدولي هي أي مكان يحتوي على نشاطات اقتصادية، ويمتلك سجلات خاصة ومستقلة فيه. (سيد، 2019، صفحة 29)

#### المطلب الثاني: السلوك البيئي للمؤسسة

يقصد بالسلوك البيئي للمؤسسة من منظور اقتصادي، اعتمادها على التحليل الاقتصادي للتكلفة والعائد مع دمج الاعتبارات البيئية، وهو ما يؤدي بالمؤسسة إلى استخدام الموارد الطبيعية برشاده، والبحث في إحلال الموارد الطبيعية غير المتجددة بالموارد الطبيعية المتجددة، وبالتالي الحد من التلوث البيئي. (جلابة و سرارمة ، 2019، صفحة 89)

#### الفرع الأول: تعريف السلوك

هي عبارة عن استجابات تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات. (القاضي ، 2015، صفحة 11)

الفرع الثاني: تعريف البيئة

## أولاً: لغة

يرجع الأصل اللغوي لكلمة البيئة في العربية إلى الجذر (بؤ)، الذي أخذ منه الفعل الماضي (باء). قال ابن منظور في كتابه (لسان العرب): باء إلى الشيء يئوء بوءاً، أي رجع. وقد ذكر ابن منظور لكلمة (تبؤاً) معنيين قريبين من بعضهما:

1- معنى إصلاح المكان وتهيبته للمبيت فيه. قبل (تبؤاه): أصلحه وهبأه، وجعله ملائماً لمبئته، ثم أتخذه محلاً له.

2- بمعنى النزول والإقامة، كأن تقول (تبؤاً المكان) أي حله ونزل وأقام به. (عابد و احمد ، 2020، صفحة 27)

ويعني لفظ البيئة Environnement كما جاء في القاموس القانوني: "مجموعة من الظروف والعوامل الطبيعية والاجتماعية والثقافية والجمالية التي تحيط وتؤثر قمة الملكية والرغبة فيها، والتي تؤثر على نوعية حياة الإنسان، وقد جاء في معجم Long Man تحت كلمة بيئة بأنها: مجموعة من الظروف الطبيعية والاجتماعية التي يعيش فيها الإنسان فيتحذ فيه منزله ومعيشته. (بخشان ، 2018)

## ثانياً: اصطلاحاً

تعرف البيئة في الاصطلاح العلمي بأنها: "ذلك الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم، وتشمل ضمن هذا الإطار كافة الكائنات الحية من حيوان ونبات، والتي يتعايش معها الإنسان.

- ويعرف علم البيئة الحديث الإيكولوجيا البيئية بأنها: "الوسط أو المجال المكاني الذي يعيش فيه الإنسان بما يضم من ظاهرات طبيعية وبشرية بها ويؤثر فيها". (هشام ، 2011، صفحة 10)

- كما تعرف البيئة بأنها الطبيعة بما فيها من أحياء وغير أحياء أي العالم من حولنا فوق الأرض ونجد أن بعض الباحثين عرفها بأنها مجموعة من العوامل الطبيعية المحيطة التي تؤثر على الكائن الحي أو التي تحدد نظام مجموعة "إيكولوجية مترابطة". (رزايقية و التميمي، 2021، صفحة 720)

الفرع الثالث: تعريف السلوك البيئي

السلوك البيئي هو النشاط أو الفعل الذي يقوم به الفرد للمحافظة على البيئة، ويتم اكتساب هذا السلوك من خلال التغيرات كالمعرفة والاتجاهات، وهو الطريقة التي يسلك بها الفرد في الحياة اليومية، والتي قد تعبر عن السلوكيات الصديقة للبيئة وغير الصديقة للبيئة. (محمد ، زيدان ، و ابراهيم، 2023، صفحة 09)

ويقصد بالسلوك البيئي أيضا ذلك السلوك الذي تبناه المؤسسة معلنة عن استجابتها للقضايا البيئية في ظل حتمية حمايتها، محاولة الموافقة بين تحقيق أهدافها والحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية، وتهدف المؤسسات الاقتصادية الى الاستجابة لمجموعة من المحددات إلى تبني سلوك بيئي يهدف إلى الالتزام بحماية البيئة بخلق تأثير إيجابي على البيئة يسمح بتدني الخسائر وزيادة الإنتاج الأخضر من جهة، والتقليل من الأثر السلبي بالقضاء على التلوث وتحسين البيئة المحيطة بالمؤسسة بأقل قدر من الطاقة وترشيد الاستهلاك من جهة أخرى. (كيحلي و دويس ، 2016، صفحة 316)

### المطلب الثالث: محددات السلوك البيئي

يتحدد موقف الإنسان تجاه موضوع ما نتيجة للتأثير الذي تحدثه عليه مجموعة من العوامل، هذه العوامل قد تكون ذاتية وقد تكون نابعة من المحيط الذي يعيش فيه. أثر هذه العوامل مجتمعة هو الذي يحدد سلوكه تجاه ذلك الموضوع. والمؤسسة في تعاملها مع البيئة لا تختلف كثيرا عن الإنسان، فهي تتأثر بجملة من العوامل تحدد سلوكها تجاه قضايا حماية البيئة، هذه العوامل هي: (الضغوطات الحكومية، ضغوطات الأطراف ذات المصلحة، الفرص الاقتصادية، أخلاقيات المديرين، والعوامل الموقفية).

### الفرع الأول: الضغوطات الحكومية

تلجأ السلطات العمومية في غالب الأحيان إلى وضع مجموعة من التدابير الرديعية والمحفزة من أجل دفع المؤسسات إلى إدماج الاهتمامات البيئية في إدارتها، وعند وضعها للسياسة البيئية تقوم السلطات العمومية بالاختيار بين نوعين من الأدوات، التدابير (الأدوات) التنظيمية والتدابير (الأدوات) التحفيزية التي بالأساس هي أدوات اقتصادية. ظهر حديثا الجيل الثالث من أدوات السياسة البيئية والمتمثل في المقاربات الطوعية تستعمل الحكومات هذه الأدوات استجابة للضغوطات المتزايدة للرأي العام والذي أصبحت حماية البيئة من أولى اهتماماته. وحسب الكثير من الباحثين تشكل أدوات السياسة البيئية للحكومة المصدر الأهم للضغوط الخارجية الممارسة على المؤسسات من أجل حماية البيئة. (عباض، 2010، صفحة 11)

### أولا: الأدوات التنظيمية

تشكل هذه الأدوات أساسا من مجموعة من المعايير يجب على المؤسسة التقيد بها وإلا ستقع تحت طائلة العقاب والذي يتمثل في الغالب في تسديد غرامات، وتوجد أربع أنواع أساسية من هذه المعايير:

- معايير جودة البيئة: هي أهداف عامة لجودة البيئة تبعا لقدرة الوسط البيئي على تحمل نوع معين من الملوثات، مثل الحد الأقصى لتركيز غاز ثاني أكسيد الكربون في الجو.

- معايير الانبعاثات: تحدد الكميات القصوى لانبعاثات ملوث معين من مكان محدد، مثل تحديد قوة الضجيج الصادر من السيارة.
  - معايير المنتج: تشير إلى الخصائص المتعلقة بالمنتج مثل مستوى الرصاص في البنزين، قابلية الغلاف لإعادة التدوير.
  - معايير الطرائق: تحدد الطرق والأساليب التكنولوجية الواجب استعمالها في العملية الإنتاجية (مثل أساليب الإنتاج النظيف) أو التي يجب أن تتوفر في التجهيزات التي تستعمل من أجل مكافحة التلوث (مثل المصافي المثبتة في مداخن مصانع الإسمنت، محطات تصفية الملوثات السائلة).
- ويعد احترام التنظيمات سارية المفعول شرط ضروري لضمان استمرارية ونمو المؤسسة وذلك من خلال علاقة الثقة التي تنشأ بين هذه الأخيرة والسلطات العمومية. بعد التنظيم البيئي يهدف بالأساس إلى منع حدوث "الآثار الخارجية" للإنتاج والتي تضر بالثروة الطبيعية، وهو يتشكل من مجموع التدابير المؤسسية التي تمنع أو تحد من بعض الأنشطة، الطرائق أو المنتجات التي تشكل تحديدا لتوازن الوسط الطبيعي. (عياض، 2010، صفحة 11)

#### ثانيا: الأدوات الاقتصادية

- هناك نوعين من التحفيز الاقتصادي نتج عن اختلاف المقاربتين اللتين اعتمدهما كل من الاقتصاديين بيغو "Arthur Pigou" وكواز "Ronald Coase".
- مقاربة بيغو: تستند فلسفة هذه المقاربة على مبدأ الملوث الدافع والذي يقضي بضرورة دفع الملوث لتكاليف إزالة الأضرار التي تسبب فيها وتتركز على الجباية (الرسوم)، (شبه جباية (الإتاوات) والإعانات (وهي أموال تقدم للمؤسسة لتشجيعها على اعتماد الممارسات النظيفة. وتقوم السلطات العمومية بتحديد مستوى هذه.
  - مقاربة كواز: يستند طرحه على إنشاء حقوق ملكية على السلع البيئية أي خصخصة موارد طبيعية، وإنشاء أسواق لتداول هذه السلع يحدد لها سعرا وينظم استغلالها، ومن أمثلة تلك؛ حقوق رخص التلوث، ويؤدي إنشاء مثل هذه الأسواق من تحويل الآثار الخارجية للمؤسسة إلى سلعة جديدة وهي "الحق في التلوّث" والذي يمكن تداوله بين مختلف الأعوان الاقتصادية.
  - المقاربات الطوعية: هي عبارة عن مبادرات من طرف المؤسسات في مجال حماية البيئة، فهي تسمح للمؤسسة بإظهار أدائها البيئي الفعال، كما تشجع "التنظيم الذاتي" للقطاعات الاقتصادية، هذا النوع من

الأدوات يثمن التفاوض والتفاهم بين القطاعات الاقتصادية من جهة والسلطات العمومية (وفي بعض الحالات المؤسسات الغير حكومية) من جهة أخرى.

### الفرع الثاني: ضغوطات الأطراف ذات المصلحة:

تمارس العديد من الأطراف ضغوطا على المؤسسات من أجل حماية وضمان أولوية مصالحها إذ أن المؤسسات الملوثة تكون عرضة لضغوطات خارجية تنشأ لدى الرأي العام، تلزم الأطراف التي تتعامل بشكل دائم مع المؤسسة على ممارسة ضغوطات عليها من أجل تصحيح سلوكها البيئي استجابة لتطلعات الرأي العام. وتتمثل هذه الأطراف في (المساهمين، المستخدمين، المستهلكين، الموزعين شركات التأمين، البنوك، جمعيات حماية البيئة والهيئات القطاعية والعمومية).

### الفرع الثالث: الفرص الاقتصادية

إن إدماج البعد البيئي لا يعد نتيجة للإجبار فقط، بل هو أيضا نتيجة لرغبة المؤسسة في اقتناص بعض الفرص الاقتصادية مثل التحفيز التسويقي من خلال اعتماد مقارنة بيئية لتسويق منتجاتها كشركة مسؤولة عن حماية البيئة، كما قد تستخدم السلوك البيئي لأغراض المنافسة أو لغرض تحقيق المردودية من خلال عمليات إعادة تدوير النفايات والاستثمار في المجالات النظيفة.

### الفرع الرابع: أخلاقيات المديرين

أثبتت الدراسات أن المديرين يحاولون دوما تسيير مؤسساتهم بما يتماشى مع دوافعهم الأخلاقية، وعليه لأخلاقيات القادة دور هام في إقرار إدماج البعد البيئي في مؤسساتهم.

### الفرع الخامس: العوامل الموقفية

تشير العديد من الدراسات إلى الدور المرجح للعوامل الموقفية في تبني سلوك حماية البيئة في المؤسسة، يمكن حصر هذه العوامل في: عمر المؤسسة، قطاع النشاط، حجم المؤسسة، الانتساب الدولي، التوجهات الإستراتيجية والمرونة الصناعية. (جوادي، جديدي، و عبد اللاوي ، 2012، صفحة 450)

الشكل (08): محددات السلوك البيئي



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة)

### المطلب الرابع: أنواع السلوك البيئي

يختلف السلوك البيئي باختلاف الإستراتيجية البيئية المتبعة، وفقا لهذا الخط يمكن التمييز بين ثلاثة أصناف من السلوكيات البيئية وهي:

#### الفرع الأول: السلوك البيئي الدفاعي

يستند هذا النوع من السلوك إلى منطق مالي بحيث يركز على النتائج الاقتصادية الفورية، فالهدف الوحيد لمن ينتج هذا السلوك هو الربح، وإن المؤسسات التي تتبع السلوك تنظر إلى الاستثمارات البيئية على أنها تكلفة غير مفيدة، ويجب تجنبها لتعارضها مع مصلحتها الاقتصادية وإن هذا السلوك البيئي بدأ في التلاشي تدريجيا لأن المخاطر المترتبة عن عدم الالتزام بالتنظيمات والتشريعات البيئية أصبحت كبيرة ومن غير الممكن تجاهلها. (المعموري، طبائبة ، و سعيدي ، 2016)

#### الفرع الثاني: السلوك البيئي المتمثل (المساير)

يعد هذا السلوك الأكثر شيوعا بين المؤسسات حيث تكتفي هذه الأخيرة بالالتزام بالمعايير التي تفرضها التشريعات البيئية دون أن تذهب أبعد من ذلك حتى وإن كانت وسائلها التقنية تسمح لها بذلك. وتنظر هذه المؤسسات إلى أن الاهتمام بالبيئة أمر ضروري لكن يجب العمل على تخفيض الاستثمار في ذلك لذلك فهي تكتفي بالامتثال للحد الأدنى للمعايير البيئية القانونية. (حولية و بورعدة ، 2018، صفحة 70)

#### الفرع الثالث: السلوك البيئي الواعي

يطلق عليه أيضا السلوك الاستباقي، والمؤسسات التي تنتهج هذا السلوك تهدف إلى تحقيق أهداف بيئية تقع في مستوى أعلى من ذلك الذي تحدده المعايير القانونية، والدافع إلى ذلك من وجهة نظر هذه المؤسسات، هو أن

القوانين المطبقة لا تعكس حقيقة القيم الاجتماعية السائدة، ويجب أن ينظر إلى الاستثمار البيئي على أنه ذو مردودية على الأقل في المدى البعيد، كما أن المعطيات البيئية تصبح عنصراً أساسياً في إستراتيجية المؤسسة.

