

استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين

مرفت محمد السعيد مرسى

جامعة الأزهر
جمهورية مصر العربية

الملخص

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على قائمة استقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية. كما تم استخدام أسلوب الانحدار الهرمي واختبار Sobel لتحليل العلاقة بين المتغيرات.

البيانات وعينة الدراسة: أجريت الدراسة على عينة قوامها (316) مفردة من العاملين في إحدى الشركات المصرية للسيراميك.

نتائج الدراسة: أفادت النتائج بوجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، كما أفادت النتائج أيضاً بوجود علاقة غير مباشرة بينهما من خلال متغيري اليقظة الذهنية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء.

الخلاصة: انتهت هذه الدراسة بإثراء المعرفة حول العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين؛ كما اهتمت أيضاً بتحديد الآلية التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية الخضراء على السلوكيات الخضراء للعاملين بشكل غير مباشر. وعلى ذلك تكون هذه الدراسة قد ألقت الضوء ووسعت دائرة الاهتمام بالآثار الإيجابية للقيادة التحويلية الخضراء على بيئة العمل.

مصطلحات علمية: اليقظة الذهنية الخضراء، الهوية التنظيمية الخضراء، القيادة التحويلية الخضراء، السلوكيات الخضراء للعاملين.

المقدمة

أصبح من الثابت الآن أنه من مسؤولية الجميع الحفاظ على البيئة الطبيعية؛ كي نستمر بالعيش فيها (Araujo, 2012). لذا، باتت المنظمات اليوم عبر جميع أنحاء العالم تواجه بضغوط متزايدة من قبل أصحاب المصالح فيها لحماية بيئتها، وتبني ممارسات مواءمة لها، وتعزيز أدائها المستدام (Endrikat, et al., 2014)، وتكييف أنشطة أعمالها لتشمل الإدارة المناسبة للموارد الطبيعية وحماية البيئة والحفاظ عليها (Buysse & Verbeke, 2003)، كما أصبحت أكثر اهتماماً بتقليل الملوثات البيئية في عملياتها الصناعية، ودفع أعضائها للمشاركة في مبادرات الاستدامة البيئية (Weeraratna et al., 2017; Wiernik, et al., 2013).

تم تسلم البحث في 2019/3/3، عُذِّل في 2019/6/10، أُجيز للنشر في 2019/6/18.

لقد ظهرت الاستدامة البيئية بوصفها عنصراً مهماً وأساسياً لوجود المنظمات واستمرارها في القرن الحادي والعشرين (Starik & Marcus, 2000). وأدى الاهتمام المتزايد بها إلى استحداث العديد من الفرص الوظيفية، وفاقم من مسؤوليات الوظائف الحالية (Wiernik, *et al.*, 2013)، كما حدا الأفراد المهتمين بالمشكلات البيئية إلى الانخراط في أداء مجموعة متنوعة من السلوكيات الخضراء التنظيمية (Lee, *et al.*, 1995).

وتمثل السلوكيات الخضراء للعاملين Employee Green Behavior أحد العناصر الرئيسية للاستدامة البيئية (Andersson, *et al.*, 2013)، كما تشكل إحدى السلوكيات الموالية للبيئة في موقع العمل (Ones & Dilchert, 2013)، وهي تعبر عن تلك الأنشطة الفردية التي تفيد البيئة الطبيعية أو تحد من الإضرار بها (Steg & Vlek, 2009). وعرفت أيضاً بأنها تلك السلوكيات التي تعزز الاستدامة البيئية أو تعوقها (Ones & Dilchert, 2012).

وجدير بالذكر، أنه على الرغم من أن زيادة اللوائح والقيود البيئية قد زادت من وعي المديرين بالممارسات البيئية بهدف حماية البيئة (Chan, *et al.*, 2014)، إلا أنها في الواقع العملي، قد استندت إلى التطوير الإداري والتغيرات التقنية (Brammer, *et al.*, 2012)، متجاهلة الاهتمام بالسلوكيات الخضراء للعاملين (Lu, *et al.*, 2017). ومن دون الاهتمام بممارسة السلوكيات الخضراء تصبح الممارسات التنظيمية رمزية وبلا جدوى واقعية (Boiral, 2007; Christmann & Taylor, 2006)، ذلك أن السلوكيات الخضراء اليومية تسهم بشكل كبير في تقليل الآثار السلبية للأنشطة والممارسات التنظيمية على البيئة (Lu, *et al.*, 2017; Blok, *et al.*, 2015).

ولتدعيم السلوكيات الخضراء للعاملين، بات من الضروري تحديد العوامل المؤثرة على هذه السلوكيات الموالية للبيئة وكيفية تأثيرها (Wang, *et al.*, 2018)؛ ومن هذه العوامل ما أورده بعض الباحثين من أن السلوكيات الخضراء للعاملين تتأثر بعدد من العوامل، تتمثل في: إستراتيجية الشركة والنوايا السلوكية (Norton, *et al.*, 2017)، المعرفة البيئية والوعي البيئي (Safari, *et al.*, 2018)، ممارسات الموارد البشرية الخضراء (Dumont *et al.*, 2017)، القيادة التحويلية الخضراء (Wang, *et al.*, 2018).

وفي هذا السياق، أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة التحويلية الخضراء Green transformational leadership تضطلع بدور مهم في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين من خلال حث مروضيهم على الانخراط فيها ودفعهم نحو الالتزام بها (Chen & Chang, 2013). كما أشار Mittal and Dhar (2016) إلى أنه يمكن للقيادة التحويلية الخضراء تدعيم السلوكيات الخضراء للعاملين من خلال الهوية التنظيمية الخضراء Green organizational Identity. علاوة على ذلك، انتهى Chen, *et al.* (2015) إلى أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً على الأداء الأخضر للعاملين من خلال اليقظة الذهنية الخضراء Green.Mindfulness.

انطلاقاً مما سبق، وتعزيزاً للآثار الإيجابية المترتبة على السلوكيات الخضراء للعاملين، لقد استهدفت الدراسة الحالية رصد العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين وتحديد أثرها، كما استهدفت أيضاً استكشاف العلاقة غير المباشرة بينهما من خلال اليقظة الذهنية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء بوصفهما متغيرين وسيطين، وذلك لعينة من العاملين في إحدى الشركات المصرية لصناعة السيراميك؛ وذلك بغية تقديم عدد من المقترحات والتوصيات التي قد تسهم في تدعيمها، كما تحفز العاملين على الانخراط فيها، وهو ما يسهم في تحسين الصورة الذهنية لدى المستهلكين، وينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ونموها واستدامتها البيئية.

مشكلة الدراسة

تعتمد صناعة السيراميك على تحويل مواد محجرية طبيعية إلى منتج، له قيمة اقتصادية يستخدم في الأرضيات، والحوائط، ويتنامى عليه الطلب محلياً وعالمياً، وقد استطاع السيراميك المصري غزو أسواق العالم كله؛ فوفر للدولة المصرية عائدات ضخمة، كما أتاح الآلاف من فرص العمل للمواطنين (جريدة المال، 11 ديسمبر، 2017)، غير أن صناعة السيراميك ينجم عنها العديد من الملوثات البيئية، والتي تتمثل في:

- قيام صناعة السيراميك على مادة سيلكات الزركون، وهي مادة مشعة تستخدم لتبييض بطانة السيراميك والجليزات (سطح السيراميك)، وهي عبارة عن مساحيق ناعمة جداً تستخدم في صناعة جسم البلاطة إضافة إلى مواد أخرى، من مثل كربونات الكالسيوم، وجميعها مواد تصيب الإنسان الذي يتعرض لها لمدة طويلة بأمراض مزمنة وخطيرة على الصحة (اليوم السابع، 8 سبتمبر، 2010).
- أن ما يقرب من 70% من بين أربعين ألف عامل مصري يعملون في مجال صناعة السيراميك مصابون بأمراض الرئة والجهاز التنفسي وفق ما أشارت إليه دراسة صادرة عن وزارة التجارة عام 2003 (اليوم السابع، 8 سبتمبر، 2010).
- تلوث الهواء بأكاسيد الكبريت الناتجة عن صناعة السيراميك، وهو ما يعد من أخطر المشكلات البيئية؛ نظراً لكونها مركبات ضارة بالحيوانات والنباتات ومواد البناء، كما أن نوبان هذه الجزيئات في جزيئات بخار الماء العالقة في الجو يسبب ظاهرة الأمطار الحمضية التي تؤدي إلى تآكل المعادن والأحجار وغيرها من المواد الأخرى المختلفة، إضافة إلى الغبار والانبعاثات الناتجة من عمليات الاحتراق (تقرير جهاز شؤون البيئة، 2002).
- ومن خلال ما قامت به الباحثة من زيارات استطلاعية لعدد من العاملين⁽¹⁾ بالشركة محل الدراسة - والمقابلات الشخصية معهم - أمكن لها الوقوف على عدد من المشكلات

(1) مقابلة الباحثة مع (54) مفردة من العاملين بالشركة خلال الفترة من 4 ديسمبر حتى 7 ديسمبر 2018؛ لاستقصاء اتجاهاتهم حيال متغيرات الدراسة، والتعرف على أهم المشكلات التي يعانون منها.

التي يعانون منها، والتي دفعت الباحثة إلى التعامل معها، ومن ثم دراستها دراسة علمية للكشف عن حقيقتها، وتمثل أهمها في:

- ارتفاع معدلات انبعاثات الغازات عن الأفران، وارتفاع الضوضاء بمنطقة الإعداد والتحضير.
- إهمال العاملين لوسائل السلامة والصحة المهنية، إضافة إلى ضعف ثقافة بعض العمال الذين لا يستخدمون هذه الوسائل إلا في حال وجود تفتيش أو زيارة للمصنع؛ الأمر الذي يعرض صحتهم للخطر.
- إصابة بعض العاملين بعدد من الأمراض نتيجة لتعاملهم المباشر مع المواد الكيميائية الصلبة والسائلة والغازية، المستخدمة في صناعة السيراميك.

والواقع أن هذه المشكلات وغيرها إن دلت على شيء فإنما تدل على ضرورة اهتمام المسؤولين في الشركة محل الدراسة بتقليل الملوثات البيئية في عملياتها الصناعية، ودفع أعضائها للمشاركة في مبادرات الاستدامة البيئية والانخراط في السلوكيات الخضراء المواتية للبيئة بهدف تقليل الإضرار بالبيئة الطبيعية. وتعتقد الباحثة أنه في حال توافر الهوية التنظيمية الخضراء واليقظة الذهنية الخضراء والتزام القادة بالأنماط التحويلية الخضراء، فإن ذلك يعزز من انخراط العاملين في السلوكيات الخضراء، ويحد من الإضرار بالبيئة الطبيعية؛ ذلك أنه عندما يتم ترسيخ هوية تنظيمية خضراء تمثل المشكلات البيئية أحد عناصرها المهمة، يصبح من الصعب تجاهل التحديات البيئية (Chen, 2011)، كما أن اليقظة الذهنية الخضراء تمكن الأفراد من الوعي ضمناً بالمعارف والمعلومات البيئية (Chen, et al., 2015)، يضاف إلى ذلك أن القادة التحويليين الخضر يأخذون زمام المبادرة لحماية البيئة ويحفزون مرؤوسيهـم على الانخراط في السلوكيات المواتية للبيئة (Chen & Chang, 2013; Kura, 2016). علاوة على ما سبق أيضاً، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سد الفجوة البحثية – التي سيرد ذكرها في موضع لاحق من الدراسة الحالية – من خلال تناول العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء، وتحديد نحو ما إذا كان متغيراً الهوية التنظيمية الخضراء واليقظة الذهنية الخضراء يتوسطان العلاقة غير المباشرة بينهما أم لا. وعلى ذلك؛ فإن الدراسة الحالية تعد من أولى الدراسات التي جمعت بينهما في دراسة واحدة.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية – بشكل رئيس – إلى رصد العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين؛ كما تسعى أيضاً إلى الوقوف على العلاقة غير المباشرة بينهما من خلال متغيري الهوية التنظيمية الخضراء واليقظة الذهنية الخضراء بوصفهما متغيرين وسيطين، وذلك لعينة من العاملين في إحدى الشركات المصرية

لصناعة السيراميك. ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية تمثلت فيما يأتي:

- تحديد العلاقة المباشرة بين مدركات القيادة التحويلية الخضراء والانخراط في السلوكيات الخضراء في موقع العمل.
- توضيح العلاقة بين مدركات القيادة التنظيمية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء.
- استكشاف العلاقة بين الهوية التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين.
- تقصي أثر الهوية التنظيمية الخضراء بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة غير المباشرة بين مدركات القيادة التحويلية الخضراء والانخراط في السلوكيات الخضراء في موقع العمل.
- الوقوف على العلاقة بين مدركات القيادة التنظيمية الخضراء واليقظة الذهنية الخضراء.
- رصد العلاقة بين اليقظة الذهنية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين.
- الوقوف على أثر اليقظة الذهنية الخضراء بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية الآتية:

- 1 - استهدافها تدعيم السلوكيات الخضراء الموالية للبيئة في جمهورية مصر العربية، التي تعاني - بوصفها دولة نامية - من العديد من المشكلات، لعل أخطرها على الإطلاق مشكلة التلوث؛ وذلك لما لها من آثار سلبية على صحة الفرد ومعيشتة. ووفقاً لما ذكره Rice (2006) فإن الدولة المصرية تعاني من وجود فجوة كبيرة بين السياسات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة وتطبيقها؛ الأمر الذي يجعل التحدي الحقيقي الذي يواجهها يتمثل في كيفية تطوير عقول بشرية تدعم طوعية السلوكيات الموالية للبيئة (Patel & Holm, 2018)؛ خاصة أن الدولة تتكبد ما يقرب من 24 مليون جنيه سنوياً؛ بسبب التدهور البيئي الناجم عن العمليات الصناعية (اليوم السابع، 8 سبتمبر، 2010). ويقدر البنك الدولي أن التكلفة السنوية للتدهور البيئي تتراوح بين 4% و 9% من الناتج المحلي الإجمالي في بعض الدول العربية؛ وفي الوقت نفسه، لم تتمكن حكومات هذه الدول من مواجهة التكاليف البيئية المتصاعدة بسياسات واضحة وفعالة؛ يضاف إلى ما سبق أن المؤسسات البيئية القائمة فيها لم تمنح أي دعم حقيقي أو مهمات تشريعية قوية، مما حد من قدرتها على أن تكون فعالة (تقرير المنتدى العربي للبيئة والتنمية، 2008).

- 2 - تركيزها على صناعة السيراميك والتي تعد من أخطر الصناعات الملوثة للبيئة على الإطلاق، وما يستتبعها من إنعكاسات سلبية على كل من البيئة ومواردها الطبيعية والصحة العامة للأفراد؛ الأمر الذي يزيد من حاجة الشركات العاملة في هذا القطاع إلى تطبيق السلوكيات الخضراء المواتية للبيئة؛ بغية تقليل الملوثات البيئية في عملياتها الصناعية، وجعلها شركات صديقة للبيئة؛ بهدف تحقيق الاستدامة البيئية.
- 3 - تناول مفهوم الهوية التنظيمية الخضراء، والذي يعد أحد المفاهيم الإدارية الجديدة؛ فوفقاً لما ذكره Chen (2011) فإنه على الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة تناولت الهوية التنظيمية في مجال إدارة الأعمال، فإنه لا توجد أية بحوث تناولت الهوية التنظيمية في سياق الإدارة البيئية.
- 4 - تناول مفهوم السلوكيات الخضراء؛ استجابة لما أوصى به (Daily & Huang, 2001) من ضرورة الفهم العميق للعنصر البشري في مجال الإدارة البيئية. يضاف إلى ذلك محدودية الاهتمام بالسلوكيات الفردية داخل محيط العمل (Paill & Boiral, 2013).
- 5 - على الرغم من أن الدراسات السابقة قد تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، فإن الآلية الكامنة خلف العلاقة بينهما ما زالت في حاجة إلى الدراسة والفحص (Wang, et al., 2018)، وهو ما يزيد من أهمية الدراسة الحالية.
- 6 - تحاول الدراسة الحالية سد الفجوة البحثية التي برزت في الدراسات السابقة، والتي سيرد ذكرها في موضع لاحق من الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة

تهدف الباحثة من خلال هذا الجزء إلى عرض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من: اليقظة الذهنية الخضراء، الهوية التنظيمية الخضراء، القيادة التحويلية الخضراء، السلوكيات الخضراء للعاملين، وذلك على النحو الآتي:

الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير اليقظة الذهنية الخضراء

تناولت العديد من الدراسات السابقة متغير اليقظة الذهنية الخضراء بالبحث والدراسة؛ بهدف استكشاف علاقته مع المتغيرات التنظيمية الأخرى، والتعرف إلى أهم النتائج المترتبة عليه، ومنها:

دراسة (Chen et al., 2015) التي استهدفت تقصي أثر الرؤية المشتركة الخضراء على الإبداع الأخضر، كما هدفت أيضاً إلى الوقوف على الدور الوسيط لكل من اليقظة الذهنية الخضراء والكفاءة الذاتية الخضراء بينهما. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (212) مفردة من العاملين في عشر شركات إلكترونية تايلوانية، انتهى الباحثون إلى أن اليقظة الذهنية الخضراء والكفاءة الذاتية الخضراء يتوسطان جزئياً العلاقة الإيجابية بين الرؤية المشتركة الخضراء والإبداع الأخضر.

وركزت دراسة (Chen, et al. (2014 على العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء الأخضر، كما اهتمت أيضاً بتحديد نحو ما إذا كان متغيرا اليقظة الذهنية الخضراء والكفاءة الذاتية الخضراء يتوسطان هذه العلاقة أم لا. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (262) مفردة من القادة وأعضاء المشروعات الابتكارية الخضراء في عدد من الشركات الإلكترونية التايوانية، انتهى الباحثون إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء الأخضر، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن القيادة التحويلية الخضراء ترتبط إيجابياً بكل من اليقظة الذهنية الخضراء والكفاءة الذاتية الخضراء.

وتناولت دراسة (Zafar, et al. (2017 العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء الأخضر، كما اهتمت أيضاً بتحديد نحو ما إذا كان متغيرا اليقظة الذهنية الخضراء والكفاءة الذاتية الخضراء يتوسطان العلاقة السابقة أم لا. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 200 مفردة من العاملين في 200 مؤسسة صناعية بباكستان، أفادت النتائج أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً على الأداء الأخضر، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن اليقظة الذهنية الخضراء والكفاءة الذاتية الخضراء يتوسطان جزئياً ومعنوياً العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء الأخضر، كما أكدت النتائج أيضاً أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً على اليقظة الذهنية الخضراء.

الدراسات السابقة المتعلقة بالهوية التنظيمية الخضراء

كذلك تناولت العديد من البحوث والدراسات السابقة متغير الهوية التنظيمية الخضراء بالفحص والدراسة؛ بغية التعرف على علاقته مع المتغيرات التنظيمية الأخرى، وتحديد أهم النواتج المترتبة عليه، ومنها:

دراسة (Chen (2011 والتي استهدفت اقتراح إطار مبتكر للهوية التنظيمية الخضراء؛ لتحديد الآثار الإيجابية لكل من الثقافة التنظيمية البيئية والقيادة البيئية على الميزة التنافسية الخضراء عبر الهوية التنظيمية الخضراء بوصفها متغيراً وسيطاً. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (138) مفردة من العاملين في عدد من الشركات الصناعية التايوانية، انتهى الباحث إلى أن القيادة البيئية ترتبط إيجابياً بالهوية التنظيمية الخضراء، وأن الهوية التنظيمية الخضراء ترتبط إيجابياً بالميزة التنافسية الخضراء.

واهتمت دراسة (Chang & Chen (2015 بتحديد الأثر الإيجابي للهوية التنظيمية الخضراء على الأداء الابتكاري الأخضر، كما استهدفت أيضاً تحديد نحو ما إذا كان متغيرا الالتزام البيئي والشرعية التنظيمية البيئية يتوسطان العلاقة بين الهوية التنظيمية الخضراء والأداء الابتكاري الأخضر. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (138) مفردة من العاملين في 32 شركة صناعية تجارية تايوانية، انتهى الباحثان إلى أن الهوية التنظيمية الخضراء تؤثر إيجابياً على الأداء الابتكاري الأخضر.

أما دراسة Song & Yu (2018) فقد اهتمت بالعلاقة بين الإستراتيجية الابتكارية الخضراء وكل من الإبداع الأخضر والابتكار الأخضر، كما استهدفت أيضاً تحديد نحو ما إذا كانت الهوية التنظيمية الخضراء تتوسط العلاقتين السابقتين أم لا. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (135) مفردة من المديرين في المستويات المتوسطة والعليا من الشركات في مقاطعة قوانغدونغ الصينية من الحاصلين على ماجستير إدارة الأعمال. انتهى الباحثان إلى أن الإستراتيجية الابتكارية الخضراء تؤثر إيجابياً على كل من الهوية التنظيمية الخضراء والإبداع الأخضر، وانتهت الدراسة أيضاً إلى أن الهوية التنظيمية الخضراء تتوسط جزئياً العلاقة بين الإستراتيجية الابتكارية الخضراء والإبداع الأخضر.

الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية الخضراء

كذلك اهتمت العديد من الدراسات السابقة بمتغير القيادة التحويلية الخضراء وفحص علاقته مع المتغيرات التنظيمية الأخرى، ومنها:

دراسة Chen & Chang (2013) والتي استهدفت تحديد العلاقة بين المتغيرات الديناميكية الخضراء والقيادة التحويلية الخضراء على الأداء التطويري للمنتج الأخضر، واستهدفت أيضاً الوقوف على نحو ما إذا كان الإبداع الأخضر يتوسط العلاقتين السابقتين أم لا. وعبر دراسة ميدانية على عينة قوامها (251) مفردة من العاملين في إحدى الشركات الإلكترونية التايوانية، انتهى الباحثان إلى أن القدرات الديناميكية الخضراء والقيادة التحويلية الخضراء تؤثران إيجابياً على الإبداع الأخضر والأداء التطويري للمنتج الأخضر.

وتناولت دراسة Mittal & Dhar (2016) العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والإبداع الأخضر، واهتمت بتحديد ما إذا كانت الهوية التنظيمية الخضراء تتوسط العلاقة السابقة أم لا. وعبر دراسة ميدانية على عينة قوامها 250 عاملاً و250 مشرفاً يعملون في 29 فندقاً سياحياً بالهند، انتهى الباحثان إلى أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً على الهوية التنظيمية الخضراء، وهو ما يؤدي إلى تعزيز الإبداع الأخضر في المنظمة؛ كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الهوية التنظيمية الخضراء تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والإبداع الأخضر.

وهدفت دراسة Wang, et al. (2018) إلى اقتراح نموذج وسيط ومعدل للعلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين؛ وعبر دراسة ميدانية على عينة قوامها 193 زوجاً من الرؤساء والمروؤسين، انتهى الباحثون إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين؛ وأوضحت النتائج أيضاً أن الهوية التنظيمية الخضراء تعدل العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء للعاملين من خلال توافق القيم بوصفها متغيراً وسيطاً.

الدراسات السابقة المتعلقة بالسلوكيات الخضراء للعاملين

بالمثل أيضاً تناولت العديد من الدراسات والعلاقات السابقة العلاقة بين السلوكيات الخضراء للعاملين، وغيرها من المتغيرات التنظيمية الأخرى، ومنها:

دراسة (Iqbal, et al. (2018 التي تناولت العلاقة بين السلوكيات الخضراء للعاملين والاستدامة البيئية. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (225) مفردة من العاملين في القطاع البنكي بباكستان؛ أفادت النتائج أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية ومباشرة بين السلوكيات الخضراء للعاملين والاستدامة البيئية.

وتناولت دراسة (Dumont, et al. (2017 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وكل من السلوكيات الخضراء داخل الدور والإضافية، كما هدفت إلى رصد الدور الوسيط للمناخ النفسي الأخضر في العلاقة السابقة. وعبر دراسة ميدانية على عينة قوامها (390) مفردة من العاملين في أحد أفرع الشركات الأسترالية متعددة الجنسيات بالصين والمتخصصة في مجال التغليف الورقي للأطعمة الغذائية، انتهى الباحثون إلى أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بالسلوكيات الخضراء للعاملين داخل الدور، في حين ترتبط بشكل غير مباشر فقط بالسلوكيات الخضراء الإضافية.

وتناولت دراسة (Safari et al. (2018 تأثير المعرفة والوعي البيئي على السلوكيات الخضراء للعاملين، كما اهتمت أيضاً بتحديد ما إذا كان متغيرا النوايا السلوكية والاتجاهات البيئية يتوسطان العلاقة السابقة أم لا. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (120) مديراً بشركة مبارك للحديد في إيران، انتهى الباحثون إلى أن الوعي والمعرفة البيئية يؤثران على السلوكيات الخضراء للمديرين، كما أفادت النتائج أيضاً أن المعرفة والوعي البيئي يؤثران معنوياً بشكل غير مباشر على السلوكيات الخضراء للمديرين عبر النوايا السلوكية والاتجاهات البيئية والالتزامات البيئية بوصفهم متغيرات وسيطة.

التعليق العام على الدراسات السابقة

- 1 - تبين من خلال مراجعة العديد من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات الأربعة للدراسة الحالية، أنه توجد فجوة بحثية تكمن في:
 - محدودية الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحولية الخضراء والسلوكيات الخضراء سواء في البيئة العربية أو الأجنبية.
 - تدني الاهتمام بمتغير السلوك الأخضر للعاملين، حيث لاقى اهتماماً محدوداً من جانب الباحثين في مجال السلوك التنظيمي (Andersson, et al., 2013).
 - إهمال الدراسات السابقة للدور الوسيط الذي يمكن أن تضطلع به كل من الهوية

التنظيمية الخضراء واليقظة الذهنية الخضراء في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين.

- عدم اتجاه أي من الدراسات السابقة إلى الجمع بين متغيرات الهوية التنظيمية الخضراء واليقظة الذهنية الخضراء والقيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين في دراسة واحدة.

2 - تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في نقاط تتمثل فيما يأتي:

- اتجاهها لتناول العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، وهي في ذلك تشترك مع دراسة (Wang, et al., 2018).

- اهتمامها بالوقوف على الدور الوسيط لمتغير الهوية التنظيمية الخضراء، وهي في ذلك تشترك مع دراسات (Song, et al., 2019; Song & Yu, 2018; Mittal & Dhar, 2016; Chen, 2011).

- تناولها لمتغير اليقظة الذهنية الخضراء بوصفه متغيراً وسيطاً، وهي في ذلك تشترك مع دراسات (Zafar, et al., 2017; Chen, et al., 2015; Chen, et al., 2014).

3 - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

- اتجاهها للجمع بين أربعة متغيرات لم يتأت لأي من الدراسات السابقة الجمع بينها، فضلاً عن كونها تعد من أولى الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت تأثير الهوية التنظيمية الخضراء واليقظة الذهنية الخضراء بوصفهما متغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

- تناولها للسلوكيات الخضراء في مجال صناعة السيراميك، وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

الإطار النظري للدراسة

تهدف الباحثة من خلال هذا الجزء إلى عرض الإطار النظري لمفاهيم اليقظة الذهنية الخضراء، الهوية التنظيمية الخضراء، القيادة التحويلية الخضراء، السلوكيات الخضراء للعاملين، وذلك على النحو الآتي:

اليقظة الذهنية الخضراء Green Mindfulness

تعرف اليقظة الذهنية بأنها تعبر عن الاهتمام بالمعلومات التفصيلية وكذا التغذية المرتدة الناتجة من العمليات المستمرة، والتي تعد بمثابة الأساس لعملية التكيف الفعال (Weick & Roberts, 1993). وترتكز في جوهرها على استشعار الأخطاء والفشل والأحداث

غير المتوقعة، والإشارات الدقيقة المرسله من قبل البيئة التنظيمية أو عملياتها الخاصة. وتشمل اليقظة الذهنية خمسة عناصر رئيسة تتمثل في: الانفتاح على الحداثة، الحساسية للسياقات والبيئات المتنوعة، التأهب للتميز، التوجه بالحاضر، الوعي بالرؤى المتعددة (Langer, 1997).

وتشكل اليقظة الذهنية الخضراء أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى بأهمية بالغة في ترسيخ الأفكار الخضراء داخل المنظمات المعاصرة (Chen, et al., 2015). وقد عرفها Weick, et al. (1999) بأنها تعبر عن حالة من الوعي الشعوري التي يعي خلالها الفرد ضمناً سياق المعلومات والمعارف البيئية ومحتواهما. وبشكل مختصر، يرى Brown & Ryan (2003) أن اليقظة الذهنية الخضراء تعبر عن الانتباه والوعي بالأحداث الداخلية والخارجية. وفي ضوء ما سبق، يمكن للباحثة تعريف اليقظة الذهنية الخضراء بأنها تعبر عن الانتباه الواعي للأحداث والمؤشرات البيئية وتحليل المعلومات والمعارف المتعلقة بها؛ بغرض الاستجابة المناسبة لها.

الهوية التنظيمية الخضراء Green organizational identity

بوجه عام، تمثل الهوية التنظيمية سمة مميزة لأية منظمة، وهي تحفز أفعال عاملها وتصرفاتهم (Corley, et al., 2006). وتعتبر الهوية التنظيمية عن مجموعة من المعتقدات السائدة حيال ما هو جوهري ومميز للمنظمة (Albert & Whetten, 1985).

وعندما يصبح الاهتمام البيئي جزءاً لا يتجزأ من الهوية التنظيمية، يكون من الصعب تجاهل المشكلات البيئية (Weick, 1988)، كما تصبح المشكلات البيئية جزءاً من هويتها التنظيمية (Sharma, et al., 1999). وجدير بالذكر، أنه في ظل القوانين البيئية الصارمة وتوافر مستويات عالية من الوعي البيئي، ينبغي للمديرين والقادة عدم التهرب من واجباتهم، نظراً لأن هذه التحديات البيئية يمكن أن تتحول فيما بعد لتصبح بمثابة فرص مستقبلية؛ الأمر الذي يساعد على تشكيل الهوية التنظيمية الخضراء ويزيد فرص تحقيق المزايا التنافسية الخضراء (Chen, 2011). وتمثل الهوية التنظيمية الخضراء أحد المفاهيم الإدارية الجديدة للإدارة البيئية (Chen & Chang, 2013). وتعتبر الهوية التنظيمية الخضراء عن الدرجة التي يعتبر بها الفرد نفسه موالياً للبيئة (Werff, et al., 2014)؛ وهي تعد بمثابة الحافز للعاملين لتوطيد علاقات مهمة مع المستهلكين واقتراح أساليب مبدعة لحل المشكلات التي يواجهونها (Sethi, 2000)؛ كما تدعم المنظمات على تبني الإدارة البيئية بوصفها وسيلة لتعزيز صورتها الذهنية الخضراء أو اعتبارها منظمة خضراء. علاوة على ذلك، فهي تدعم المنظمات على تعزيز أدائها الابتكاري الأخضر للاستفادة من الاتجاهات البيئية (Chen & Chang, 2013).

القيادة التحويلية الخضراء Green transformational leadership

في العشرين سنة الماضية، أصبحت القيادة التحويلية تشكل أحد الموضوعات المهمة في مجال القيادة (Judge & Piccolo, 2014)، وأكدت العديد من الدراسات التطبيقية أن القيادة التحويلية تضطلع بتأثير كبير على سلوكيات العاملين (Avolio & Bass, 1988). بيد أنه عندما يمتلك القادة التحويليون القيم الخضراء، فإنها ستؤثر على السلوكيات الخضراء لتابعيهم، وعندما يتخذ القادة قرارات موالية للبيئة وينخرطون في سلوكيات موالية لها، فإن ذلك يثير اهتمام مرؤوسهم بالمشكلات البيئية، وذلك عبر توطيد علاقات جيدة معهم، ومن ثم نقل القيم الخضراء إليهم (Robertson & Barling, 2013).