(جلالة و سرامة ، 2019، صفحة 93)

الشكل (09): أنواع السلوك البيئي



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة)

### المبحث الثاني: السلوك الأخضر في المؤسسات

في السنوات الأخيرة، شهدت المؤسسات تحولاً نحو ما يُعرف بالمؤسسات الخضراء، وهي تلك المؤسسات التي تدرك تأثيرها على البيئة وتعمل على تقليل هذا التأثير بشكل فعال بمجموعة من السلوكيات والقرارات.

وللتعرف على هاته السلوكيات والقرارات التي يتخذها الأفراد والمؤسسات بهدف حماية البيئة والحفاظ عليها. في هذه الجزئية؛ سوف نستكشف مفهوم السلوك الأخضر، أنواعه، وأساسياته، بالإضافة إلى استكشاف الأبعاد المتعددة التي يشملها هذا النهج البيئي.

### المطلب الأول: مفهوم السلوك الأخضر

يعتبر السلوك الأخضر للفرد العامل من المفاهيم الحديثة التي برزت في مجال إدارة المؤسسات، ولبلورة هذا المفهوم برزت العديد من التعريفات.

ويعتبر هذا التعريف من أهم هذه التعريفات، حيث عرف السلوك الأخضر للفرد العامل بأنه: "إجراءات وسلوكيات قابلة للتطوير يشارك فيها الأفراد العاملين وترتبط بالاستدامة البيئية." (عليوط و خالد، 2022، صفحة 189)

يعرف السلوك الأخضر بأنه: مجموعة من السلوكيات التي تغير كمية الحصول على الطاقة والموارد الطبيعية أو التي تؤثر على بنية وهيكل النظام الإيكولوجي والفضاء البيئي. (مرعوش و واعر، 2021، صفحة 146)

يشار الى السلوك الأخضر على أنه: سلسلة من السلوكيات التي ينفذها الأفراد العاملین والتي تهدف إلى الحد من التأثير السلبي على البيئة والمساهمة في الاستدامة البيئية. (النادي صبح ، 2021، صفحة 59)

يعرف السلوك الأخضر للفرد العامل بأنه: موقف أو سلوك الفرد الذي يساهم في الاستدامة البيئية في العمل من خلال توفير الموارد المتاحة مثل الاستخدام المناسب للاماء؛ إطفاء الأنوار إذا لم يتم استخدامها؛ توفير الورق الاستخدام.

السلوك الأخضر للعامل يمثل كل سلوك يؤديه الفرد العامل للحفاظ على الموارد؛ ويحسن سبل الاستفادة منها؛ مع عدم الإضرار بالبيئة مع الأخذ بعين الاعتبار حق الأجيال القادمة في توافر الموارد الكافية؛ والبيئة الآمنة لهم، كما أكدوا أهمية ممارسة القادة للسلوك الأخضر في المؤسسة، لأن الأفراد العاملين يعتبرونهم بمثابة القدوة لهم، ومن ثم فإنهم يحاكون سلوكهم. (عبد العاطي محمد، كرم النجار، و محمود شعيب، 2021، صفحة 5)

#### المطلب الثاني: أهمية السلوك الأخضر

السلوك الأخضر يعتبر أمرًا ذا أهمية كبيرة في العصر الحالي ولعدة أسباب منها:

- السلوك الأخضر للفرد العامل (EGB-) تطور من السلوك المؤيد للبيئة PR environmental وتحول إلى سياسة استراتيجية للاستدامة.
- يُنظر إليه على أنه المفتاح لتعزيز التنمية المستدامة للمؤسسات.
- يؤثر بشكل مباشر على فعالية المؤسسات في حماية البيئة.
- تهدف إلى الحد من التأثير السلبي على البيئة. (النادي صبح ، 2021، صفحة 59)
- تحسين صورة المؤسسة.
- زيادة كفاءة استخدام الموارد.
- تقليل التكاليف.
- تحسين رضا الأفراد العاملين. (HANNES, CORT.W, & Ian M, 2023, p. 486)

المطلب الثالث: أنواع السلوكيات والممارسات الخضراء للأفراد بالمؤسسات الاقتصادية

### الفرع الأول: أنواع السلوكيات الخضراء للأفراد بالمؤسسة

اتفق العديد من المؤلفين على تقسيم أشكال السلوك الأخضر بين الموظفين كالتالي:

أولاً: السلوك الأخضر المرتبط بالمهام (Green Related-Task Employees Behavior)

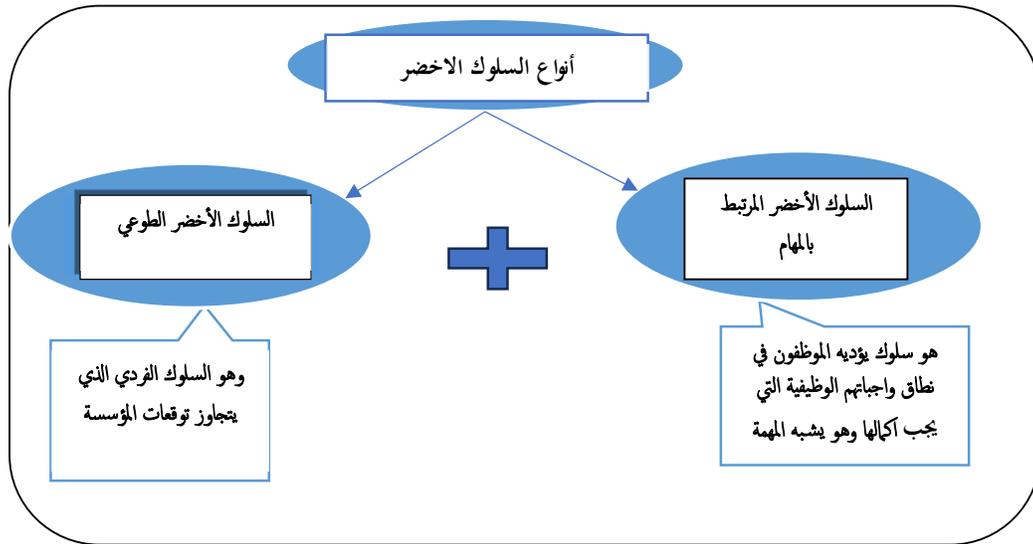
يعتبر هذا النوع من السلوك سلوكاً في الدور، فهو السلوك الأخضر الذي يتم إجراؤه في ظل قيود تنظيمية وضمن نطاق واجبات ومسؤوليات الوظيفة المكتوبة يتم تحديده رسمياً وإدراجه في الوصف الوظيفي والقواعد واللوائح التنظيمية فهو السلوك الذي يشير إلى مدى إتمام الأفراد العاملين لمهامهم الوظيفية المحددة.

ثانياً: السلوك الأخضر التطوعي (Green Voluntary Employees Behavior)

يعد سلوكاً خارجاً عن الدور، يشارك فيه الأفراد العاملين بنشاط في حماية البيئة خارج إطار مهام العمل المطلوبة، تظهر هذه السلوكيات الاستباقية التطوعية من خلال الدافع الداخلي للأفراد العاملين، وهو أمر غير مطلوب رسمياً. وتشمل هذه الإجراءات إعطاء الأولوية للمصالح البيئية، وتقديم الاقتراحات لتحسين الأداء البيئي التنظيمي، وتشجيع زملاء العمل على تبني السلوكيات الصديقة للبيئة. هو السلوك الأخضر الذي يتضمن جهداً شخصياً ويتجاوز التوقعات التنظيمية بالسلوك. لا يتم ذكر السلوك التطوعي في الأوصاف الوظيفية أو مهام الفرد العامل، ولكنه يساهم في قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة على المدى الطويل من خلال الجمع بين جهود الأفراد العاملين الفرديين.

يتضح من هذا التصنيف وجود مستويين مختلفين من سلوكيات الأفراد العاملين الخضراء، الأول يشير إلى السلوك الأخضر المرتبط بتنفيذ للفرد العامل مهام العمل الرسمي، بينما الثاني يتجاوز ما هو مطلوب أو متوقع حيث يبادر الفرد العامل بسلوك أخضر استباقي تطوعي. (تركي التركي، 2023، الصفحات 5-6)

الشكل (10): أنواع السلوكيات الخضراء



(من اعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع (النادي صبح ، 2021، صفحة 60))

### الفرع الثاني: الممارسات الخضراء للأفراد العاملين

متطلبات التنمية المستدامة للبيئة تتطلب تغير سلوكي للأفراد العاملين وجميع أعضاء المؤسسة على جميع المستويات وذلك من خلال تغيير السلوك الإيجابي، لذلك سنستعرض العديد من الممارسات التي على الأفراد العاملين القيام بها والتي جاءت على النحو التالي:

- استخدام المياه الطبيعية بدلا من المياه الباردة للشرب، حيث انه يعمل على تقليل استهلاك الطاقة.
- استخدام كلا الجهتين للورق سواء في الكتابة أو الطباعة كطباعة الصور مما يعمل على المحافظة على الأشجار.
- الذهاب للعمل من خلال المشي أو القطار أو الحافلة مما يعمل على التقليل من استهلاك الوقود وتلوث الهواء قدر الإمكان.
- إطفاء الحاسوب عند الانتهاء من العمل أو جعله في وضع الاستعداد مما يؤدي إلى التقليل من استهلاك الكهرباء وتلوث الهواء.
- استخدام ضوء الطبيعة أثناء العمل مما يخفف من استخدام الكهرباء.
- وضع نباتات في أماكن العمل مما يساعد على سحب ثاني أكسيد الكربون وإنتاج الأكسجين.
- استخدام الأكواب الزجاجية بدلا من استخدام الأكواب البلاستيكية أو الكرتون.
- استخدام أقل عدد من المصاييح أثناء العمل. إعادة التدوير للمخلفات البلاستيكية والحديدية. (الحموري، سياج، الشرباتي، و مرقة، 2017، صفحة 30)

**المطلب الرابع: أبعاد السلوكيات الخضراء للأفراد العاملين**

صنف بعض الباحثين السلوكيات الخضراء للفرد العامل إلى خمس مجموعات هي: العمل باستدامة، تجنب الضرر، المحافظة على الموارد، التأثير في الآخرين، المبادرة.

- التحول نحو العمل باستدامة (Transforming): تشير هذه المجموعة من السلوكيات إلى السلوكيات التي من شأنها أن تجعل المنتجات وطرق العمل أكثر استدامة وما تجدر الإشارة إليه هو أن هذه الفئة من السلوكيات (فئة التحول نحو العمل باستدامة) يمكن اعتبارها أساس السلوك الأخضر للفرد العامل إذ أن تخضير سلوك الفرد العامل من خلال باقي الفئات السلوكية يتطلب أولاً توفر الرغبة في التحول نحو الاستدامة

- تجنب الضرر (Harm Avoiding): تتضمن هذه الفئة الوصفية السلوكيات التي تهدف إلى تجنب وتثبيط السلوك السلبي على البيئة أي التقليل من وتخفيف الضرر البيئي وبالتالي؛ تندرج ضمن هذه الفئة الوصفية الممارسات ذات الصلة بمنع التلوث، ورصد وتقييم الآثار البيئية والأنشطة التي من شأنها تعزيز ودعم النظم البيئية.

- المحافظة على الموارد (Conserving): تشمل هذه الفئة السلوكيات التي تهدف إلى تجنب التبذير؛ وبالتالي الحفاظ على الموارد، أي أن هذا البعد السلوكي يرتبط بالاقتصاد في الموارد المتاحة. ومن هذه السلوكيات: أنشطة التدوير، تقليل الاستخدام، إعادة الاستخدام لأغراض جديدة.

- التأثير في الآخرين (Others Influencing): تشير هذه الفئة الوصفية إلى السلوكيات الاجتماعية التي يخطر فيها الأفراد العاملين للتأثير في السلوك الأخضر للآخرين، أي أنه ينطوي على إقناع الآخرين بأهمية التصرف بشكل صديق للبيئة، واكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة لتبني ممارسات خضراء.

- المبادرة (Initiative Taking): تشير هذه الفئة الوصفية إلى السلوكيات التي تنطوي على المبادرة بسلوكيات جديدة بشكل استباقي أو حتى تقديم تنازلات شخصية من أجل الاستدامة. ولعل أبرز صور المبادرة هو إعطاء الأولوية للاهتمامات البيئية والعمل على تضمينها ضمن برامج وسياسات المؤسسة. (عليوط و خالد، 2022، صفحة 190)

**المطلب الخامس: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للأفراد**

تلعب القيادة الأخلاقية دورًا محوريًا في تعزيز السلوكيات الخضراء لدى الأفراد العاملين، وذلك من خلال التأثير الإيجابي على العديد من جوانب بيئة العمل ذات الصلة بالسلوكيات الصديقة للبيئة. فالسمات الأخلاقية العالية

التي يتصف بها القائد الأخلاقي كالصدق والعدالة والإيثار والنزاهة، تجعله نموذجًا يُحتذى به يُحفّز الأفراد العاملين على الالتزام بالقيم الأخلاقية، بما في ذلك السلوكيات المتعلقة بحماية البيئة .

تشير نظرية التعلم الاجتماعي إلى أن الأفراد العاملين يميلون إلى تكرار سلوك قائدهم الذي يحترمونه ويريدون تقليده، وهذا يعني أن سلوك القائد الأخلاقي "الأخضر" يصبح شكلاً من أشكال التقليد، مما يؤدي إلى نشر ثقافة تعزز السلوك الصديق للبيئة في المؤسسة ككل.