وتعرف القيادة التحويلية الخضراء بأنها خاصية مميزة للقادة، والتي تشجعهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، كما تشجعهم أيضاً على التصرف بما يتجاوز الأداء البيئي المتوقع (Chen, et al., 2015). ووفقاً لهذا التعريف، فإن القادة يقومون بسلسلة من الأفعال لتحفيز تابعيهم على تلبية متطلبات حماية البيئة وتشجيعهم على النجاح في الوفاء بمتطلبات الأداء البيئي، قدر الإمكان (Wang, et al., 2018). والواقع أنه عندما يظهر القائد التحويلي الأخضر الثقة في ذاته، ويهتم بتابعيه، فإن ذلك يحفز التابعين على الشعور بالفخر والالتزام (Dionne, et al., 2004).

السلوكيات الخضراء للعاملين Employee's green behaviors

تعتبر السلوكيات الخضراء عن تلك السلوكيات الفردية القابلة للقياس، والتي تستهدف تحقيق الاستدامة البيئية (Andersson, et al., 2013). كما عرفت أيضاً بأنها تلك السلوكيات المقصودة التي تستهدف تقليل الآثار السلبية لأفعال العاملين وتصرفاتهم على البيئة الطبيعية (Stern, 2000). ويتفق معهما (Ones & Dilchert, 2012) في أن السلوكيات الخضراء تعبر عن سلوكيات قابلة للقياس ينخرط فيها العاملون؛ بغية الإسهام في تحقيق الاستدامة البيئية أو الحد منها. وبناء على ما سبق، يمكن للباحثة تعريف السلوكيات الخضراء بأنها تلك السلوكيات الفردية التي ينخرط فيها العاملون؛ بغية الحفاظ على البيئة وحمايتها.

وطبقاً لـ Kirkwood & Walton (2014) فإن السلوكيات الخضراء تتضمن أنشطة إعادة التدوير، وإعادة الاستخدام وتقليل الفاقد والحفاظ على الطاقة وتقليل استهلاكها وتقليل استهلاك الماء وتطبيق السياسات البيئية والحد من توليد ثاني أكسيد الكربون وسلاسل التوريد التي تعالج المشكلات البيئية وقياس الآثار البيئية. ويرى كل من Norton, et al. (2017) و Bissing Olson, et al. (2013) أن السلوكيات الخضراء تنقسم إلى نوعين رئيسيين، هما:

- السلوكيات الخضراء المطلوبة: وتعتبر عن تلك السلوكيات التي يتم أدائها في إطار الواجبات والمسؤوليات الوظيفية، وهي تشبه أداء المهمة؛ نظراً لأنها سلوكيات مطلوبة من

صاحب العمل أو المنظمة التي يعملون فيها؛ ويرى (Ones & Dilchert, 2012) أن ما يقرب من 13% إلى 29% من السلوكيات الخضراء في الولايات المتحدة تمثل سلوكيات مطلوبة من قبل المنظمات أو جزءاً من الواجبات الوظيفية.

- السلوكيات الخضراء الطوعية: تنجم عن المبادرات الشخصية التي تتجاوز التوقعات التنظيمية، وهي تتضمن تحديد أولويات الاهتمامات البيئية.

وجدير بالذكر، أنه توجد خمس سلوكيات فعالة للعاملين، تتمثل في (Ones & Dilchert, 2012):

1 - سلوكيات الحفاظ **conserving**: وتعبر عن تلك السلوكيات التي تركز على تقليل النفائات والحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية، وهي تمثل جوهر السلوكيات الموالية للبيئة.

2 - استدامة العمل **working sustainability**: تتعلق بتغيير المنتجات والعمليات؛ بغية تقليل الآثار السلبية على البيئة، وهي تركز على تطوير الطرق والأساليب الموالية للبيئة لأداء عمل ما.

3 - تجنب الضرر **avoiding harm**: تستهدف تجنب السلوكيات السلبية في العمل، مثل التلوث.

4 - التأثير على الآخرين: وتشمل السلوكيات الهادفة إلى تعليم وتشجيع العاملين للمبادرة نحو السلوكيات الموالية للبيئة ولتقليل تأثيرها السلبي. وعلى الرغم من أن هذه الفئة لا تؤثر مباشرة على البيئة ولكن نتائجها تظهر من خلال التأثير على سلوكيات الأعضاء الآخرين.

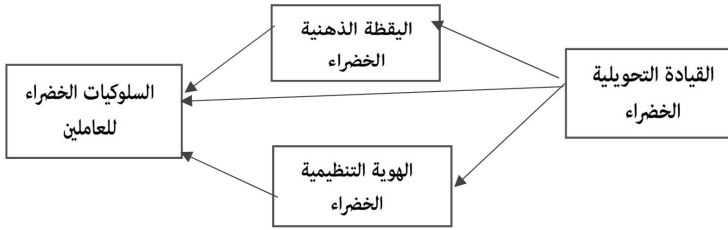
5 - اتخاذ المبادرة **taking initiative**: الرغبة في تحمل المخاطر لصالح البيئة.

منهجية الدراسة

ينطوي إطار الدراسة الميدانية الحالية على ما يأتي:

نموذج الدراسة

في ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن الدراسة الحالية تسعى بشكل رئيس إلى فحص التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على السلوكيات الخضراء للعاملين؛ كما تسعى أيضاً إلى الوقوف على التأثير غير المباشر بينهما من خلال الوساطة التداخلية لمتغيري اليقظة الذهنية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء بينهما، وذلك لعينة من العاملين بإحدى الشركات المصرية لصناعة السيراميك. وفيما يلي يوضح الشكل الآتي النموذج المقترح للدراسة الحالية:



شكل 1: النموذج المقترح للدراسة الحالية

فروض الدراسة وخلفياتها النظرية

للتحقق من صحة النموذج المقترح، وتحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية، قامت الباحثة بصياغة الفروض الآتية:

الفرض الأول: العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين

تؤثر سلوكيات القادة بقوة على سلوكيات تابعيهم (Bass, 1985)، ويهتم القادة التحويليون بتشجيع تابعيهم على الانخراط في السلوكيات المولية للبيئة (Chen & Chang, 2016; Kura, 2013). وعندما يظهر القائد نمط القيادة التحويلية الخضراء، فإن اتجاه المرؤوسين نحو البيئة التنظيمية سيصبح أكثر فعالية وسيسعون إلى حماية البيئة. لذا، فإن القيادة التحويلية يمكن أن تعزز السلوكيات الخضراء لمرؤوسيهم (Robertson & Barling, 2013). كذلك انتهت دراسة Wang, et al. (2018) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين. وبناء على ذلك، فقد أمكن للباحثة صياغة الفرض الآتي:

ف1: تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً ومعنوياً في السلوكيات الخضراء لتابعيهم.

أي أنه كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لسلوكيات القيادة التحويلية الخضراء لدى قادتهم، ازداد معدل انخراطهم في السلوكيات الخضراء المولية للبيئة.

الفرض الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء واليقظة الذهنية الخضراء

يرى Ray et al. (2011) أن القيادة تؤدي دوراً مهماً في مساعدة تابعيها على تعزيز يقظتهم الذهنية، وتمثل القيادة التحويلية نمطاً قيادياً مهماً لترسيخ اليقظة الذهنية (Vogus & Sutcliffe, 2012). ويؤدي القادة التحويليون دوراً مهماً في تشجيع تابعيهم على العمل بما يتجاوز مصالحهم الذاتية، وذلك من خلال ما يتمتعون به من كاريزما واهتمام شخصي بالأفراد وحفزهم الملهم لهم وإثارة أفكارهم (Bass, 1985).

ويرى (Vogus & Sutcliffe (2012) أن القيادة التحويلية تشكل أحد الأنماط القيادية المفيدة لتعزيز مستوى اليقظة الذهنية للتابعين وترتيب أفكارهم وتنظيمها؛ وأضاف أنه نظراً لأن القادة التحويليين يمتلكون القدرة على تحفيز تابعيهم لتطوير أفكار جديدة ونشر المعرفة وتعلم تقنيات جديدة، فإنه يمكنهم مساعدة تابعيهم على ترتيب وتنظيم أفكارهم، ودعم مستوى يقظتهم الذهنية. واستنتج Gioia & Chittipeddi (1991) أيضاً أن القيادة التحويلية تحظى بدور بالغ في تعزيز مستوى اليقظة الذهنية لدى التابعين. انطلاقاً مما أشارت إليه دراستي (Zafar, et al. (2017; Chen, et al. (2014) من أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والخضراء واليقظة الذهنية للخضراء للتابعين؛ فقد أمكن للباحثة صياغة الفرض الآتي:

ف2: تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً ومعنوياً في مستوى اليقظة الذهنية الخضراء لدى تابعيهم.

أي أنه كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لسلوكيات القيادة التحويلية الخضراء لدى قادتهم، أسهم ذلك في ارتفاع مستوى اليقظة الذهنية لدى تابعيهم.

الفرض الثالث: العلاقة بين اليقظة الذهنية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين

يرى (Amel, et al. (2009) أن الأفراد اليقظين ذهنياً أكثر ميلاً للاهتمام والمعالجة الدقيقة للمعلومات حيال التأثير البيئي. كما أنه عندما يتوافر لديهم مستوى مرتفع من اليقظة الذهنية يصبحون أكثر ميلاً لتطبيق البدائل والطرق الأقل ضرراً بالبيئة الطبيعية، حتى وإن صادفهم معوقات في تحقيق ذلك. كما انتهت دراسة (Brown & Kasser (2005 إلى أن الأفراد اليقظين ذهنياً وذوي التوجه بالقيم الذاتية يكونون أكثر ميلاً للانخراط في السلوكيات الموالية للبيئة، وفي ضوء ما سبق، فقد أمكن للباحثة صياغة الفرض الآتي:

ف3: تؤثر اليقظة الذهنية الخضراء إيجابياً ومعنوياً في السلوكيات الخضراء للعاملين.

أي أنه كلما ارتفع مستوى اليقظة الذهنية الخضراء لدى الأفراد، ازداد معدل انخراطهم في السلوكيات الخضراء الموالية للبيئة.

الفرض الرابع: أثر اليقظة الذهنية الخضراء بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للتابعين.

لقد انتهت دراسة (Chen et al. (2014 إلى أن اليقظة الذهنية الخضراء تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء الأخضر. كذلك انتهت دراسة (Zafar, et al. (2017 إلى أن اليقظة الذهنية الخضراء تتوسط إيجابياً بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء الأخضر. استناداً إلى ما سبق ذكره في الفرضين الثاني والثالث؛ وما انتهت إليه نتائج الدراستين السابقتين، فقد أمكن للباحثة صياغة الفرض الآتي:

ف4: تتوسط اليقظة الذهنية الخضراء بشكل تداخلي وكامل العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء لتابعيهم.

أي أنه كلما ازداد إدراك مفردات العينة لسلوكيات القيادة التحويلية الخضراء لرؤسائهم، ارتفع مستوى يقطتهم الذهنية الخضراء، ومن ثم ازداد معدل انخراطهم في السلوكيات الخضراء.

الفرض الخامس: العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء

لقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن القائد البيئي يطور هوية تنظيمية خضراء تؤثر على توافق تابعيه مع المنظمة (Chen, 2013). وبوجه عام، عادة ما يولي القائد التحويلي الأخضر اهتماماً كبيراً بالقيم الخضراء والمشكلات البيئية، وإذا ساد المنظمة توافق بين عاملها حول ضرورة حماية البيئة المحيطة بها، فإن هؤلاء العاملين سيصبحون أكثر اهتماماً بالمعلومات البيئية التي ينقلها إليهم قادتهم، كما سيزداد توافقهم مع قيم قادتهم، وتزداد درجة إستيعابهم لها؛ وإذا ما تشكلت للمنظمة هوية تنظيمية خضراء، فإن عاملها يعتبرون أنفسهم أفراداً موالين للبيئة (Wang, et al., 2018). لقد أكد Chen (2011) أنه يمكن للقادة البيئيين تشكيل هوية تنظيمية خضراء للمنظمة، كما يمكنهم التأثير على مستوى التوافق بين تابعيهم ومعتقداتهم وحفزهم على التفكير في المنظمة. وانتهت دراسة Al-Zawahreh, et al. (2018) إلى أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين القيادة البيئية والهوية التنظيمية الخضراء. استناداً إلى ما سبق، فقد أمكن للباحثة صياغة الفرض الآتي:

ف5: تؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً ومعنوياً في الهوية التنظيمية الخضراء للمنظمة.

أي أنه كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لسلوكيات القيادة التحويلية الخضراء لدى قادتهم، أسهم ذلك في تشكيل وترسيخ هوية تنظيمية خضراء للشركة.

الفرض السادس: العلاقة بين الهوية التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين

وبوجه عام، تؤثر الهوية التنظيمية إيجابياً على تفسير المشكلات وكذا ردات فعل الأفراد حيال تلك المشكلات (Dutton & Dukerich, 1991). ويمكن للهوية التنظيمية الخضراء حفز المنظمة على تبني وتطبيق الإدارة البيئية كوسيلة لتعزيز صورتها الذهنية الخضراء أو اعتبارها منظمة خضراء (Chen & Chang, 2013). وعلى ذلك فإن الهوية التنظيمية الخضراء يمكن أن تعزز سلوكيات العاملين وتحثهم نحو بذل جهود أكبر لأداء أفعال جديدة وابتكار أفكار جديدة، وهو ما يعزز قدرة المنظمة على معالجة المشكلات البيئية ويحسن من قدرتها التكيفية الخضراء (Chen & Chang, 2013; Song & Yü, 2018). وفي ضوء ما سبق فقد أمكن للباحثة صياغة الفرض الآتي:

ف6: تؤثر الهوية التنظيمية الخضراء إيجابياً ومعنوياً في السلوكيات الخضراء للعاملين.

أي أنه كلما استطاعت المنظمة ترسيخ هوية تنظيمية خضراء لها، ازداد معدل انخراط عاملها في السلوكيات الخضراء المولية للبيئة.

الفرض السابع: أثر الهوية التنظيمية الخضراء بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء

لقد استنتجت دراسة (Mittal & Dhar (2016 أن الهوية التنظيمية الخضراء تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والإبداع الأخضر. واستناداً إلى ما سبق ذكره في الفرضين الخامس والسادس، فقد أمكن للباحثة اقتراح الفرض الآتي:

ف7: تتوسط الهوية التنظيمية الخضراء بشكل تداخلي وكامل العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء لتابعيهم.

أي أنه كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لسلوكيات القيادة التحويلية الخضراء لرؤسائهم، ساهم ذلك في ترسيخ هوية تنظيمية خضراء للمنظمة، وهو ما يزيد من معدلات انخراط عاملها في السلوكيات الخضراء.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في إحدى الشركات المصرية لصناعة السيراميك، ويعزى اختيار الباحثة لهذه الشركة بالتحديد إلى كونها من أكبر مصانع السيراميك في مصر والشرق الأوسط، من حيث كم الإنتاج؛ حيث تمتلك الشركة أكبر تشكيلة من سيراميك الأرضيات والحوائط وقطع الديكور بمقاسات وتصميمات مميزة ومختلفة؛ إضافة إلى قيام الشركة بتصدير جزء كبير من إنتاجها إلى أكثر من 32 دولة بالعالم؛ فضلاً عن أن مجال عملها هو صناعة السيراميك التي ينجم عنها العديد من الانبعاثات والغازات والمركبات الكيميائية الضارة ببيئة العمل والهواء الخارجي؛ الأمر الذي يزيد من حاجة هذه الشركة إلى تطبيق السلوكيات الخضراء المواتية للبيئة، بهدف تقليل الآثار السلبية لتلك الملوثات.

وتتمثل وحدة المعاينة في جميع العاملين بالوحدات الصناعية بالشركة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، والبالغ عددهم (3500) عامل⁽²⁾. ويرجع اختيار الباحثة لهذه الفئة تحديداً دون غيرها من فئة المديرين أو شاغلي الوظائف الإدارية العليا إلى ما يأتي:

- وفقاً لما ذكره Boiral & Pail (2013) فإن المبادرات المقترحة من قبل العاملين تؤثر على خضرنة المؤسسات بدرجة أكبر من تلك التي تقترحها الإدارة الرسمية.
- وفقاً لما أكدته Weerarathna et al. (2017) فإنه ينبغي على العاملين أن ينخرطوا في السلوكيات الخضراء وأن يسعوا إلى نجاحها.
- انتهى Boiral et al. (2015) إلى أن سلوكيات العاملين تسهم معنوياً في الأداء البيئي التنظيمي.

(2) سجلات العاملين بالشركة.

- هناك أدلة متراكمة على أن نجاح المبادرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية يعتمد على السلوكيات الفردية للعاملين (Norton, et al., 2017).
 - الأدوار الرائدة للعاملين في مجال حماية البيئة (Safari, et al., 2018)، فضلاً عن أن العاملين هم من يوكل إليهم تطبيق السياسات الخضراء التنظيمية؛ الأمر الذي يجعل من الضروري تعديل سلوكهم بما يتوافق مع الأهداف الخضراء التنظيمية (Dumont, et al., 2017).
 - يضاف إلى ما سبق، أنه يعزى اقتصر الدراسة الحالية على العاملين بالوحدات الإنتاجية دون غيرهم من العاملين بالوظائف المكتبية، إلى أن التلوث ينجم فقط عن العمليات الصناعية بالشركة بخلاف الوظائف الإدارية، فالأضرار أو الملوثات البيئية الناجمة عنها تكون منخفضة إلى حد كبير أو معدومة في بعض الأحيان.
- وجدير بالذكر، أنه نظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات الاحتمالية؛ حيث استخدمت الباحثة عينة عشوائية بسيطة، تم حساب حجمها استناداً إلى التطبيق الإلكتروني الجاهز لمعادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة، والتي تنص على (Mason, et al., 1989):

$$N = \frac{M}{1 + [S^2 \times (M-1) + pq]}$$

حيث:

N = حجم العينة

M = إجمالي عدد العاملين بالشركة ويساوي (3500) فرد

P = نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة، ويفترض أن هذه النسبة تساوي 50%، باعتبارها تمثل أكبر احتمال ممكن للحصول على أكبر حجم للعينة.

q = نسبة الخصائص المكتملة، وتساوي 50%.

S = قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة؛ أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96. وبتطبيق المعادلة السابقة يكون لدينا حجم العينة مقدراً بـ (346) مفردة تقريباً.

هذا، وقد بلغ العدد الإجمالي للقوائم الواردة (320) قائمة؛ بنسبة (92.48%) من إجمالي القوائم الموزعة، وبعد أن قامت الباحثة بفرز القوائم الواردة ومراجعتها استبعدت أربع قوائم منها؛ لعدم استكمال البيانات الخاصة بها، ومن ثم أصبح عدد القوائم الواردة الصحيحة التي تم تفرغها وتحليلها (316) قائمة؛ بنسبة (91.23%) من إجمالي القوائم المرسله. وفيما يلي، يوضح جدول (1) توزيع مفردات العينة على الوحدات الصناعية المختلفة بالشركة محل الدراسة، على النحو الآتي:

جدول 1

توزيع مفردات العينة على الوحدات الإنتاجية المختلفة بالشركة محل الدراسة

الوحدة الإنتاجية	إجمالي عدد الأفراد العاملين بها	حجم العينة	إجمالي عدد قوائم الاستقصاء الموزعة	إجمالي عدد القوائم المستردة	نسبة الاستجابة
المعامل وضمان الجودة	53	5	5	5	100%
الإعداد والتحضير	1100	109	109	98	89.9%
التشكيل	900	88	88	84	95.4%
التجفيف	847	84	84	75	89.2%
الحرق والتغطية بالجليز	600	60	60	58	96.6%
الإجمالي	3500	346	346	320	91.23%

المصدر: من إعداد الباحثة.

وفيما يتعلق بالاعتبارات الأخلاقية؛ فتؤكد الباحثة أن جميع المستقصى منهم قد شاركوا في الدراسة طواعية ودون إجبار من أحد، وأن عملية جمع البيانات قد تمت في محل عمل المستقصى منهم عبر المقابلة الشخصية بالاستعانة بأربعة باحثين، إضافة إلى الحرص على ضمان سرية إجابات المستقصى منهم. وجدير بالذكر أن عملية جمع البيانات قد دامت لمدة ثلاثة أشهر، بدءاً من أكتوبر 2018 حتى ديسمبر 2018.

متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الباحثة في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في قائمة استقصاء أعدت وطوّرت بناء على المقاييس التي صاغها الباحثون للمتغيرات الأربعة الممثلة في: اليقظة الذهنية الخضراء، والهوية التنظيمية الخضراء، والقيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين (Chen, et al., 2014; Chen, 2011; Chen & Chang, 2013; Kaiser, et al., 2007). وقد استعانت الباحثة بأربعة باحثين لتوزيع قوائم الاستقصاء على مفردات العينة بمقر عملهم، وتجميعها منهم والرد على استفساراتهم وإزالة ما لديهم من لبس أو غموض.

وتحتوي قائمة الاستقصاء على عبارات مغلقة ومحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم عليها بدقة، كما تساعد على تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً، وهي موزعة على خمسة أقسام رئيسية، تمثلت في:

- القسم الأول (المتغيرات الضابطة): نظراً لما أشارت إليه دراسة (Kim, et al., 2014) من كون السلوكيات الخضراء للعاملين تتأثر بمتغيراتهم الديموغرافية، ممثلة في: العمر

والمستوى التعليمي ومدة الخدمة؛ لذا فقد جرى ضبطهم في الدراسة الحالية تأسيساً بدراسة (Wang, et al., 2018).

- **القسم الثاني (اليقظة الذهنية الخضراء):** ويعبر هذا المتغير إجرائياً عن الانتباه الواعي للأحداث والمؤشرات البيئية وتحليل المعلومات المتعلقة بها بغرض الاستجابة المناسبة لها. ولقياس هذا المتغير تم الاعتماد على عدد ست عبارات تبدأ من العبارة الأولى إلى العبارة السادسة بالقائمة، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي صممه (Chen, et al., 2014) لقياس مستوى اليقظة الذهنية الخضراء.
- **القسم الثالث (الهوية التنظيمية الخضراء):** ويشير هذا المتغير إجرائياً إلى مجموعة من المعتقدات السادة حيال ما هو جوهرى ومميز للمنظمة. وقد استخدمت ست عبارات، تبدأ من العبارة السابعة بالقائمة، وتنتهي بالعبارة (12) بالقائمة، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي صممه (Chen, 2011) لقياس الهوية التنظيمية الخضراء.
- **القسم الرابع (القيادة التحويلية الخضراء):** ويعرف هذا المتغير إجرائياً بأنه سمة مميزة للقيادة، والتي تشجعهم على تحقيق الأهداف التنظيمية البيئية، كما تشجعهم على التصرف بما يتجاوز الأداء البيئي. وقد جرى قياس هذا المتغير باستخدام ست عبارات، تبدأ من العبارة (13) وتنتهي بالعبارة (18) بالقائمة، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي صممه (Chen & Chang, 2013) لقياس مدركات العاملين حيال القيادة التحويلية الخضراء.
- **القسم الخامس (السلوكيات الخضراء):** وتعبر إجرائياً عن السلوكيات الفردية التي يخطر فيها العاملون بغية الحفاظ على البيئة وحمايتها. وقد اعتمد في قياس هذا المتغير على (5) عبارات، تبدأ من العبارة (19) وحتى العبارة (23) بالقائمة، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي صممه (Kaiser, et al., 2007)؛ لقياس السلوكيات الخضراء في موقع العمل.

الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة

للتحقق من صدق المقياس، اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري فعلى الرغم من أن المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء قد أسست على مقاييس طورت واستخدمت في دراسات سابقة مشابهة، فإن اختلاف البيئة المصرية عن البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات دعت الباحثة إلى استخدام أسلوب شمولية محتوى القائمة في تقدير درجة صدق أداة القياس. وفي هذا الصدد، قامت الباحثة بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين من أساتذة إدارة الموارد البشرية ملتزمة منهم مراجعة المقاييس التي تشتمل عليها أداة القياس؛ وذلك للتحقق من صدق مضمونها، وقد أسفر هذا التعديل عن إعادة تعديل صياغة بعض العبارات لتأخذ القائمة شكلها النهائي.

اختبار ثبات قائمة الاستقصاء

تمثل خاصية الثبات إحدى الخصائص الرئيسية التي ينبغي توافرها في أداة جمع البيانات، وهي تعبر عن درجة خلو المقياس من الأخطاء، وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية. وقد اعتمدت الباحثة في تقييم ثبات أداة القياس على مؤشرات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الثبات المركب (Composite Reliability)، متوسط قيم التباين المستخرجة (Average Variance Extracted (AVE)، والتي توضح نتائجهم بيانات الجدول الآتي:

جدول 2
نتائج اختبارات ثبات المقياس

المتغير	ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)	متوسط قيم التباين المستخرجة (AVE)
اليقظة الذهنية الخضراء	0.845	0.892	0.581
الهوية التنظيمية الخضراء	0.852	0.895	0.595
القيادة التحولية الخضراء	0.962	0.971	0.848
السلوكيات الخضراء للعاملين	0.953	0.964	0.843

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وبمراجعة النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن معاملات الثبات لمقاييس الدراسة قد تجاوزت الحد الأدنى المطلوب لاختبارات الثبات المعروفة (70%)، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن قيم الثبات المركب تراوح ما بين 0.892 و 0.971؛ أي أنها تفوق القيمة القاطعة التي اقترحها (Bagozzi & Yi, 1988) والتي تساوي 0.60 أو تفوقها.

بالمثل أيضاً، تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج AVE ما بين 0.581 و 0.848، وهي بذلك تفوق القيمة القاطعة التي اقترحها (Bagozzi & Yi, 1988)، والتي تساوي 0.50 أو تفوقها، وهو ما يشير إلى تمتع مقاييس الدراسة بدرجة ثبات جيدة، إضافة إلى صلاحية استخدامها كمقاييس للدراسة الحالية لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

بيانات الدراسة

تقوم الدراسة الحالية على الجمع بين نوعين رئيسيين من البيانات، هما:

أ - البيانات الثانوية: استخدمت البيانات الثانوية في تغطية الجانب النظري للمتغيرات الأربعة: القيادة التحولية الخضراء، اليقظة الذهنية الخضراء، الهوية التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، وذلك بالاعتماد على المراجع الأجنبية والدراسات والبحوث العلمية التي تخدم موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، والمعلومات المتوفرة في السجلات عن أعداد العاملين بالشركة محل الدراسة، وذلك بهدف تكوين الإطار النظري والأكاديمي للدراسة الحالية.

ب - البيانات الأولية: اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية على أسلوب الاستقصاء لكونه الأسلوب الأكثر شيوعاً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية.

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة واختبار صحة فروضها على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي، التي تضمنها البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS. وتمثلت هذه الأساليب فيما يأتي:

- تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ: وذلك للوقوف على معامل ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: وذلك للوقوف على أثر متغيري اليقظة الذهنية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء بوصفهما متغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين.
- اختبار Sobel للتحقق من معنوية وساطة متغير ما للعلاقة بين متغيرين آخرين.

اختبار فروض الدراسة

للتحقق من صحة فروض الدراسة، استخدمت الباحثة أسلوب الانحدار الهرمي اعتماداً على مدخل (Baron & Kenny 1986)، والذي توضح نتائجه بيانات الجدول الآتي:

جدول 3

القيم المعيارية لتحليل الانحدار الهرمي المتعلقة بتأثير اليقظة الذهنية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء بوصفهما متغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين

المتغيرات	اليقظة الذهنية الخضراء	الهوية التنظيمية الخضراء	السلوكيات الخضراء للعاملين					
			نموذج 1	نموذج 2	نموذج 3	نموذج 4	نموذج 5	نموذج 6
العمر	0.338**	0.307**	0.217**	0.271**	0.15**	0.185**	0.174**	0.206**
المستوى التعليمي	0.089	0.073	0.263**	0.224**	0.223**	0.202**	0.226**	0.209**
مدة الخدمة	-0.464**	-0.493**	-0.375**	-0.348**	-0.240**	-0.231**	-0.248**	-0.244**
القيادة التحويلية الخضراء	0.183**	0.256**	0.115**			0.069		0.061
اليقظة الذهنية الخضراء			0.266**			0.252**		
الهوية التنظيمية الخضراء							0.230**	0.211**
R ²	0.350	0.397	0.277	0.287	0.325	0.328	0.311	0.314
Adj R ²	0.342	0.389	0.270	0.278	0.316	0.317	0.303	0.303
F	42.370**	51.804**	40.317**	31.686**	37.865**	30.679**	35.590**	28.729**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وللتحقق من صحة الفرض الأول للدراسة، أوضحت النتائج الواردة في الجدول السابق وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية الخضراء على السلوكيات الخضراء للعاملين؛ حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.115^{**}$) وفقاً لما هو وارد في النموذج الأول بالجدول، ويشير معامل التحديد (R^2) إلى أن القيادة التحويلية الخضراء بوصفها متغيراً مستقلاً تفسر 35% من التباين الحادث في مستوى انخراط العاملين في السلوكيات الخضراء، وأما باقي هذه النسبة 65% فيعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى (مثل: سياسات الاستدامة التنظيمية وإدارة الانطباع والمعرفة البيئية) وغيرها من المتغيرات الأخرى التي لم ترد في النموذج، أو قد تعزى إلى الخطأ العشوائي الذي يؤثر في مستوى السلوكيات الخضراء للعاملين. وهو ما يؤكد صحة الفرض الأول للدراسة.

وللتحقق من صحة الفروض الثاني والثالث والرابع للدراسة، أفادت النتائج الواردة في الجدول السابق ما يأتي:

- أن تأثير القيادة التحويلية الخضراء على اليقظة الذهنية الخضراء كان إيجابياً ومعنوياً، حيث بلغت قيمة معامل التأثير ($B=0.183^{**}$)، وبذلك تثبت صحة الفرض الثاني للدراسة.
- أن متغير اليقظة الذهنية الخضراء يؤثر إيجابياً ومعنوياً في السلوكيات الخضراء للعاملين؛ حيث بلغت قيمة معامل التأثير ($B=0.266^{**}$)، وهو ما يدل على صحة الفرض الثالث للدراسة.
- عند إدخال متغير اليقظة الذهنية الخضراء وملاحظة تأثيره، لوحظ أن العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين أصبحت غير معنوية، وانخفضت قيمة معامل تأثيرها لتصبح ($B=0.069$). استناداً إلى ما سبق، ووفقاً لما افترضه Baron & Kenny (1986)⁽³⁾ فإن اليقظة الذهنية الخضراء تتوسط بشكل تداخلي وكلي العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، وهو ما يؤكد صحة الفرض الرابع للدراسة.