وتظهر دراسات أخرى أهمية البرامج القيادية والممارسات المؤسسية طويلة المدى في تعزيز السلوك الصديق للبيئة بين الأفراد العاملين. يحاول الأفراد العاملون عادةً الحفاظ على سمعة إيجابية من خلال متابعة سلوك زملائهم الملتزمين بحماية البيئة، مما يخلق بيئة عمل تعزز السلوك الأخضر. ونتيجة لذلك، تعد القيادة الأخلاقية أمرًا بالغ الأهمية لاستدامة المؤسسات، وذلك لأنها تسهل نشر السلوكيات الخضراء بين الأفراد العاملين، مما يقلل من التأثير البيئي للمؤسسة مع خلق مستقبل مستدام للأجيال القادمة. وإلى جانب ذلك، يُشجّع القائد الأخلاقي ممارساتٍ مُستدامة داخل بيئة العمل، مثل إعادة التدوير، واستخدام الطاقة بكفاءة، والحد من النفايات، مما يُساهم في خلق ثقافة تنظيمية تُقدّر البيئة. (ROBERTSON & BARLING, 2013) (Robertson & Barling, 2017) (CHAUGHTAI, BYRNE, & FLOOD, (Ahn, Lee, & Yun, 2018) Wang, Zhou, & Liu, 2018) (Wu, Kwan, Yim, Chiu, & He, 2015) 2015)

كما أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على ترشيد السلوكيات الخضراء للعاملين أهمها:

- نشاط المؤسسة: إدماج القائد للبعد البيئي في مؤسسته مرهون بشكل كبير بنوعية نشاط مؤسسته كقطاع الاسمنت، البتروكيماويات... الخ التي تجعل المؤسسة تهتم بحماية البيئة
- عمر المؤسسة: يعتبر من أهم العناصر المفسرة لدرجة اهتمام المؤسسة بالبيئة، حيث أن المؤسسة الحديثة لها قدرة أكبر للتكيف مع المتطلبات البيئية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.
- حجم المؤسسة: تكون المؤسسات الكبيرة أكثر قابلية لإدماج البعد البيئي نظراً لأهدافها البعيدة وكبر استثماراتها، عكس المؤسسات الصغيرة التي ال تعتبر حماية البيئة ضمن أولوياتها (واعر، 2021، الصفحات

## خاتمة الفصل:

تعد الالتزامات البيئية جزءًا مهمًا من مسؤولية المؤسسات اليوم. يمكن للأفراد العاملين الذين يتبنون السلوكيات الخضراء أن يكون لهم تأثير إيجابي على البيئة والمؤسسة ككل، سواء من خلال تقليل النفايات واستهلاك الموارد أو من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة.

تعكس المشاركة النشطة للموظفين في السلوكيات الخضراء مستوى عالٍ من الوعي البيئي والمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة وتعزز العلاقات الإيجابية بين الفرق والأفراد. ولذلك فإن دور السلوكيات الخضراء في بناء ثقافة العمل المستدام وتعزيز التنمية المستدامة على المستويين الفردي والمؤسسي واضح.

بالإضافة إلى دعم القادة الأخلاقيين الذين يمكنهم أن يكونوا قدوة وإلهام الأفراد العاملين للتحويل إلى سلوكيات أكثر استدامة، يجب أيضًا دعم الأفراد العاملين وتشجيعهم على تبني السلوكيات الخضراء من خلال الشفافية وتوفير الموارد والتدريب المناسبين. إن تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد العاملين لا يعد استجابة لمتطلبات العصر فحسب، بل هو أيضًا المفتاح لبناء مستقبل مستدام وصحي للجميع.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمؤسسة

سارل بتروبركة - بسكرة

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى المفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للأفراد؛ وكذلك درسنا التأثير المحتمل للتفاعل بينهما، وللتحقق من صحة هذا النهج من الضروري اختباره في إطار عملي. ولذلك، سنقوم بتصميم فصل ثالث يكون بمثابة باب تطبيقي؛ يضمن دراسة شاملة تشمل الجانبين النظري والتطبيقي، من خلال استخدام المنهجية العلمية المناسبة وأدوات البحث الميداني التي تسمح لنا بالتحكم الجيد بالمنهجية المتعلقة بالجانب النظري، بالتالي يصبح من الضروري تقديم شرح واضح للإجراءات المتبعة في تنفيذ العمل الميداني ابتداء من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحديد أهم أعمالها ونشاطاتها بناء على المعلومات المجمعة؛ ثم تحديد الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة، وأخيراً، تحليل البيانات لاختبار الفرضيات التي تم وضعها مسبقاً، ومن ثم الوصول إلى الهدف الرئيسي لهذه الدراسة ألا وهو دراسة أثر ممارسات القيادة الأخلاقية في السلوكيات الخضراء لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومن أجل ذلك لابد لنا من تقييم مستوى السلوكيات الخضراء للأفراد بالمؤسسة وتقييم مستوى الممارسة للقيادة الأخلاقية. كما نهدف بناء على النتائج المتحصل عليها اقتراح التوصيات بناءً على النتائج. ووفقاً لما ذكر أعلاه تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سارل بتروبركة - بسكرة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: تشخيص وتحليل واقع القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للأفراد بمؤسسة سارل بتروبركة - بسكرة حسب وجهة نظر الباحثين
- المبحث الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الاحصائية

## المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سارل بتروبركة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بتقديم لمحة موجزة عن نشأتها وطبيعة نشاطها، وأهم أعمالها؛ مروراً بميكلها التنظيمي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ويتضمن هذا ثلاث مطالب.

## المطلب الأول: تقديم مؤسسة سارل بتروبركة

مؤسسة سارل بتروبركة هي مؤسسة جزائرية خاصة رائدة في مجال إنتاج؛ تخزين وتوزيع المنتجات البترولية، وهي ذات مسؤولية محدودة، تأسست بتاريخ 03/12/2012 لفك العزلة عن المناطق النائية؛ الصحراوية والفلاحية فيما يتعلق بالتزويد بالوقود ومشتقاته ولتخفيف الضغط على محطات الخدمات في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية.

سعت المؤسسة منذ تأسيسها إلى تلبية احتياجات السوق الوطنية من المنتجات البترولية عالية الجودة، تضمنت استراتيجية المؤسسة أيضاً المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال خلق فرص عمل جديدة للشباب الجزائري (خلق 800 منصب مالي) ودعم الصناعة الوطنية، تم تطوير منتجات الشركة وتوجيهها لتلبية المعايير الدولية، مما سمح لها بدخول الأسواق الدولية؛ خاصة الأسواق الأوروبية، مما جعلها من المؤسسات الرائدة في مجال تخزين وتوزيع المنتجات البترولية في الجزائر، تميزت بجودة منتجاتها وشبكة توزيع سريعة؛ واسعة تغطي البلاد، وأسعار تنافسية. تواصل مؤسسة بتروبركة العمل على تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها لمواصلة المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية للجزائر.

يقع مقر المؤسسة بالمنطقة الصناعية بسكرة؛ ويتمثل نشاطها في إنتاج؛ تخزين وتوزيع المنتجات البترولية (بنزين، مازوت، غاز مميع وكبروزان)، ومع بداية سنة 2020 تم انشاء وحدة المزلقات المختصة في إنتاج الزيوت والشحوم وسوائل تبريد المحركات لمختلف المركبات والشاحنات، إضافة لتدعيم مركز الغاز المميع بوحدة لتركيب قارورات الغاز للسيارات للتقليل من انبعاثات الغازات وحماية أكثر للبيئة.

الشركة مجزأة لفروع وهي كالتالي:

- المديرية العامة ووحدة تخزين الوقود (مازوت وبنزين).
- مركز الغاز المميع.
- وحدة المزلقات.

تمتلك المؤسسة 11 محطة خدمات، كما تعمل على تموين 270 محطة خدمات على مستوى الوطن؛ بالإضافة الى شركات وطنية وخاصة وأجنبية.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سارل بتروبركة:

هيكل المؤسسة التنظيمي يُعد النسيج الذي يغطي الجسم المؤسساتي بأكمله؛ إذ يوضح الأقسام والإدارات والوظائف الموجودة بها، بالإضافة إلى عدد الأفراد العاملين الفعليين. تقوم مؤسسة سارل بتروبركة بوضع هيكل تنظيمي محكم لتوجيه كافة أنشطتها نحو تحقيق الأهداف الرئيسية، كما أن تنظيم المؤسسة يشمل عدة فروع نظراً لتخصصات العمل المتعددة وتنوع منتجات المؤسسة. وتمت الإشارة على قابلية التعديل في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع احتياجات العمل.

يشتمل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سارل بتروبركة على:

**1. المدير العام:** هو المسؤول الأول للمؤسسة، ويمثل إطارها السامي، ومن مهامه تحديد الاستراتيجية ووضع السياسات المتابعة، وكذلك تمثيل المؤسسة داخلياً وخارجياً، ومن خلال ملاحظتنا يعمل على عقد اجتماعات متكررة مع مجلس الإدارة للبحث عن التطورات الإدارية على مستوى مؤسسته، ويتم ذلك بمساعدة مجموعة من المساعدين المكلفين بذلك.

**2. الأمانة (السكرتارية):** تلعب دوراً هاماً في دعم العمليات الإدارية وضمان سير العمل بسلاسة من مهامهم الأساسية؛ تنظيم وتنسيق جداول عمل المديرين والموظفين، جدولة الاجتماعات والمؤتمرات وتحضيرها

**3. الممثل القانوني:** يقدم المشورة للإدارة العليا حول مختلف المسائل القانونية التي تواجه المؤسسة ويراجع العقود والاتفاقيات للتأكد من امتثالها للقانون ومصالح المؤسسة كما يقدم المشورة حول المخاطر القانونية المحتملة ويقترح استراتيجيات للتخفيف منها ويبقي على اطلاع بأخر التطورات القانونية.

**4. قسم الوقاية والأمن البيئي:** قسم الوقاية والأمن البيئي يمثل عنصراً أساسياً لحماية البيئة وضمان سلامة العمال والمجتمع المحيط. يتضمن دور هذا القسم الحيوي العديد من المهام الأساسية مثل الوقاية من الحوادث وحماية البيئة والصحة والسلامة المهنية وإدارة الطوارئ، بالإضافة إلى تنفيذ مهام إضافية حسب احتياجات الشركة. من خلال تطوير وتنفيذ إجراءات السلامة وتوعية الأفراد العاملين بالقضايا البيئية، يساهم بشكل كبير في تعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في البيئة العملية.

**5. مسؤول التنظيم وأنظمة الإدارة:** يتحمل مسؤولية كبيرة في ضمان فاعلية وسلاسة العمل داخل المؤسسة. تشمل مهامه تطوير وتنفيذ أنظمة الإدارة مثل نظام إدارة الجودة ونظام إدارة السلامة والصحة المهنية ونظام

إدارة البيئة، بالإضافة إلى ضمان امتثال المؤسسة للمتطلبات القانونية والتنظيمية وتحديث الأنظمة حسب الحاجة. يعمل أيضًا على تحليل العمليات وتطوير مبادرات لتحسينها، وإدارة المخاطر وتطوير خطط للتخفيف منها، وإدارة عمليات التغيير بالمؤسسة.

**6. قسم الصيانة وضمان الجودة:** يقوم بالفحص الدوري للمكان الإنتاجية وفق خطة الصيانة المتبعة، وتحديد الاحتياجات التي تتطلب الصيانة، وكذلك كمية قطع الغيار اللازمة لها، إضافة إلى متابعة العمليات الإنتاجية لضمان مطابقة المنتج للمواصفات القياسية، سواء على خطوط الإنتاج أو المخازن، ومتابعة إجراء المراجعات الدورية على الموردين لضمان التزامهم بضوابط الجودة.

**7. رئيس قسم إدارة الموارد البشرية:** يقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات، وكذلك متابعة مؤشرات التسويق وإنشاء خطط وبرامج التكوين، كما يعمل على تسويق أنظمة المكافآت والتحفيزات، مما يزيد ذلك من مستوى المؤسسة.

**8. القسم التجاري المركزي:** يعمل على ضمان عمليات توزيع المنتجات وتوجيه الزبائن نحوها، وذلك بعد أن تقدم له مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة، حيث يقوم هذا القسم بتوجيه الزبائن كل حسب طلبه ويقوم بتوزيع المواد عبر مراكز البيع ونقاط البيع والمستودعات التابعة للمؤسسة ومحاولة تنظيمها.