علاوة على ذلك، قامت الباحثة بإجراء اختبار (Sobel (1982) للتحقق من وساطة متغير اليقظة الذهنية الخضراء للعاملين، وقد بلغت قيمته ($Z=3.7133^{**}$)، وهو ما يؤكد على أن متغير اليقظة الذهنية

(3) أشار Baron and Kenny (1986) إلى أنه يوجد أربعة شروط أساسية ينبغي توافرها لتحقيق الوساطة

لمتغير ما بين متغيرين آخرين، وهي:

- وجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقل والمتابع.
- وجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقل والوسيط.
- وجود علاقة معنوية بين المتغيرين الوسيط والمتابع.
- عند إدخال المتغير الوسيط تصبح العلاقة بين المتغيرين المستقل والمتابع غير معنوية أو يضعف أثرها.

الخضراء يتوسط بشكل تداخلي وكامل العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين. وعليه، يمكن قبول الفرض الرابع للدراسة.

وللتحقق من صحة الفروض الخامس والسادس والسابع للدراسة، أشارت النتائج الواردة في الجدول السابق إلى:

- وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية الخضراء على الهوية التنظيمية الخضراء؛ حيث بلغت قيمة معامل التأثير ($B = -0.256^{**}$)؛ وهو ما يدل على صحة الفرض الخامس للدراسة.

- وجود تأثير إيجابي ومعنوي للهوية التنظيمية الخضراء على السلوكيات الخضراء للعاملين؛ حيث بلغت قيمة معامل التأثير ($B = -0.230^{**}$)؛ وهو ما يشير إلى صحة الفرض السادس للدراسة.

- عند إدخال متغير الهوية التنظيمية الخضراء بوصفه وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين وقياس مدى تأثيره، لوحظ أن العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين قد أصبحت غير معنوية، وانخفضت قيمة معامل تأثيرها لتصبح ($B = 0.061$)؛ وهو ما يعني أن الهوية التنظيمية الخضراء تتوسط بشكل تداخلي وكامل العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين. علاوة على ذلك، قامت الباحثة بإجراء اختبار Sobel (1982) للتحقق من توسط متغير الهوية التنظيمية الخضراء للعلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، وقد بلغت قيمته ($Z = 4.7679^{**}$) وفقاً لما هو وارد في الجدول 4، وهو ما يؤكد على أن متغير الهوية التنظيمية الخضراء يتوسط بشكل تداخلي وكامل العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين. وعلى ذلك، قُبِلَ الفرض السابع للدراسة.

- فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية، فقد أوضحت النتائج ما يأتي:

● **بالنسبة لمتغير العمر:** أشارت النتائج إلى أن متغير العمر يؤثر معنوياً وإيجابياً في كل من متغيرات اليقظة الذهنية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، وأن أقوى تأثير له كان على اليقظة الذهنية الخضراء، يليها الهوية التنظيمية الخضراء، فالسلوكيات الخضراء للعاملين.

● **بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:** أفادت النتائج أنه يؤثر إيجابياً ومعنوياً على السلوكيات الخضراء للعاملين، في حين أن تأثيره على كل من متغيري اليقظة الذهنية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء كان غير معنوي.

● **بالنسبة لمتغير مدة الخدمة:** أوضحت النتائج أنه يؤثر سلباً ومعنوياً على كل من متغيرات اليقظة الذهنية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء

للعاملين. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه كلما طالت مدة خدمة الفرد اعتاد العمل بطريقته المألوفة والمعتادة؛ الأمر الذي يجعله لا يهتم بتعديل سلوكياته كي تكون مواءمة للبيئة.

- أشارت قيم معامل التحديد (R^2) إلى أن المتغيرات الديموغرافية تفسر 27.7% من التباين الحادث في السلوكيات الخضراء للعاملين، ويرتفع مستوى تأثيرها إلى 28.7% عند إضافة متغير القيادة التحويلية الخضراء إليها، وإذا ما أضيف إليهما متغير اليقظة الذهنية فإنهما معاً يفسران 32.5% من التباين الحادث في السلوكيات الخضراء للعاملين؛ بينما تفسر المتغيرات الديموغرافية والقيادة التحويلية الخضراء واليقظة الذهنية الخضراء مجتمعة 32.8% من التباين الحادث في السلوكيات الخضراء للعاملين. وبالإضافة إلى ما سبق، نجد المتغيرات الديموغرافية والهوية التنظيمية الخضراء يفسران معاً 31.1%، في حين أن المتغيرات الديموغرافية والقيادة التحويلية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء تفسر معاً 31.4% من التباين الحادث في السلوكيات الخضراء للعاملين.

جدول 4
نتائج اختبار Sobel

المتغير الوسيط	التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على السلوكيات الخضراء	التأثير غير المباشر من خلال الوسيط	Z	مستوى المعنوية (P)
اليقظة الذهنية الخضراء	0.1069**	0.1025**	3 > 7133**	0.000
الهوية التنظيمية الخضراء		0.1366**	4.7679**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

النتائج والمناقشة

تهدف الباحثة من خلال هذا الجزء إلى عرض كل من نتائج الدراسة ومناقشتها ودلالاتها وتوصياتها، وذلك على النحو الآتي:

نتائج الدراسة ومناقشتها

على الرغم من توافر العديد من الدراسات والبحوث التنظيمية حول متغيرات القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين واليقظة الذهنية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء، فإن أياً منها لم يحاول الجمع بين هذه المتغيرات الأربع في نموذج واحد، مستهدفاً فحص العلاقة بينهم. ولذا، انصب هدف الدراسة الحالية وتركز محور اهتمامها على سد هذه الفجوة البحثية، ومن ثم فقد سعت إلى تقصي الأثر الوسيط لكل من متغيري اليقظة

الذهنية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين. وعليه؛ فإن الدراسة الحالية تعد من أولى الدراسات الميدانية (في حدود علم الباحثة) التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الأربعة المذكورة، فضلاً عن محاولتها الإسهام في هذا المجال الجديد والناشئ على الوجه الآتي:

- أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية الخضراء على السلوكيات الخضراء للعاملين؛ وهو ما يعني أنه كلما ازداد إدراك مفردات العينة لنمط القيادة التحويلية الخضراء لدى قادتهم، زاد ذلك من معدلات انخراطهم في السلوكيات الخضراء الموالية للبيئة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستي (Wang, et al., 2013; Robertson & Barling, 2018). من أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً على السلوكيات الخضراء لتابعيهم. وتعرّضت الباحثة هذه النتيجة إلى أنه عندما يظهر القادة السلوكيات التحويلية الخضراء ويحفزون مرؤوسيهم نحو الاهتمام بالبيئة المحيطة بهم، فإن ذلك يدفعهم إلى الانخراط في السلوكيات الخضراء الموالية للبيئة؛ ووفقاً لما ذكره (Wang et al. 2018) فإن القائد التحويلي الأخضر يؤدي دوراً مهماً في تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى مرؤوسيه نحو البيئة التنظيمية، ويجعلها أكثر فعالية، وهو ما يزيد من دافعيّتهم نحو المبادرة إلى الانخراط في السلوكيات الخضراء الموالية للبيئة، بقصد الحفاظ على البيئة وحمايتها. ويرى (Lu et al. 2017) أن القائد التحويلي الأخضر يهتم بالمهام الخضراء للمنظمة، كما يحرص على إرساء القيم البيئية وتفسير مفاهيم السلوكيات الخضراء لتابعيه، وهو ما يزيد من وعي هؤلاء التابعين بضرورة مساعدة المنظمات على تحقيق الأهداف البيئية، ويحث فيهم القيم الخضراء؛ وهو ما يجعل العاملين يعتبرون مهامهم وسلوكياتهم اليومية أكثر معنى وتوافقاً مع قيمهم الشخصية، ويؤدي إلى توافق قيمهم مع قادتهم، ويزيد من رغبتهم في أداء ما يوكله هؤلاء القادة إليهم من مهام ويدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد نحو تحقيق الأهداف البيئية.

- أفادت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً في مستوى اليقظة الذهنية الخضراء لدى التابعين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستي (Zafar, et al. 2017; Chen, et al. 2014) من أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية الخضراء واليقظة الذهنية للتابعين. وتعرّضت الباحثة هذه النتيجة إلى أن القائد التحويلي الأخضر يحفز تابعيه ويلهمهم التفكير في القضايا والمشكلات البيئية، والتأمل في الأنشطة الوظيفية التي يؤدونها وتأثيرها على البيئة المحيطة؛ وهو ما يزيد من مستوى يقظتهم الذهنية الخضراء ويحفزهم على الانخراط في السلوكيات الخضراء؛ بغرض حماية البيئة والحفاظ عليها (Vogus & Sutcliffe, 2012). وجدير بالذكر، أن القائد التحويلي يحفز عامله على تطوير أفكار جديدة وتعلم تقنيات وأساليب جديدة؛ وهو ما يوجد سياقاً ملائماً لليقظة الذهنية، وذلك من خلال دعم المرؤوسين على التفكير المنظم

(Vogus & Sutcliffe, 2012)، والتفكير في محتوى عملهم وسياقه (Arendt, 2009)، وكذا التأمل في الأنشطة الروتينية الوظيفية التي يؤديونها (Bono & Judge, 2003). وعلى ذلك، فإن القائد التحويلي يؤدي دوراً مهماً في رفع مستوى يقظة تابعيه (Gioia & Chittipeddi, 1991). واتفق معه كل من Madsen, et al. (2006) في أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على اليقظة الذهنية. ومن هذا المنطلق، فإن القائد التحويلي الأخضر يدعو تابعيه إلى التفكير والتأمل في القضايا البيئية وإعادة النظر في الأنشطة الروتينية التي يؤديونها، والانخراط في السلوكيات الخضراء المواتية للبيئة؛ بهدف الحفاظ على البيئة وحمايتها (Vogus & Sutcliffe, 2012).