**9. قسم المالية والمحاسبة:** يعنى هذا القسم بتحديد ومعالجة البيانات المالية ويتضمن ذلك:

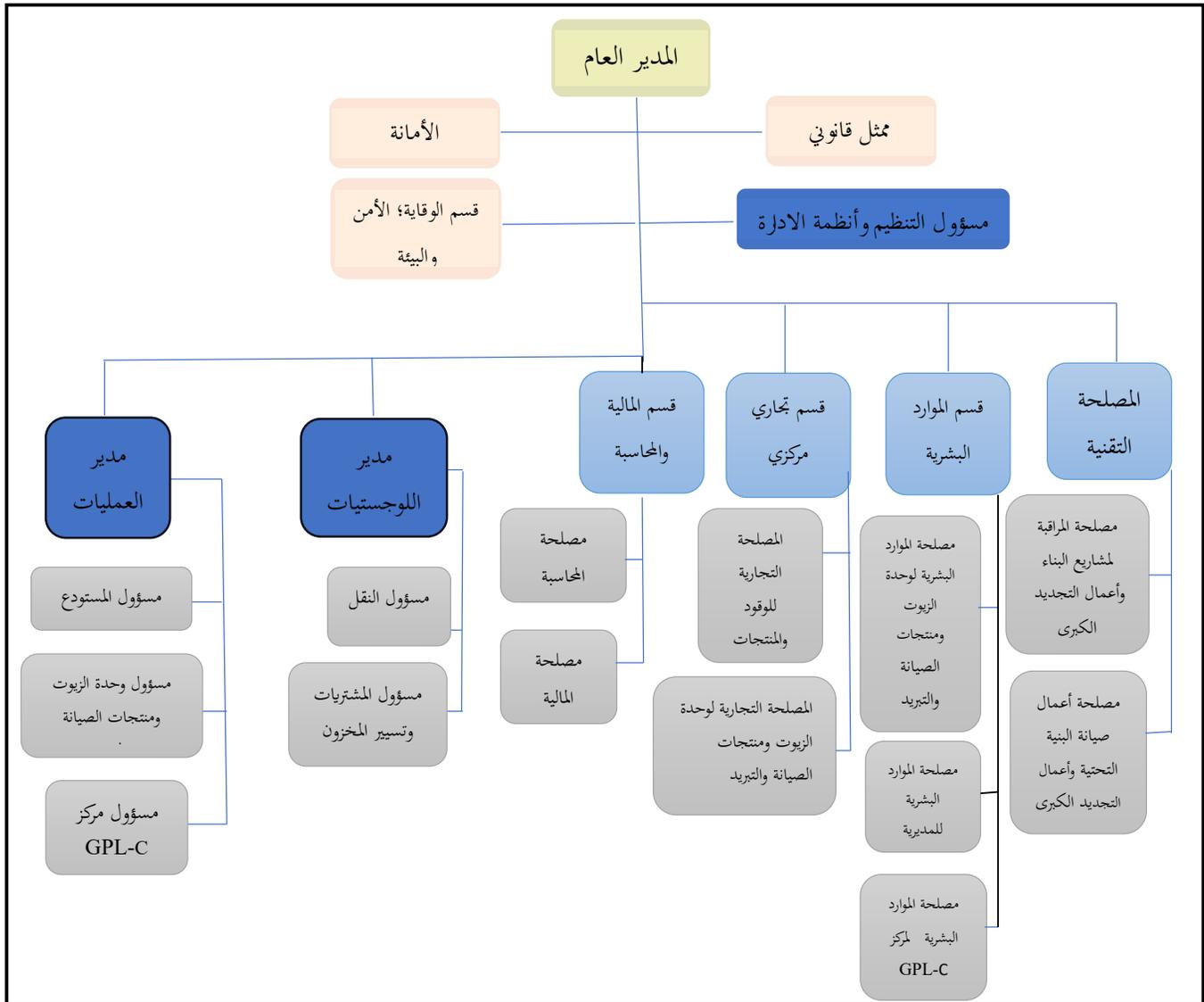
- اعداد القوائم المالية مثل قائمة الدخل والميزانية العمومية وكشوف الدفع.
- تسجيل ومراقبة جميع المعاملات المالية مثل الفواتير والمدفوعات والاستحقاقات.
- تتبع وتحليل الديون وتسوية المدفوعات للحفاظ على سيولة الشركة.
- تحضير وتقديم الإقرارات الضريبية وضمان الامتثال لجميع الالتزامات الضريبية.
- تطبيق استراتيجيات لتقليل التكلفة الضريبية وتحسين التخطيط الضريبي.
- تحليل البيانات المالية لتقدير الإيرادات والتكاليف المستقبلية وتطوير الميزانيات السنوية والتقارير التنبؤية.
- وضع استراتيجيات مالية لتحقيق أهداف النمو والربحية للمؤسسة.

**10. قسم الخدمات اللوجستية:** يضطلع هذا القسم بمجموعة من المهام الحيوية لضمان تدفق سلس للموارد والبضائع في الشركة. يشمل دوره ما يلي:

- تخطيط الإمدادات: تقدير احتياجات المواد والموارد لضمان توافرها في الوقت المناسب وتطوير استراتيجيات لتحقيق التوازن بين العرض والطلب.

- إدارة المخزون: تحليل الطلب والتنبؤ بالمخزون المطلوب، تطبيق أنظمة فعالة لإدارة المخزون وتقليل التكاليف الناتجة عن الفائض أو النقص.
  - تنسيق النقل والتوزيع: تنظيم عمليات الشحن والتسليم لضمان توصيل المنتجات بفعالية وفي الوقت المناسب. اختيار وتنسيق شركات الشحن ووسائل النقل المناسبة.
11. قسم العمليات: يختص بالتخطيط والتنظيم والتحكم في العمليات وتصحيح الأداء لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سارل بتروبركة- بسكرة



المصدر: وثائق مقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة تمت ترجمتها الى العربية من قبل الطالبتين

### المطلب الثالث: أعمال وأهداف مؤسسة سارل بتروبركة

#### الفرع الأول: أعمال مؤسسة سارل بتروبركة

- تقدم المؤسسة، باقة واسعة من الأعمال والخدمات، وذلك من خلال الاستفادة من تقنيات متطورة وإمكانياتها المميزة. وتشمل أهم أعمال المؤسسة ما يلي:
- إنتاج وتوزيع زيوت الشحوم بأنواعها.
  - توفير المشتقات النفطية بأنواعها (مازوت، غاز، بنزين).
  - تخزين الوقود وإعادة توزيعه عبر وحداتها التابعة.
  - تقديم منتجات عالية الجودة من خلال توظيف أحدث التقنيات في وحدات إنتاج الزيوت والشحوم.
  - تركيب قارورات الغاز للسيارات وتوزيعها للاستخدام الخاص من خلال مركز تجميع الغاز التابع للمؤسسة (يعتبر هذا الغاز أحد أجود أنواع الوقود وأنقاها فهو صديق للبيئة حيث يقلل الانبعاثات لأنه يحترق بشكل أنظف من البنزين).

#### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة سارل بتروبركة

- التحسين المستمر لمختلف منتجاتها وضمان جودة عالية.
- النمو والتوسع وطنيا دخول أسواق جديدة عالميا.
- ضمان مستقبل مزدهر للأجيال القادمة من خلال ممارسات التنمية المستدامة.
- تعزيز مكانة المؤسسة كرائدة في مجالها وخلق صورة ذهنية إيجابية

#### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سوف تستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

المطلب الأول مجتمع وعينة الدراسة.

### الفرع الأول: مجتمع البحث

هو المجموعة المحددة من الأفراد أو المؤسسات التي تشكل موضوع الدراسة أو البحث، ويتم تحديد مجتمع البحث بناء على مشكلة البحثية والأهداف المحددة للدراسة، ويتم جمع البيانات من هذا المجتمع وتحليلها للوصول إلى نتائج وتوصيات تساهم في تطوير المجتمع، ويمثل مجتمع دراستنا جميع الأفراد العاملين بمؤسسة سارل بتروبركة.

### الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعتبر جزء من مجتمع البحث وتمثله بشكل إحصائي، ويتم اختيار العينة بطرق عشوائية أو اختيارية بحيث تكون ممثلة للمجتمع ككل، ويتم جمع البيانات من العينة وتحليلها للوصول إلى نتائج وتوصيات تطبق على المجتمع بشكل عام. ويجب أن يكون حجم العينة كافياً لتحقيق درجة عالية من الدقة في النتائج. وفي دراستنا اخترنا عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (80) استمارة على الأفراد العاملين، وتم استرجاع (74) استبانة، وبعد فحصها لم يتم استبعاد أي استبانة ونظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا تصبح كل الاستبيانات صالحة للتحليل الإحصائي.

### المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

يتناول هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

أولاً: المقابلة:

تعدّ المقابلة أداة أساسية لبحثنا، وقد اعتمدنا عليها للتعرف على مدى توفر القيادة الأخلاقية في المؤسسة، حيث تم تصميم مجموعة من الأسئلة التي تُفيد في تقييم سلوكيات قادة المؤسسة. وقد قمنا بمقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية، وكذا بعض الباحثين أثناء توزيع الاستبيان.

ثانياً: الاستبيان:

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة بما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل التأكد من ملائمة الأسئلة للموضوع، وبالتالي ملائمة الاستبيان لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة حسبما يراه المشرف.
- عرض الاستبانة على مجموعة من الحكمين -أنظر الملحق-(01)- والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والملاحظات التي قمنا بالتعديل بناء عليها.
- عرض الاستبانة بعد التعديل بشكلها النهائي على الأستاذة المشرفة، وبعد موافقتها عليها تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي لها في المديرية.
- ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 04 فقرات.

**القسم الثاني:** يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين الأول يضم ثلاثة أبعاد أما الثاني فيتعلق بالمتغير التابع بشكله الإجمالي، ويضم المحورين 26 عبارة تتعلق بدراسة أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد بمؤسسة سارل بتروبركة وهي موضحة كما يلي:

- **المحور الأول:** يتعلق بأبعاد القيادة الأخلاقية ويضم العبارات من 01 إلى 16.
- البعد الأول: متعلق بتوافر السلوك الأخلاقي، ويشمل 05 عبارات من رقم 01 إلى 05.
- البعد الثاني متعلق بممارسات السلوك الأخلاقي، ويشمل 06 عبارات من رقم 06 إلى 11.
- البعد الثالث: متعلق بتعزيز السلوك الأخلاقي ويشمل 05 عبارات من رقم 12 إلى 16.
- **المحور الثاني:** يتعلق بتعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد، ويضم 8 عبارات من رقم 01 إلى 08.

وقد تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

#### أولاً: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SpssV24 (Statistical package for Social Science) وباستخدام

الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

### ثانيا: البيانات الثانوية:

تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الانترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتني في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v24)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي- الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (1-5=4). ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.79) فتكون الفئة الأولى: من 1 إلى 1.79 أي  $1.79=0.79+1$  وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

الجدول رقم (01): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (02): أوزان البدائل.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss. V24) والذي يتكون من:

أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ثانياً: تحليل التباين للانحدار (analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

ثالثاً: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية.

رابعاً: معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

خامساً: معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

سادساً: اختبار معامل التفلطح (kurtosis) ومعامل الالتواء (Skewness): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث.

### الفرع الأول: صدق أداة البحث (Validity):

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة

المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المشرفة وكذا ملاحظات المحكمين وإجراء

التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

2- صدق المحك: تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"،

وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.944) وهو

معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث

وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما

وضعت لقياسه.

**الفرع الثاني: ثبات الأداة (Reliability):**

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03)

جدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغيرات
0.866	0.750	05	توافر السلوك الأخلاقي
0.840	0.707	06	ممارسة السلوك الأخلاقي
0.762	0.581	05	تعزير السلوك الأخلاقي
0.904	0.818	16	القيادة الأخلاقية
0.911	0.831	08	السلوكيات الخضراء
<b>0.944</b>	<b>0.892</b>	<b>24</b>	<b>الاستبانة ككل</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

من خلال هذا الجدول رقم (03) يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.892) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة**

يتضمن هذا المبحث وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على ما إذا كان التوزيع طبيعيا لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبناها في الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرع الأول: متغير النوع

الشكل رقم (12) التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب النوع



جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

المتغير	فترة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	61	82.4 %
	انثى	13	17.6%
	المجموع	74	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج Excel

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

يظهر من خلال الجدول رقم (04) بالنسبة لجنس المبحوثين نجد أن (82.4 %) من أفراد عينة البحث ذكور، بينما (17.6 %) إناث. ويمكن تفسير وإرجاع انخفاض نسبة الإناث مقارنة بالذكور الى طبيعة المؤسسة التي تنشط في مجال الصناعات البترولية. حيث أغلب الوظائف تحتاج لخصائص فيزيولوجية ومقومات بدنية تتوفر في الذكور خاصة مع طبيعة مجتمعنا العربي والإسلامي الذي يرسم مواصفات محددة للوظائف التي يمكن ان تشغلها المرأة والتي أغلبها في الصحة والتعليم. وهو ما أكدده السيد "جودي. ج" مدير الموارد البشرية في مقابلة معه؛ حيث ذكر أن المؤسسة توظف 800 عامل منهم 620 فردا يعملون في الوظائف التالية:

- 30 % من العمال هم سائقو الشاحنات.
- 20% عمال المضخات.
- 20% أعوان الأمن وأعوان النظافة.
- 15% أعمال الصيانة والميكانيك والتلحيم.

كل هذه الأعمال المذكورة أعلاه شاقة على المرأة ولا تناسبها، يتبقى 120 منصبا إداريا ينقسم بين 42 امرأة عاملة و78 رجلا.

الفرع الثاني: متغير العمر

جدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	12	16.2%
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	31	41.9%
	أكبر من 45 سنة	31	41.9%
	المجموع	74	100.0%

الشكل رقم (13) التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب العمر

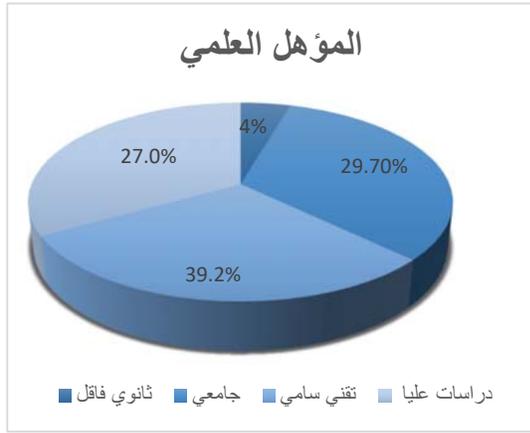


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24 المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج Excel 2016

يظهر من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر نجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 45 سنة) تتساوى مع نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أكبر من 45 سنة) فقد بلغت نسبة (41.9%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فقد بلغت (16.2%)، وعليه يمكن القول إن المؤسسة تضم الفئات العمرية الكبيرة في السن بقدر ما تضم من الفئات الشبابية، وهو ما يعكس سياسة التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تسعى لاستقطاب الفئات الشابة، كما أشار السيد مدير الموارد البشرية أن المؤسسة كانت تسجل نسبة دوران عمل مرتفعة نوعا ما وبعد دراسة الأسباب تبين أن السبب عدم رضا العمال عن الأجر الممنوح باعتباره لا يكافئ الجهد المبذول ولا يلبي احتياجاتهم، وقد تم تدارك الأمر وزيادة الأجور من فترة وجيزة .

الفرع الثالث: متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي الشكل رقم (14) التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	3	4.1%
	جامعي	22	29.7%
	تقني سامي	20	27.0%
	دراسات عليا	29	39.2%
المجموع		74	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24 المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج Excel 2016

يظهر من خلال الجدول رقم (06) بالنسبة للمؤهل العلمي للمبحوثين نجد أن (4.1%) من أفراد عينة البحث مستواهم التعليمي هو ثانوي فأقل، بينما (29.7%) لديهم شهادة جامعية، و(27.0%) يمتلكون شهادة تقني سامي، في حين أن الأفراد المتخرجين من مدارس الدراسات العليا كانت نسبتهم (39.2%)، ومن خلال هذه النتائج يتبين أن اغلب المبحوثين ذوي مؤهلات علمية عالية وذلك يعود لطبيعة المؤسسة المتخصصة في المنتجات البترولية، وأن المؤسسة تحرص على توظيف ذوي المؤهلات العلمية.

الفرع الرابع: متغير الخبرة

جدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الشكل رقم (15) التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	1.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	28	37.8%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	25.7%
	15 سنة فأكثر	26	35.1%
المجموع		74	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج EXCEL 2016

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ بالنسبة لمتغير الخبرة في المنصب الحالي نجد أن (35.1%) خبرتهم (15 سنة فأكثر) و (25.7%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، في حين نجد أن (37.8%) بلغت خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، أما المبحوثين الذين تقع خبرتهم (أقل من 05 سنوات) فقد بلغت نسبتهم (1.4%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذه تتماشى مع متغير العمر، كما أن المؤسسة تضم خبرات جيدة يمكن أن تستفيد منها مستقبلا.

#### المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى تحليل محاور استبانة الدراسة، حيث المحور الأول يمثل عبارات قياس المتغير المستقل وهو القيادة الأخلاقية، أما المحور الثاني فيمثل عبارات قياس المتغير التابع وهو السلوكيات الخضراء لدى الأفراد.

وقد قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة، ويظهر الجدول رقم (08) و(09) تلك النتائج كما يلي:

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث عن عبارات محور القيادة الاخلاقية

الرقم	أبعاد القيادة الأخلاقية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	نسب الأهمية	مستوى القبول
توافر السلوك الأخلاقي										
01	احترام آراء ومقترحات الآخرين	0	5	20	45	4	3.65	0.691	3	مرتفع
		%0	%6.8	%27.0	60.8%	%5.4				
02	النزاهة في تعاملاته اليومية مع الآخرين	0	17	18	27	12	3.46	1.023	5	مرتفع
		%0	23.0%	24.3%	36.5%	16.2%				
03	التواضع في تعامله مع الآخرين	0	22	2	39	11	3.53	1.076	4	من

				%14.9	%52.7	%2.7	%29.7	%0			
مرتفع	2	0.395	3.77	12	61	1	0	0	تحمله لمسؤولية قراراته	04	
				%16.2	%82.4	%1.4	%0	%0			
مرتفع	1	0.740	4.00	19	34	21	0	0	الأمانة في تعامله مع الآخرين	05	
				%25.7	%45.9	%28.4	0%	%0			
مرتفع	2	0.754	3.92	ممارسة السلوك الأخلاقي							
مرتفع	1	0.648	4.14	19	48	5	2	0	الصدق والإخلاص في العمل	06	
				25.7%	64.9%	6.8%	2.7%	%0			
متوسط	6	0.754	3.30	0	35	26	13	0	المشاركة في اتخاذ القرارات	07	
				%0	%47.3	%35.1	%17.6	%0			
مرتفع	5	0.825	3.40	11	12	46	5	0	تعزيز قنوات اتصال إيجابية بينهم للنقاش حول القضايا الأخلاقية	08	
				%14.9	%16.2	%62.2	%6.8	%0			
مرتفع	4	1.101	3.46	17	18	21	18	0	تحقيق المنفعة العامة على المنفعة الشخصية	09	
				23.0	%24.3	%28.4	%24.3	%0			
مرتفع	3	0.652	3.72	6	43	32	2	0	انشاء علاقات طيبة بينهم	10	
				%8.1	%58.1	%31.1	%2.7	%0			
مرتفع	2	0.721	3.97	18	26	20	0	0	تطبيق اللوائح وقوانين العمل بعدالة	11	
				%24.3	%48.6	%27.0	%0	%0			
مرتفع	3	0.627	3.82	تعزيز السلوك الأخلاقي							
مرتفع	3	0.622	3.55	5	31	38	0	0	تدرج سلوكيات الموظفين الأخلاقية في معايير تقييم الأداء للموظفين بالمؤسسة	12	
				%6.8	%41.9	%51.4	%0	%0			
مرت	1	0.437	3.97	6	60	8	0	0		13	

				8.1%	81.1%	10.8%	0%	0%	يعزز رئيسي في العمل القيم الأخلاقية بين المرؤوسين	
مرتفع	2	0.557	3.93	7	57	8	2	0	يعاقب رئيسي في العمل المرؤوسين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	14
				9.5%	77.0%	10.8%	2.7%	0%		
متوسط	5	0.914	3.28	2	38	13	21	0	يحرص رئيسي في العمل على مكافأة المرؤوسين الذين يتبعون المعايير الأخلاقية	15
				2.7%	51.4%	17.6%	28.4%	0%		
مرتفع	4	1.010	3.47	9	36	10	19	0	يهتم رئيسي في العمل بالنتائج المحققة بقدر اهتمامه بأن تكون طرق الحصول على هذه النتائج أخلاقية	16
				12.2%	48.6%	13.5%	25.7%	0%		
مرتفع	-	0.692	4.01	القيادة الأخلاقية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Sps.V24

#### أولاً: تحليل المحور الأول: القيادة الأخلاقية

##### أ. توافر السلوك الأخلاقي:

من الجدول رقم (08) يتبين بالنسبة للبعد الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث. حيث نجد أن المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (4.13) وبانحراف معياري (0.800) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول "مرتفع"، كما نلاحظ من الجدول أيضاً أن أغلب العبارات اتجهت آراء المبحوثين فيها إلى قبول مرتفع، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.46 و 4.00) بانحرافات معيارية بين (1.023 و 0.740)، وهذا يشير إلى اتفاق عام بين المبحوثين ورضاهم عن السلوكيات الأخلاقية للقيادة وعن نزاهتهم وأمانتهم في تعاملاتهم اليومية مع الموظفين والعمال وتحملهم لمسؤولية قراراتهم.

يمكن تفسير ارتفاع نسبة توافر السلوك الأخلاقي للقيادة في مؤسسة سارل بتروبركة من خلال مزيج من العوامل منها؛ ثقافة المؤسسة التي تشكل منها ثقافة المجتمع جزءاً هاماً، فالمؤسسة تنشط في مجتمع إسلامي يعطي للقيم الأخلاقية قيمة واعتباراً هاماً، ومن أمثلة هذه القيم الأخلاقية العدالة والأمانة والنزاهة...؛ من جهة أخرى تزايد التوقعات المجتمعية التي تشكل ضغطاً على قادة المؤسسات لكي يتصرفوا بأخلاقية.

## ب. ممارسات السلوك الأخلاقي:

يحتل هذا البعد الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث نجد أن المتوسط العام للبعد ككل قد بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.754) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول "مرتفع". كما نلاحظ من الجدول أيضا أن اغلب العبارات اتجهت آراء الباحثين فيها إلى درجة تقدير "مرتفع"، أما المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (4.14 و 3.30) بانحرافات معيارية بين (0.648 و 0.754)، وكانت العبارة رقم (06) بأعلى متوسط بدرجة مرتفعة ومتوسطها الحسابي كان (4.14) وانحراف معياري (0.648) والتي نصت "يحث الرئيس الموظفين على الصدق والإخلاص في العمل" تلتها العبارة رقم (11) وجاء فيها "يحث الرئيس الأفراد العاملين على تطبيق اللوائح والقوانين بعدالة" بمتوسط قدره (3.97) وانحراف (0.721)، وكانت العبارة (07) "يحث الرئيس الأفراد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات" أقل اتفاقا بين الباحثين بمتوسط (3.02) وانحراف معياري (1.08).

وهذا يبين أن قادة مؤسسة سارل بتروبركة يقومون بالتطبيق الفعلي للقواعد والمعايير الأخلاقية مما يساهم في خلق بيئة عمل مبنية على الثقة والاحترام، وتعزيز سمعة المؤسسة وجذب العملاء والمستثمرين، ولكن القادة يفتقرون إلى القدرة على إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، حيث أبدى العديد من العمال عدم موافقتهم حول إشراكهم في القرارات، وإن تم ذلك فيتم إشراك فقط المستويات الإدارية الوسطى أحيانا. حيث أثناء مقابلتنا للسيد مدير الموارد البشرية، أكد لنا أنه خلال هذه السنة شب حريق في جزء من المصنع، ورغم أن الخسائر لم تكن فادحة إلا أنه صدر قرار سريع ومفاجئ بالنسبة للعمال حيث تم فصل مسؤول في قسم الصيانة بقرار يعكس وكزية اتخاذ القرار.

ويمكن أن نرجح عدم إشراك العمال والموظفين في عملية اتخاذ القرارات لعدة أسباب منها أن المؤسسة تعمل تحت ضغط زمني كبير، وعدد العمال كبير مما قد يقلل من الوقت المتاح لدمج الموظفين في عملية اتخاذ القرار، كما ويلعب الهيكل التنظيمي الهرمي للمؤسسة دورا في التقليل من الأهمية الممنوحة لمشاركة الموظفين، كما يخشى بعض القادة من أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات قد تؤدي إلى تغيير ثقافة العمل أو فقدانهم للسيطرة.

ت. تعزيز السلوكيات الأخلاقية:

يحتل هذا البعد لمركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث. حيث نجد أن المتوسط العام للبعد ككل قد بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.627) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول "مرتفع". كما نلاحظ من الجدول أيضا أن اغلب العبارات اتجهت آراء المبحوثين فيها إلى درجة تقدير "مرتفع". أما المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (3.97 و 3.93) بانحرافات معيارية بين (0.437 و 0.557) بدرجة تقدير "مرتفع"، حيث جاءت العبارة رقم (13) الأولى ترتيبا "يعزز الرئيس القيم الأخلاقية بين المرؤوسين" بأعلى متوسط (3.97) وانحراف معياري (0.437)، وهذا يدل على ادراك الأفراد العاملين لثقافة المؤسسة القائمة على القيم والسلوكيات الأخلاقية، وتليها العبارة رقم (14) والتي نصت "بعاقب الرئيس المرؤوسين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.557) وهذا يدل على صرامة المؤسسة فيما يخص القواعد والمعايير الأخلاقية المفروضة على الأفراد العاملين، في حين كانت العبارة رقم (15) "يجرص الرئيس على مكافأة المرؤوسين الذين يتبعون المعايير الأخلاقية"، في الترتيب الأخير بمتوسط (3.28) وانحراف معياري (0.914) بدرجة تقدير "متوسط".

وبناء على معلومات المقابلة يمكن القول أن هناك ضعف في سياسة تقديم المكافآت للموظفين بصفة عامة بما في ذلك تشجيع سلوكياتهم الأخلاقية، مما قد يؤثر على معنويات الموظفين فيشعرون بأنهم غير مقدرين أو غير مكافئين على سلوكياتهم الأخلاقية.

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى القيادة الأخلاقية في مؤسسة سارل بتروبركة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة. إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة (4.01) بانحراف معياري (0.692)

جدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات السلوكيات الخضراء

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الممارسات الخضراء								
						4.12	0.758	1	مرتفع

مرتفع	6	0.647	3.66	5	41	26	2	0	أسعى دوما لإعادة استخدام وتدوير المواد في عملي	01
				%6.8	%55.4	%35.1	%2.7	%0		
مرتفع جدا	4	0.551	4.26	23	74	4	0	0	أعتقد أن إعادة استخدام المواد وإعادة تدويرها مهمة لحماية البيئة	02
				%31.1	%63.5	%5.4	%0	%0		
مرتفع جدا	3	0.519	4.34	30	43	1	0	0	احرص على اداء واجباتي المهنية دون الاضرار بالبيئة المحيطة	03
				%40.5	%58.1	%1.4	%0	%0		
مرتفع جدا	5	0.668	4.22	24	44	4	2	0	أقوم بإجراء تغييرات في طريقة عملي لتقليل التأثيرات السلبية على البيئة	04
				%32.4	%59.5	%5.4	%2.7	%0		
مرتفع جدا	1	0.499	4.43	32	42	0	0	0	أبتجب السلوكيات البيئية السلبية في عملي	05
				%43.2	%56.8	%0	%0	%0		
مرتفع جدا	2	0.494	4.41	30	44	0	0	0	أعتقد أن تجنب السلوكيات البيئية السلبية أمر مهم لحماية البيئة.	06
				%40.5	%59.5	%0	%0	%0		
مرتفع	7	1.088	3.51	16	24	16	18	0	أشارك في المبادرات البيئية في مكان عملي	07
				%21.6	%32.4	%21.6	%24.3	%0		
مرتفع	8	0.982	3.47	6	43	5	20	0	أقوم بأكثر مما هو مطلوب مني في عملي للمساعدة في حماية البيئة	08
				%8.1	%58.1	%6.8	%27.0	%0		
مرتفع	-	0.758	4.12	الممارسات الخضراء						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.v24

## ثانيا: تحليل المحور الثاني: السلوكيات الخضراء للأفراد

يتضح من الجدول أعلاه أن محور السلوكيات الخضراء للأفراد يتوفر على درجة مرتفعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث. حيث نجد أن المتوسط العام للبعد ككل قد بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.758). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول متوسط. كما نلاحظ من الجدول أيضا أن اغلب العبارات اتجهت آراء الباحثين فيها إلى درجة تقدير "مرتفع جدا". أما المتوسطات الحسابية للعبارات فقد تراوحت بين (4.43 و 3.47) بانحرافات معيارية بين (0.499 و 0.982) بدرجة تقدير مرتفع.