- أوضحت نتائج الدراسة أن اليقظة الذهنية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً على انخراط العاملين في السلوكيات الخضراء. وهو ما يعني أنه كلما ارتفع مستوى اليقظة الذهنية الخضراء للعاملين، ارتفع معدل انخراطهم في السلوكيات الخضراء المواتية للبيئة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Brown & Kasser (2005) من أن الأفراد اليقظين ذهنياً ونوي التوجه بالقيم الذاتية يكونون أكثر ميلاً للانخراط في السلوكيات المواتية للبيئة. كما أنه عندما يتوافر لديهم مستوى مرتفع من اليقظة الذهنية يصبحون أكثر ميلاً لتطبيق البدائل والطرق الأقل ضرراً بالبيئة الطبيعية، حتى وإن صادفهم معوقات في تحقيق ذلك (Amel, et al., 2009).
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن متغير اليقظة الذهنية الخضراء يتوسط بشكل تداخلي وكامل العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء لتابعيهم؛ وهو ما يعني أنه كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لنمط القيادة التحويلية الخضراء لدى قادتهم، زاد ذلك من مستوى يقظتهم الذهنية الخضراء ودفعهم إلى الانخراط في السلوكيات الخضراء المواتية للبيئة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراساتي (Zafar, et al., 2017; Chen, et al., 2014) اللتين استنتجتا أن اليقظة الذهنية الخضراء تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء الأخضر.
- استنتجت الدراسة أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً في الهوية التنظيمية الخضراء للشركة؛ وهو ما يعني أنه كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لنمط القيادة التحويلية الخضراء لدى قادتهم، أسهم ذلك في ترسيخ هوية تنظيمية خضراء للشركة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Chen 2011) من أنه يمكن للقادة البيئيين تشكيل هوية تنظيمية خضراء للمنظمة؛ وما انتهى إليه (Al-Zawahreh, et al. 2018) من أنه توجد علاقة إيجابية وقوية بين القيادة البيئية والهوية التنظيمية الخضراء؛ ذلك أن القائد التحويلي الأخضر ينقل إلى مرؤوسيه رؤيته وقيمه الخضراء، وهو ما يوجد لديهم الحافز لأن يكون هدفهم حماية البيئة، ويصبح المنظمة بهوية تنظيمية خضراء؛ ذلك أن القائد التحويلي يمكنه

التأثير في رؤية تابعيه والترويج لمفاهيم جديدة من شأنها إعادة تشكيل الهوية التنظيمية عندما يواجه بتغيرات بيئية (Gioia & Thomas, 1996).

- بينت الدراسة أن الهوية التنظيمية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً على السلوكيات الخضراء للعاملين. وهو ما يعني أنه كلما سادت المنظمة هوية تنظيمية خضراء، فإن ذلك يسهم في ارتفاع معدلات انخراط عاملها في السلوكيات الخضراء. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الهوية التنظيمية الخضراء يمكن أن تعزز سلوكيات العاملين وتحفزهم على بذل جهود أكبر لتقديم أفكار جديدة وأداء أفعال مبتكرة؛ وهو ما يعزز من قدرة المنظمة على مواجهة المشكلات البيئية، ويحسن من قدرتها التكيفية الخضراء؛ علاوة على ذلك فإن الهوية التنظيمية الخضراء تتكامل مع الرأس مال البشري الأخضر؛ الأمر الذي يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف البيئية (Chang & Chen, 2015).
- أكدت نتائج الدراسة أن متغير الهوية التنظيمية الخضراء يتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين؛ وهو ما يعني أنه كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لنمط القيادة التحويلية الخضراء لدى قادتهم، فإن ذلك يزيد من مستوى هويتهم التنظيمية الخضراء ويدفعهم إلى الانخراط في السلوكيات الخضراء المواتية للبيئة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Mittal & Dhar, 2016) من أن الهوية التنظيمية الخضراء تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والإبداع الأخضر.

دلالات الدراسة

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق، كما يتضح فيما يأتي:

- **على مستوى النظرية:** أكدت الدراسة الحالية التأثير المباشر لمتغير القيادة التحويلية الخضراء على السلوكيات الخضراء للعاملين؛ كما أكدت أيضاً الوساطة الكلية والتداخلية لمتغيري اليقظة الذهنية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين. وكما سبق ذكره، فإن الدراسة الحالية تعد من أولى الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الأربعة؛ حيث لم يجر اختبارهما مسبقاً في أي من الدراسات العربية أو الأجنبية. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تعمل على إثراء هذا المجال من دراسات السلوك التنظيمي تزامناً مع الاتجاه الموسع في مجال علم النفس التنظيمي نحو الاهتمام بالموضوعات المتعلقة بالاستدامة البيئية والسلوكيات الخضراء التنظيمية (Araujo, 2012). وكذا الرغبة في توسيع القاعدة البحثية حول موضوع الهوية التنظيمية الخضراء، الذي يشكل أحد المفاهيم الإدارية الجديدة، ولاقي اهتماماً محدوداً في سياق الإدارة البيئية (Chen, 2011).

- على مستوى التطبيق: أن ما أكدته الدراسة الحالية من تأثير السلوكيات الخضراء للعاملين بالقيادة التحويلية الخضراء؛ وهو ما يعني أنه عندما يدرك الأفراد سلوكيات القادة التحويلية الخضراء لدى قادتهم، فإن ذلك يزيد من معدلات انخراطهم في السلوكيات الخضراء؛ وهو ما يعطي دلالة على أن سبيل المنظمة نحو تدعيم السلوكيات الخضراء لعاملها إنما يكمن في حفز قادتها على التحلي بالنمط التحويلي الأخضر، الذي يهتم بتحفيز عامله ويلهمهم الأفكار الخضراء، ويدعوهم إلى التأمل في عواقب سلوكياتهم على البيئة؛ وهو ما يدفعهم إلى الانخراط في السلوكيات الخضراء المواتية للبيئة.
- إن ما أكدت عليه الدراسة من الوساطة الكلية لمتغير اليقظة الذهنية الخضراء في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء لتابعيهم، يعطي دلالة على أن سبيل المنظمة لتعزيز السلوكيات الخضراء لعاملها، إنما يتأتى من خلال رفع مستوى اليقظة الذهنية لعاملها، وهو ما يحفزهم على الانخراط في السلوكيات الخضراء المواتية للبيئة؛ الأمر الذي يقتضي من إدارة الشركة ضرورة العمل على عقد جلسات العصف الذهني وعقد الاجتماعات والمناقشات مع العاملين حيال القضايا والمشكلات البيئية؛ وذلك لدعم يقظتهم الذهنية حيال البيئة ومشكلاتها.
- وبالإضافة إلى ما سبق، أفادت نتائج الدراسة أن الهوية التنظيمية الخضراء تتوسط بشكل تداخلي وكامل العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين؛ وهو ما يعطي دلالة لإدارة الشركة محل الدراسة بضرورة الاهتمام بترسيخ القيم الخضراء والشعور بالمشكلات البيئية ومحاولة وضع حلول لها، ومن ثم جعلها جزءاً رئيسياً من هويتها التنظيمية؛ وهو ما يتأتى من خلال الحرص على عقد الندوات والاجتماعات لترسيخ الأفكار والمعتقدات البيئية لدى العاملين وإعلامهم بموقف الشركة حيال الإدارة البيئية.
- سلطت الدراسة الحالية الضوء على عدد من المفاهيم المتعلقة بالإدارة البيئية، وهي: القيادة التحويلية الخضراء، اليقظة الذهنية الخضراء، الهوية التنظيمية الخضراء، السلوكيات الخضراء للعاملين، وما يترتب عليها من آثار إيجابية تتمثل في الاستدامة البيئية والنمو المستدام (Iqbal, et al., 2018).

توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أمكن للباحثة التقدم بالتوصيات الآتية:
- 1 - نظراً لما أشارت إليه نتائج الدراسة من وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية الخضراء على السلوكيات الخضراء للعاملين، فإن ذلك يقتضي من إدارة المنظمات ضرورة العمل على:

- حسن اختيار القادة؛ بحيث يراعى اختيار أولئك الذين تتوافر لديهم قيم خضراء، كما يتمتعون بشخصية ملهمة قادرة على التأثير في الآخرين والإنصات إليهم، كما يتسمون بالمرونة والانفتاح على النقد والشعور بالمسؤولية تجاه البيئة ومشكلاتها.

- تدريب القادة وحفزهم على عمق التفكير، وكذا حفزهم مادياً ومعنوياً على تشجيع مرؤوسيهـم على التفكير الإيجابي في المشكلات البيئية.

- تحفيز القادة على عقد جلسات العصف الذهني وطرح الأسئلة والفروض والاهتمام بالأسباب.

2 - انطلاقاً مما أشارت إليه نتائج الدراسة من توسط اليقظة الذهنية الخضراء بشكل كامل للعلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، فإن ذلك يقتضي من إدارة المنظمات ضرورة العمل على تعزيز اليقظة الذهنية الخضراء من خلال:

- قيام المسؤولين بطرح الأسئلة حيال المشكلات البيئية وإعطاء مهلة للتفكير، ومن ثم جمع الآراء والمقترحات.

- عقد الندوات حول التلوث البيئي، وهو ما يدعو العاملين إلى التدبر في المشكلات والقضايا البيئية والتيقظ الذهني.

- تشجيع العاملين على الحصول على فترات راحة خلال اليوم للتأمل أو مشاركة الأفكار البيئية الجديدة بعضها مع بعض.

- مكافأة العاملين الذين يفكرون ويتدبرون في القرارات والأفكار والسلوكيات التي يقومون بها.

3 - وفي ضوء ما أشارت إليه نتائج الدراسة من أن الهوية التنظيمية الخضراء تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، فإن ذلك يقتضي من إدارة المنظمات ضرورة العمل على:

- عقد الندوات والمحاضرات والمناقشات لترسيخ الأفكار والمعتقدات البيئية لدى العاملين.

- إعلام العاملين بالمكانة التي حققتها المنظمة في مجال الإدارة البيئية.

- إعلام العاملين بالأهداف البيئية.

- إعلام العاملين بمدى اهتمام المسؤولين بالمنظمة بالقضايا والممارسات البيئية.

الخاتمة

اهتمت هذه الدراسة بإثراء المعرفة حول العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، كما اهتمت أيضاً بتحديد الآلية التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية الخضراء على السلوكيات لخضراء للعاملين بشكل غير مباشر. وعلى ذلك تكون الدراسة قد ألقت الضوء ووسعت دائرة الاهتمام بالآثار الإيجابية للقيادة التحويلية الخضراء على بيئة العمل، كما وسعت أيضاً دائرة الاهتمام بكل من اليقظة الذهنية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين؛ وذلك بهدف تعزيز السلوكيات الموالية للبيئة.

المراجع

- المنتدى العربي للبيئة والتنمية، 2008، تقرير البيئة العربية وتحديات المستقبل.
- Albert, S. & Whetten, D. A., 1985. Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7:263-295.
- Amel, E. L., Manning, C. M. & Scott, B. A., 2009. Mindfulness and Sustainable Behavior: Pondering Attention and Awareness as Means for Increasing Green Behavior. *ECOPSYCHOLOGY*, 1(1): 14-25.
- Andersson, L., Jackson, S. E. & Russell, S. V., 2013. Greening organizational behavior: an introduction to the special issue. *J. Organ. Behav.*, 34(2): 151-155.
- Araujo, F. F. d., 2012. Do I look good in green?: A conceptual framework integrating employee green behavior, impression management, and social norms. *Amazon, Organizations and Sustainability*, 2(3): 7-23.
- Arendt, L. A., 2009. Transformational leadership and follower creativity: The moderating effect of leader humor. *Rev. Bus. Res.*, 9(4): 100-106.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M., 1988. Transformational leadership, charisma, and beyond," in International Leadership