وقد جاءت العبارة رقم (05) الأولى ترتيبا واتفاقا بين الباحثين بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.499) والتي مفادها "أتجنب السلوكيات البيئية السلبية في عملي" بتقدير "مرتفع جدا"، تلتها العبارتين رقم (06) و(03) التي تنصان: "أعتقد أن تجنب السلوكيات البيئية السلبية أمر مهم لحماية البيئة"، "أحرص على أداء واجباتي المهنية دون الاضرار بالبيئة المحيطة"، بمتوسط حسابي (4.41) و (4.34) وانحراف معياري يقدر ب (0.494) و(0.519)، على الترتيب بتقدير "مرتفع جدا"، في حين أن العبارة رقم (08) كانت الأقل اتفاقا بين الباحثين حيث نصت: "أقوم بأكثر مما هو مطلوب مني في عملي للمساعدة في حماية البيئة، بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.928) بتقدير مرتفع، أما باقي عبارات المحور فكانت بتقدير "مرتفع" الى "مرتفع جدا"، تشير هذه النتائج إلى أن موظفي مؤسسة سارل بتروبركة بسكرة لديهم وعي بأهمية حماية البيئة ويشعرون بالمسؤولية تجاهها ويلتزمون بتجنب السلوكيات البيئية السلبية مما يعكس وجود سياسات داخل الشركة تشجع على السلوكيات الخضراء.

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى السلوكيات الخضراء للأفراد بمؤسسة سارل بتروبركة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة. إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن عبارات السلوكيات الخضراء للأفراد مجمعة (4.12) بانحراف معياري (0.758).

### المبحث الرابع: قياس أثر القيادة الأخلاقية على السلوكيات الخضراء للأفراد

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysais of variance).

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار الفرضية سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

التفلطح (Kurtosis)		الالتواء (Skewness)		المتغيرات والأبعاد
الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	
-1.387	0.552	-0.251	0.2790	توافر السلوك الأخلاقي
-1.210	0.552	0.136	0.2790	ممارسة السلوك الأخلاقي
-0.495	0.552	0.145	0.279	تعزير السلوك الأخلاقي
<b>-0.862</b>	<b>0.552</b>	<b>-0.018</b>	<b>0.279</b>	القيادة الأخلاقية
<b>-1.214</b>	<b>0.552</b>	<b>-0.208</b>	<b>0.279</b>	الممارسات الخضراء

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

إن اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ضروري لاختبار الفرضيات، وسنقوم بالتعرف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال حساب معاملات الالتواء ومعاملات التفلطح (Skewness و kurtosis)، حيث نجد في هذا المجال من الدراسات من تحدد أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين  $[-3, 3]$  و  $(-Kurtosis)$  محصورة بين  $[-10, 10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تحدد (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين  $[-1, 1]$  و  $(Kurtosis)$  محصورة بين  $[-3, 3]$ . وعليه من الجدول السابق يمكن القول إن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه يمكن اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية

**H1:** يوجد أثر للقيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد العاملين في مؤسسة سارل بتروبركة – بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (15) يبين ذلك.

جدول رقم (11): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	31.913	3	10.638	74.522	0.000 <sup>b</sup>
الخطأ	9.992	70	0.143		
المجموع الكلي	41.905	73			

a. Variable dépendante: الممارسات الخضراء

b. Prédicteurs Constante: تعزيز السلوك، توافر السلوك، ممارسة السلوك

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

مستوى الدلالة: ( $\alpha=0.05$ )

معامل التحديد:  $R^2 = 0.762$

معامل الارتباط:  $R = 0.873$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي (74.522) بمستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، ويتضح من خلال نتائج معاملات النموذج أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "القيادة الأخلاقية" والمتغير التابع "السلوكيات الخضراء" يقدر بـ (0.873) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.762) وهذا يعني أن (76.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "السلوكيات الخضراء للأفراد للعاملين" تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير

المستقل "القيادة الأخلاقية" والباقي ينسب لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وبالتالي ففوة التفسير مرتفعة نسبيا، وبناء على صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

**المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية**

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول رقم (12) وذلك كما يلي:

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الأخلاقية بأبعاده مجتمعة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) على السلوكيات الخضرى للأفراد.

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t الحسوبة	مستوى الدلالة t	قيمة F الحسوبة	R	R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة
(Constante)	-0.802		-2.270	0.026	74.522	0.873	0.762	0.000
توافر السلوك الأخلاقي	0.308	0.3250	5.359	0.000				
ممارسة السلوك الأخلاقي	0.408	0.4060	5.172	0.000				
تعزيز السلوك الأخلاقي	0.536	0.4440	5.792	0.000				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V2

يتضح لنا من الجدول رقم (12) أن قيمة (F=74.522، مستوى الدلالة = 0.000)، وبما أن قيمة دلالة

الاختبار أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإننا نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة

إحصائية للقيادة الأخلاقية في السلوكيات الخضرى للأفراد في مؤسسة بتروبركة- بسكرة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) وجود أثر لأبعاد القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات

الخضرى للأفراد في المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بينت النتائج:

- وجود أثر لتوافر السلوك الأخلاقي بقيمة (Beta=0.325، مستوى الدلالة = 0.000) على الممارسات

الخضرى للأفراد العاملين، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي وضعناها والتي تنص

على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر السلوك الأخلاقي في الممارسات الخضراء للأفراد العاملين في مؤسسة سارل بتروبركة-بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

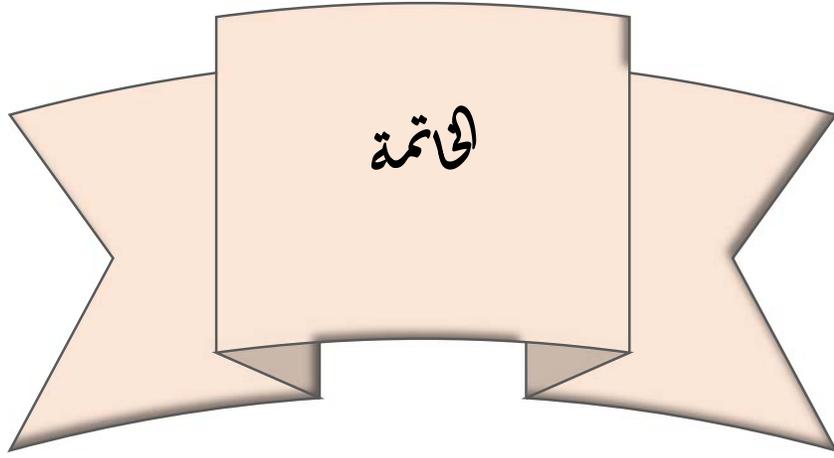
- وجود أثر لممارسة السلوك الأخلاقي بقيمة ( $Beta = 0.406$ ، مستوى الدلالة =  $0.000$ ) على الممارسات الخضراء للأفراد العاملين، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي وضعناها والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة السلوك الأخلاقي في الممارسات الخضراء للأفراد العاملين في مؤسسة سارل بتروبركة-بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- وجود أثر لتعزيز السلوكيات الأخلاقية بقيمة ( $Beta = 0.444$ ، مستوى الدلالة =  $0.000$ ) على الممارسات الخضراء للأفراد العاملين، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي وضعناها والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية في الممارسات الخضراء للأفراد العاملين في مؤسسة سارل بتروبركة-بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على وجود أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد العاملين في مؤسسة سارل بتروبركة بسكرة، أين تعرفنا على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي لها، بعدها قمنا بمقابلة مع مدير الموارد البشرية للحصول على معلومات تساعدنا على إكمال بحثنا، كما قمنا بتوزيع الاستبانة على عينة من العمال والموظفين قدرت ب 80 موظف استرجعنا منها 74 استبانة. وكان هدفنا من ذلك الإجابة على إشكالية بحثنا: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد في مؤسسة سارل بتروبركة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بعدها قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج Spss.V24، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، تم قبول الفرضية الرئيسية أي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة" توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي" في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد العاملين في مؤسسة سارل بتروبركة - بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ورفض الفرضية الصفرية.

كما توصلنا إلى أن هناك ممارسة للقيادة الأخلاقية بمؤسسة سارل بتروبركة - بسكرة، بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.692)، وكذا وجود مستوى متوسط من السلوكيات الخضراء للأفراد العاملين بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.758).



## الخاتمة:

تزايد الآن الأنظار نحو القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء بشكل ملحوظ في جميع أنحاء العالم. وهذا الاهتمام المتزايد يعزى إلى عدة عوامل مترابطة تتصل بالتحويلات البيئية والاجتماعية التي يشهدها العالم. من بين هذه العوامل، يبرز الوعي المتزايد بالتحديات البيئية التي تواجه كوكب الأرض، مثل تغير المناخ والتلوث، والتي تؤثر بشكل سلبي على صحة الإنسان واقتصاديات الدول.

تبعث أهمية هذا الاهتمام أيضاً من الآثار السلبية لهذه التحديات على صحة الإنسان واستقرار الاقتصادات. وبالتالي، فإن هناك حاجة ملحة لتبني ممارسات صديقة للبيئة ومستدامة في مختلف المجالات، بدءاً من الأعمال التجارية وصولاً إلى الحياة اليومي.

ومع ذلك، يعزى ازدياد الاهتمام بالقيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء أيضاً إلى تغيرات في الطلب الاستهلاكي، حيث يتزايد الطلب على المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة بواسطة المستهلكين. في الوقت نفسه، يساهم التطور المستمر في التكنولوجيا وظهور تقنيات جديدة في تقليل التأثير البيئي للمؤسسات، مما يعزز الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تحفظ البيئة وتعزز الاستدامة.

ومع اتجاه العالم نحو التحول نحو الاقتصاد الأخضر والمستدام، فإن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز السلوكيات الخضراء. إذ يقوم القادة الأخلاقيون بتحفيز وإلهام الأفراد العاملين على اتباع سلوكيات مستدامة، مما يساهم في تعزيز الاستدامة في المؤسسات والمجتمعات. وفي النهاية، يُعد الاهتمام المتزايد بالقيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء نتيجة مباشرة للتحديات البيئية المتنامية والوعي المتزايد بأهمية الاستدامة في مجتمعنا اليوم. ومن خلال تبني القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء، يمكننا تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسات والمجتمعات على حد سواء.

وعليه أردنا في دراستنا هذه استكشاف أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد في المؤسسات؛ وقد حاولنا الإجابة على الإشكالية بعد إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سارل بتروك، وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى جملة من النتائج كالاتي:

## أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

- القائد الأخلاقي هو قدوة يُتذى بها يُلهم ويشجع الأفراد العاملين على التصرف بمسؤولية ونزاهة.

- القيادة الأخلاقية تُخلق بيئة عمل آمنة وعادلة تُحفز الأفراد العاملين على بذل قصارى جهدهم.
- القائد الأخلاقي يؤمن بأهمية الاستماع إلى الأفراد العاملين واحترام آرائهم.
- القيادة الأخلاقية تعزز الثقة والاحترام بين القائد والافراد العاملين.
- القائد الأخلاقي يحاسب نفسه والأفراد العاملين على أفعالهم ويؤكد على أهمية المساءلة.
- القيادة الأخلاقية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل بطريقة مستدامة.
- القائد الأخلاقي يؤمن بأهمية العدالة والمساواة ويعامل جميع الأفراد العاملين باحترام وكرامة.
- القيادة الأخلاقية تشجع على الحوار البناء وتقبل وجهات النظر المختلفة.
- القائد الأخلاقي يؤمن بأهمية الشفافية ويطلع الأفراد العاملين على جميع المعلومات المهمة.
- القيادة الأخلاقية تحاسب على أفعالها وتتحمل مسؤولية أخطائها.
- القائد الأخلاقي يشجع على التعلم والتطوير المستمر للأفراد العاملين.
- القيادة الأخلاقية تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز الأفراد العاملين على الإبداع والابتكار.
- الموظف الأخضر هو من يدرك أهمية حماية البيئة ويسعى للتقليل من تأثيره عليها.
- السلوكيات الخضراء للأفراد العاملين تساهم في تقليل استهلاك الطاقة والمياه في مكان العمل.
- الموظف الأخضر يستخدم المنتجات الصديقة للبيئة ويقلل من استخدام المواد الضارة.
- السلوكيات الخضراء للأفراد العاملين تساهم في خلق بيئة عمل صحية وآمنة.
- الموظف الأخضر يشارك في مبادرات إعادة التدوير والتسميد في مكان العمل.
- السلوكيات الخضراء للفرد العامل تعزز صورة المنظمة كمؤسسة مسؤولة تُساهم في حماية البيئة.
- الفرد الأخلاقي يُغلق الأضواء والأجهزة الإلكترونية عندما لا تكون قيد الاستعمال.
- الفرد الأخضر يُحافظ على نظافة مكان العمل ويُقلل من استخدام المواد الضارة.
- الفرد الأخضر يُشارك في مبادرات التوعية البيئية في مكان العمل ومجتمع.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية:

### 1. نتائج اتجاهات الباحثين والمقابلة:

- توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى القيادة الأخلاقية بمؤسسة سارل بتروديكة جاء بمستوى "مرتفع" وفقا لمقياس الدراسة بمتوسط (4.01) بانحراف معياري (0.692).

وجاءت نتائج متوسطات الأبعاد كما يلي:

☞ وجود مستوى "مرتفع" لتوافر السلوك الأخلاقي فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (4.13) أما بالنسبة للانحراف معياري فبلغ (0.800).

☞ وجود مستوى "مرتفع" لبعده ممارسة السلوك الأخلاقي حيث نجد أن المتوسط العام للبعد ككل قد بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.754).

☞ وجود مستوى "مرتفع" لبعده تعزيز السلوك الأخلاقي فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (3.82) وانحراف معياري (0.627).

☞ توافر المبادئ الأخلاقية لدى القادة في مؤسسة سارل بتروبركة.

☞ يظهر القادة بعض السلوكيات الأخلاقية من وقت لآخر.

☞ القادة يطبقون المبادئ الأخلاقية بشكل شبه دائم.

☞ إذا خالف الموظفون القواعد والسلوكيات الأخلاقية المنصوص عليها في المؤسسة فانهم يتعرضون للمساءلة والعقاب.

☞ حزم القادة في تطبيق القواعد الأخلاقية أدى إلى خلق بيئة عمل أكثر أخلاقية ونزاهة مما رفع من أداء الموظفين، ولكن ذلك يشعدهم بالخوف، مما جعلهم أقل راحة في التعبير عن آرائهم وأفكارهم.

☞ اتخاذ القرارات في المؤسسة مركزي، وذلك بسبب حجم المؤسسة وهيكلها التنظيمي ومع ذلك يتم إشراك بعض الموظفين (في المستويات الوسطى) في بعض المسائل المتعلقة بعملهم.

- مستوى السلوكيات الخضراء للأفراد بمؤسسة سارل بتروبركة جاء بمستوى "مرتفع" وفقا لمقياس الدراسة بمتوسط (4.12) وانحراف معياري (0.758).

☞ تراقب المؤسسة أداءها البيئي وتقيسه لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

☞ تراجع المؤسسة بشكل دوري نظام إدارة البيئة الخاص بها وتدخل التحسينات اللازمة.

☞ تخضع المؤسسة للقوانين التالية:

- القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 يوليو 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.
- المرسوم التنفيذي رقم 03-129 المؤرخ في 24 مارس 2003 المتعلق بتحديد شروط ومعايير إنجاز دراسات تقييم التأثير على البيئة.

- المرسوم التنفيذي رقم 03-130 المؤرخ في 24 مارس 2003 المتعلق بتحديد شروط ومعايير منح الترخيص البيئي.
- المرسوم التنفيذي رقم 03-131 المؤرخ في 24 مارس 2003 المتعلق بتحديد شروط ومعايير مراقبة جودة البيئة.
- المرسوم التنفيذي رقم 03-132 المؤرخ في 24 مارس 2003 المتعلق بتحديد شروط ومعايير معالجة النفايات الخطرة والتخلص منها.

بالإضافة إلى هذه القوانين، تخضع الشركة أيضاً للوائح والتعليمات الصادرة عن وزارة البيئة.

جميع الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع المنتجات البترولية الخاصة بالمؤسسة يتلقون برامج تدريب داخلية مناسبة طوال فترة عملهم حول نظام إدارة البيئة.

المؤسسة تمثل للمتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالبيئية مما أهلها للحصول على شهادة الايزو 14001.

تضع المؤسسة نفاياتها في مستودع خاص ثم يتم فرزها وإعادة تدوير وتعقيم ما يمكن إعادة استعماله والتخلص من النفايات غير القابلة لإعادة التدوير بطرق خاصة مع مراعاة الحفاظ على البيئة.

عملية مراقبة سلوكيات الأفراد تتم عن طريق التقييم السلوكي، وكل مخالف للقواعد التنظيمية يتم تحذيره وتوبيخه وقد يفصل تماما حسب مستوى الضرر الذي سببه للمؤسسة.

لا يتم مكافأة وتشجيع الموظفين الذين يتبعون المعايير والسلوكيات الأخلاقية.

## 2. نتائج اختبار الفرضيات:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد بمؤسسة سارل بتروليكة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05). وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.762$ ) إلى أن (76%) من التغيرات الحاصلة في السلوكيات الخضراء للأفراد العاملين بالمؤسسة تعود إلى التغيرات الحاصلة في القيادة والباقي ينسب لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج وبالتالي فقوة التفسير مرتفعة نسبيا.

حيث جاءت نتائج الأبعاد كما يلي:

- وجود أثر لتوافر السلوك الأخلاقي بقيمة ( $Beta=0.3250$ ، مستوى الدلالة = 0.000) على الممارسات الخضراء للأفراد العاملين، وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

- لتوافر السلوك الأخلاقي في الممارسات الخضراء للأفراد العاملين في المؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ونرفض الفرضية الصفرية.
- وجود أثر لممارسة القيادة الأخلاقية بقيمة ( $Beta=0.406$ ، مستوى الدلالة = 0.000) في الممارسات الخضراء للأفراد العاملين في المؤسسة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
  - وجود أثر لتعزيز السلوكيات الأخلاقية بقيمة ( $Beta=0.444$ ، مستوى الدلالة = 0.000) في الممارسات الخضراء للعاملين في مؤسسة سارل بترووك، عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
  - تشير قيمة الارتباط ( $R=0.873$ ) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للأفراد العاملين.

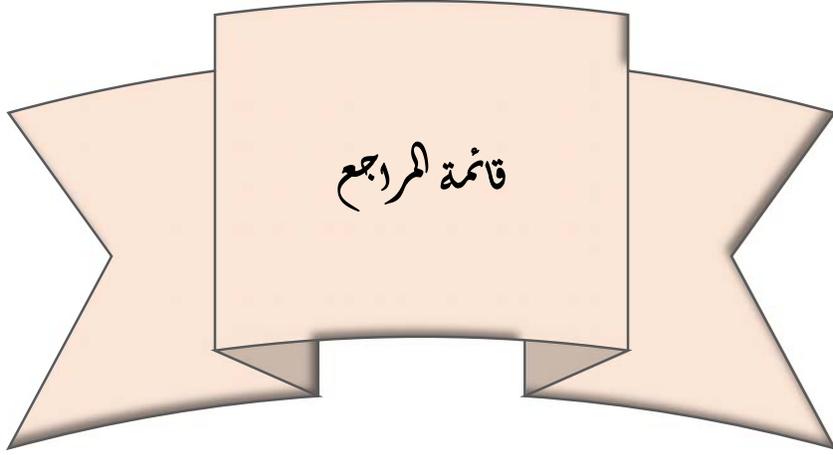
#### المقترحات:

- مما سبق وما توصلنا إليه من خلال دراستنا يمكننا أن ندرج بعض المقترحات نأمل أن تساعد في تحسين أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد بالمؤسسة:
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
  - تحفيز الموظفين وتقدير جهودهم في تبني السلوكيات الخضراء من خلال مكافآت وتقديرهم بشكل عام.
  - تشجيع الموظفين على اقتراح حلول جديدة ومبتكرة لتحسين الأثر البيئي لعمل المؤسسة.
  - التقرب من الموظفين وتحفيزهم معنويًا، وذلك من خلال التنقل إلى أماكن عملهم من قبل القادة في المستويات العليا، حتى يتم تنمية الشعور بالانتماء لديهم.
  - على المؤسسة أن تسعى إلى المشاركة في التظاهرات والمحافل الوطنية والدولية المتعلقة بالبيئة، للاستفادة من التجارب الدولية والوطنية في هذا المجال.
  - تعزيز قنوات الاتصال خاصة بين المستويات التنفيذية والمستويات العليا، حتى يتسنى للعمال التنفيذيين طرح انشغالاتهم مما قد يحول أو يقلل من احتمالات الأخطاء، وكذا إشراكهم في بعض القرارات خاصة ما تعلق بإجراءات معاقبة، أو فصل العاملين حتى تتجنب المؤسسة حدوث صراعات تنظيمية.

#### أفاق الدراسة:

- تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات الإبداع لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الناشئة.
- دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في القطاع العام.
- تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات الشراء الأخلاقية لدى المستهلكين.

- تأثير القيادة الأخلاقية على استراتيجيات الاستدامة في المؤسسات.
- تأثير السلوكيات الخضراء للأفراد العاملين على الأداء المؤسسي.
- تأثير التكنولوجيا على تبني السلوكيات الخضراء للأفراد.
- تأثير الحوافز والمكافآت على تبني السلوكيات الخضراء للأفراد.



أولاً: قائمة المراجع العربية

– المقالات:

1. أسماء عبد العاطي محمد، أحمد كرم النجار، ومحمد محمود شعيب. (ديسمبر، 2021). دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين في شركات السياحة المصرية. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة JHTH* تصدرها كلية السياحة والفنادق – جامعة الفيوم، 15 (3)، 5.
2. أكرام مرعوش، ووسيلة واعر. (2021). تحليل السلوك الشرائي للمنتجات الخضراء لدى الاسر الجزائرية –دراسة استطلاعية-. *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، المجلد:10، العدد:01، 143-170.*
3. أمينة مزيان. (2022, 04 07). دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي –دراسة حالة بنك السلام، الجزائر-. *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 05 (02)، 144-167.*
4. بن نعيم عطا الله الجهني، بن خالد شائع القحطاني، محمد السعيد مرسي ميرفت، بن خلف الرشيد عائض، وخالد بن عبد العزيز الشملان. (2018). *نماذج معاصرة في القيادة. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.*
5. خليل خلف ضيف الله الحربي. (أكتوبر، 2016). واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طبية. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 02 (170)، 675-708.*
6. داود رزايقية، ومحمد رضا التميمي. (09، 2021). أثر التربية البيئية على السلوك البيئي الإنساني. *مجلة العلوم الإنسانية أم البواقي، 8 (3)، 718-731.*
7. رانيا سعيد محمد، حنان السيد زيدان، وريم احمد ابراهيم. (10، 2023). فاعلية برنامج للعباب الرياضية لتنمية السلوك البيئي لدى الاطفال المصابين باضطراب التوحد. *مجلة العلوم البيئية، 52 (10)، 01-20.*
8. رزان تركي التركي. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الاخضر لموظفي الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية. *المجلة العربية للإدارة، 46 (1)، 1-20.*
9. رزق عبد الجواد الالفي هاني. (2021). القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة (115)، 615\_661.*
10. سهام عليوط، وبوجعدار خالد. (ديسمبر، 2022). أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للموظف: دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير ولاية جيجل. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 15، 185-204.*
11. صلاح الدين محمد الحلواني حنان، ومصطفى محمد مروة. (2022). دور القيادة الاخلاقية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. *المجلة العلمية لكلية التربية، الثامن والثلاثون (الثاني عشر)، 180\_286.*
12. عادل محمد عياض. (2010). دراسة نظرية محددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة. *مجلة الباحث (7)، 11-25.*
13. عائشة سلمى كيجلي، ومحمد الطيب دويس. (2016). أثر الضغوط الحكومية على السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الباحث، 16 (16)، 313-322.*
14. علي بن ابراهيم بن محمد بن طالب. (2023). القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، 33 (3)، 115\_149.*
15. علي جلابة، ومريم سررامة. (10، 06 2019). أهمية الأدوات الجبائية في توجيه السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية. *مجلة البحوث الإدارية الاقتصادية، 87-104.*

16. علي كاظم الشرفيني، وفاضل محمد محمد. (2021). دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات في الجامعة العراقية). *مجلة الريادة للمال والاعمال*، 02(01)، 70-89.
17. علي محمد ثجيل المعموري، سليمة طبايية، ووردة سعدي. (2016). دور الذكاء الاقتصادي في تفعيل الالتزام بالسلوك البيئي المستدام. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية* (21).
18. عمرو محمد مؤمن عبد الغني. (2017). أثر القيادة الاخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. كلية التجارة - جامعة عين شمس، مصر.
19. فتحى لعموري، وبوبكر عباسي. (01 مارس، 2023). القيادة الاخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 07(01)، 225-242.
20. محمد الهزام، وفاطمة عيساوي. (2022). القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي - الجزائر - *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 05(01)، 146-171.
21. محمود رضوان احمد، محمد مصاروة اسامة، وانعام سالم حسني. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين. 46(2)، صفحة 665\_682.
22. نصر الدين قعوده، ومنيرة سلامي. (2020). أثر القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة التنظيمية لبنية تارك العمل. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 10(4)، 91\_110.
23. نوال محمود النادي صبح. (2021). دور القيادة الاخلاقية في تعزيز المناخ النفسي الاخضر والسلوكيات الخضراء للموظفين بشركات المنطقة الصناعية بمدينة جمصة. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ*، 7(11)، 54-90.
24. نور الدين جوادى، هالة جديدي، وعقبة عبد اللاوي. (2012). السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر. 450. الجزائر، ورقلة.
25. هاني رزق عبد الجواد اللفي. (2021). القيادة الاخلاقية لمديري المدارس العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة* (115)، 615-664.
26. وسيلة واعر. (2021). أثر القيادة التحولية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين دراسة حالة شركة نفضال فرع باتنة- الجزائر. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 51(20)، 279-294.
27. مجي حوية، وحورية بورعدة. (2018). التحديات البيئية في السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية - تجارب المؤسسات الجزائرية في تطبيق النظام البيئي "الإيزو". *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 1(1)، 63-81.
28. يوسفى راضية، وايوب امال. (2020). أثر القيادة الاخلاقية في تنمية ابداع الموارد البشرية. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية*، 104\_85

#### - الكتب:

29. أحمد بن عبد الله الكبير. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. مكتبة الملك فهد الوطنية.
30. بشير هشام. (2011). حماية البيئة في ضوء أحكام القانون الدولي الإنساني. المنهل.
31. بن نعيم عطا الله الجهني، بن خالد شائع القحطاني، محمد السعيد مرسي ميرفت، بن خلف الرشيدى عائض، وخالد بن عبد العزيز الشمالان. (2018). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
32. حمد بن عبد الله الكبير. (2016). القيادة الاخلاقية من منظور اسلامي. الالوكة.
33. خليل خلف ضيف الله الحربي. (أكتوبر، 2016). واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 02(170)، 675-708.
34. رشيد سعيد بخشان. (2018). الآثار الاقتصادية المترتبة على الحماية القانونية للتغيرات الجينية والبيئية (الإصدار الطبعة الأولى).
35. زهير عبد اللطيف عابد، والعايد ابو السعيد احمد. (2020). الإعلام والبيئة بين النظرية التطبيق. مجمع البازوري للنشر والتوزيع.

36. عبد النبي محمد سيد. (2019). إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز. مصر، الجيزة- مصر: وكالة الصحافة العربية.
37. علاء محمد سيد قنديل. (2009). القيادة الادارية وادارة الابتكار. عمان -المملكة الاردنية الهاشمية: دار الفكر.
38. علي بن هادية، بلحسن البليش، و الجيلاني بن الحاج يحيى. (1991). القاموس الجديد للطلاب- معجم مدرسي القبائي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
39. مجد الدين فيروز ابادي. (بلا تاريخ). القاموس المحيط.
40. محمد حسنين العجمي. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية. عمان -الاردن-: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
41. معجم الوسائط. (بلا تاريخ). 252
42. المعجم الوسيط. (بلا تاريخ).
43. معلوف لويس. (1908). المنجد في اللغة العربية المعاصرة. دار المشرق.
44. يوسف محمد القاضي. (2015). السلوك التنظيمي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان-الأردن، الأردن: المنهل .

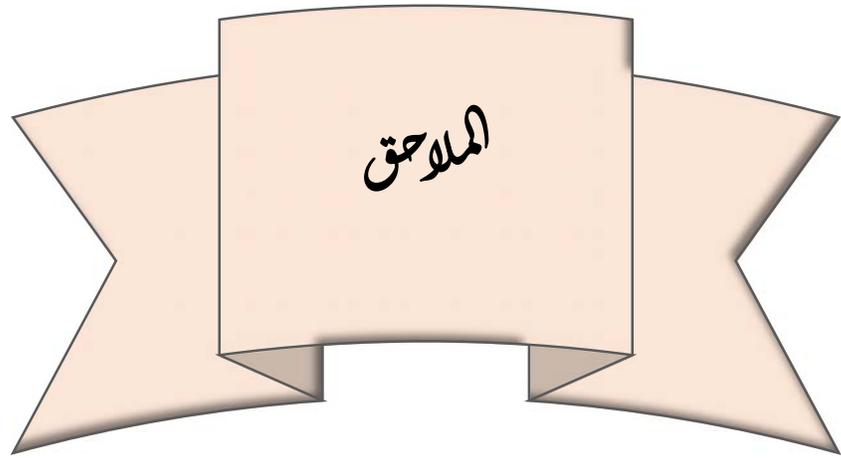
#### - مذكرات الدكتوراه والماجستير:

45. ايهاب الحموري، ابراهيم سياج، زين الشرباتي، و عمر مرقعة. (2017). ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعات الضفة الغربية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين: جامعة بوليتكنك.
46. مؤمن عبد الغني عمرو محمد . (2018). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل. رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية، كلية التجارة جامعة عين الشمس ، القاهرة\_مصر .
47. نسرين محمد الشريف. (2021). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان\_الأردن.

#### ثانيا: قائمة المراجع الأجنبية

1. Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2018). Leaders' Core Self-evaluation, Ethical Leadership, and Employees' Job Performance: The Moderating Role of Employees' Exchange Ideology. *Journal of Business Ethics*, 148(15), 457-470.
2. CHAUGHTAI, A., BYRNE, M., & FLOOD, B. (2015, march 24). Linking ethical leadership to employee well-being: the role of trust in supervisor. 653-663.
3. HANNES, Z., CORT.W, R., & Ian M, K. (2023). Employee Green Behavior as the Core of Environmentally Sustainable Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 465-494.

4. Moussa, A. (2022, September). Ethical Higher Education Management: The Role of Ethical Leadership in Shaping Employee Work Outcomes. *A thesis submitted for the degree of Doctor of Business Administration*. School of Management (ICHEM): University of Bath.
5. odat, M. (2024, 02 14). Higher Education in Jordan: Senior Leadership Practice and Challenges.
6. ROBERTSON, J., & BARLING, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*.
7. Robertson, J., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research* 75, 57-66.
8. Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018, October 09). Value Congruence: A Study of Green Transformational Leadership and Employee Green Behavior. 09.
9. Wu, L.-Z., Kwan, H., Yim, F.-k., Chiu, R., & He, X. (2015). CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model. *J Bus Ethics*, 130(4),



الملحق رقم 01



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

استبانة البحث:



تحية طيبة وبعد.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لأجل القيام بدراسة علمية والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية من جامعة محمد خيضر بسكرة تحت عنوان : أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد بالمؤسسة... وهذا من خلال أجابتمكم الصريحة على جميع الأسئلة بوضع علامة (X) مرة واحدة فقط أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم الشخصي، في كل عبارة من عبارات الاستبيان، مع العلم أن مساهمتكم في الإجابة بدقة سيعطي مصداقية أفضل، كما نحيطكم علما أن ما تدلون به من بيانات سيحاط بالسرية ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وشكراً لكم على حسن تعاونكم.

الأستاذة المشرفة:

أشواق مهني

من إعداد الطالبتين:

نورهان ميدني

فايزة لعلاي

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفات المؤسسة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1- النوع: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 45  أكبر من 45 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي فاقل  جامعي  تقني سامي  دراسات عليا

- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

يرجى وضع الإشارة (x) في الخانة التي تنطبق مع إختياراتكم:

المحور الأول	أبعاد القيادة الأخلاقية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: توافر السلوك الأخلاقي: يتصف رئيسي في العمل ب						
1	احترام آراء ومقترحات الآخرين					
2	النزاهة في تعاملاته اليومية مع الآخرين					
3	التواضع في تعامله مع الآخرين					
4	تحمله لمسؤولية قراراته					
5	الأمانة في تعامله مع الآخرين					
ثانياً: ممارسات السلوك الأخلاقي: يحث رئيسي في العمل الموظفين على						
1	الصدق والإخلاص في العمل					
2	المشاركة في اتخاذ القرارات					
3	تعزيز قنوات اتصال إيجابية بينهم للنقاش حول القضايا الأخلاقية					
4	تحقيق المنفعة العامة على المنفعة الشخصية					
5	انشاء علاقات طيبة بينهم					
6	تطبيق اللوائح وقوانين العمل بعدالة					
ثالثاً: تعزيز السلوك الأخلاقي						
1	تدرج سلوكيات الموظفين الأخلاقية في معايير تقييم الأداء للموظفين بالمؤسسة					
2	يعزز الرئيس في العمل القيم الأخلاقية بين المرؤوسين					
3	يعاقب الرئيس في العمل المرؤوسين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية					
4	يحرص الرئيس في العمل على مكافأة المرؤوسين الذين يتبعون المعايير الأخلاقية					

					يهتم الرئيس في العمل بالنتائج المحققة بقدر اهتمامه بأن تكون طرق الحصول على هذه النتائج أخلاقية	5
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أبعاد السلوك الاخضر للأفراد العاملين وعبارات القياس	المحور الثاني
					أسعى دوما لإعادة استخدام وتدوير المواد في عملي	1
					أعتقد أن إعادة استخدام المواد وإعادة تدويرها مهمة لحماية البيئة	2
					أحرص على اداء واجباتي المهنية دون الاضرار بالبيئة المحيطة	3
					أقوم بإجراء تغييرات في طريقة عملي لتقليل التأثيرات السلبية على البيئة	4
					أجنب السلوكيات البيئية السلبية في عملي	5
					أعتقد أن تجنب السلوكيات البيئية السلبية أمر مهم لحماية البيئة.	6
					أشارك في المبادرات البيئية في مكان عملي	7
					أخذ زمام المبادرة في ممارسة سلوكيات لا تضر البيئة في عملي.	8



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير



مقابلة

موضوع الدراسة:

أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد بمؤسسة سارل بتزويركة

من اعداد الطالبتين:

نورهان ميديني

فايزة لعلالي

الأستاذة المشرفة:

أشواق مهني

## أسئلة المقابلة وأجوبتها

1. يرجى إمدادنا بمعلومات حول المؤسسة: (التعريف بمؤسسة سارل بترودكة، تاريخ نشأتها، خدماتها ومنتجاتها، هيكلها التنظيمي، فروعها، أهدافها، مساهماتها في الاقتصاد الجزائري، عدد العمال وتوزيعهم).
2. كيف يتم اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟  
كـ في غالب الأحيان يكون اتخاذ القرارات في المؤسسة وكرتيا ولكن قد يتم إشراك المستويات الإدارية الوسطى فقط أحيانا
3. ماهي القوانين البيئية المفروضة من قبل الدولة على المؤسسة؟  
كـ تخضع المؤسسة للقوانين التالية:
  - القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 يوليو 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.
  - المرسوم التنفيذي رقم 03-129 المؤرخ في 24 مارس 2003 المتعلق بتحديد شروط ومعايير إنجاز دراسات تقييم التأثير على البيئة.
  - المرسوم التنفيذي رقم 03-130 المؤرخ في 24 مارس 2003 المتعلق بتحديد شروط ومعايير منح الترخيص البيئي.
  - المرسوم التنفيذي رقم 03-131 المؤرخ في 24 مارس 2003 المتعلق بتحديد شروط ومعايير مراقبة جودة البيئة.
  - المرسوم التنفيذي رقم 03-132 المؤرخ في 24 مارس 2003 المتعلق بتحديد شروط ومعايير معالجة النفايات الخطرة والتخلص منها.
4. هل للمؤسسة نظام إدارة بيئي، وهل تراجع سلوكياتها البيئية؟  
نعم، فلدينا قسم خاص في المؤسسة وهو قسم الوقاية؛ الأمن والبيئة
5. ماهي القواعد والسلوكيات الأخلاقية/البيئية المفروضة على الموظفين من قبل المؤسسة؟  
كـ السلوكيات الأخلاقية/البيئية (على حد تعبيرنا) المفروض أنها متضمنة في طريقة العمل بحكم طبيعة المؤسسة، فالعامل عند دخوله للمؤسسة واستلامه لعمله ومهامه يتم تدريبه أوليا ليتعرف على طريقة العمل وكذا مايجب عليه مراعاته ومايجب تجنبه.
6. كيف يتم تدريب العمال الذين يتعاملون مباشرة مع المنتجات البترولية؟  
كـ يتم تنظيم دورات تدريبية للعمال لتعليمهم كيفية التعامل مع هاته المنتجات.
7. هل تتم توعية الموظفين حول أهمية الحفاظ على البيئة، كيف ذلك؟

كـ نعم، نقوم بتوعية عمالنا وموظفينا حول أهمية البيئة عن طريق ورشات عمل.

8. كيف تتم عملية مراقبة وتقييم سلوك الأفراد البيئي؟

كـ عن طريق تقييم سلوكياتهم وتصرفاتهم وطريقة تعاملهم مع باقي الأفراد داخل المؤسسة.

9. إذا قام أحد الأفراد بمخالفة القواعد التنظيمية في المؤسسة، كيف يتم التعامل مع ذلك؟

كـ لا مجال للخطأ أو لمخالفة المعايير لأن العامل يعلم جيدا أن قيامه بذلك قد يكلفه عمله.

10. هل تتم مكافئة الموظفين اللذين يتبعون السلوكيات والقواعد الأخلاقية/البيئية؟

كـ لا تتم مكافئتهم، لأن ذلك جزء من عملهم؛ والمكافأة تتم في حالة طلب منهم عمل إضافي.

11. هل حصلت المؤسسة على أية جوائز؟

كـ نعم، حصلت المؤسسة على شهادة اعتماد معيار الإدارة البيئية ISO 14001.

**CERTIFICATE OF REGISTRATION**



This Certificate has been awarded to

**PETRO BARAKA LIMITED LIABILITY COMPANY**  
Industrial Zone Biskra

In recognition of the organization's Management System  
which complies with

**ISO 14001:2015**  
**(Environmental Management System)**

The scope of activities covered by this certificate is defined below

- TRANSPORT, STORAGE, DISTRIBUTION OF FUELS, SPECIAL PRODUCTS, LPG, B19 BOTTLES, AND LPG CONVERSION KITS;
- BLENDING AND DISTRIBUTION OF LUBRICANTS, AND RELATED PRODUCTS.

EA CODE:- 12 & 31

SYNDICATE OF INTERNATIONAL SYSTEM CERTIFICATIONS

Certificate Number: **SIS920324E070**  
Date of Issue of Original Certificate: **07.03.2024**  
Date of Issue of latest certificate: **07.03.2024**  
Expiry Date: **06.03.2025**  
Re-certification Due on: **07.02.2027**

  
*Managing Director*



Note: This is an accredited certificate issued by SIS Certifications Pvt. Ltd.

Certified Organization is responsible for maintaining the compliance of the relevant standard rules. Any significant changes in the scope of the certification or standard referred above render this certificate invalid

Corporate office- **SIS Certifications Pvt. Ltd.**  
Unit No. 514, 5th Floor, Vipul Business Park, Sector-48, Sohna Road, Gurgaon-122018, Haryana, India  
International Key Locations - **Qatar, Egypt, Italy, KSA, Nigeria & Malaysia.**  
Email us - [support@siscertifications.com](mailto:support@siscertifications.com), Call /Whatsapp: +91-9643073391  
The status of this Certificate can be verified on <https://siscertifications.com>  
Web:- [www.siscertifications.com](http://www.siscertifications.com)



Issue No. 01

الملحق 04: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة.

الرقم	اللقب والاسم	الوظيفة
01	أشواق مهني	أستاذ محاضر - أ - بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة -
02	مليكة عالي	أستاذ محاضر - أ - بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة -
03	سميرة فرحات	أستاذ محاضر - ب - بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

الملحق 05: طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion

الرقم: 00331/ك.ع.إ.ت.ع.ت/2024

إلى السيد مدير: شركة بتروبركة (Sarl Petro Baraka)

ولاية بسكرة

**طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج**

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

1- ميدني نورهان

2- لعلاي فايزة

3- /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد بالمؤسسة ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-03-17

ع/ عميد الكلية

نانب الحميد المكلف بالدراسات والبحوث  
المرتبطة بالكلية  
محمد رشيدي

تأشيرة المؤسسة المستقبلية

Direction Generale  
Petro Baraka  
DIRECTEUR GENERAL  
FRADI HICHEM  
Stockage Et Distribution De Produits Petroliers  
Zone Industrielle Lot 07-Biskra  
TEL : 073 75 44 15



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: فائزة لعلالي

الصفة: طالبة  قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية: 110000243002070004

الصادرة بتاريخ: 23/03/2023

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر القيادة الأخلاقي في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد بالمؤسسات

دراسة حالة: مؤسسة سارل بترو بركة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 26/05/2024

إمضاء الطالب:



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: نورهان ميديني

الصفة: طالبة  قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية: 110020232006310009

الصادرة بتاريخ: 19/02/2019

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر القيادة الأخلاقي في تعزيز السلوكيات الخضراء للأفراد بالمؤسسات

دراسة حالة: مؤسسة سارل بترو بركة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 26/05/2024

إمضاء الطالب: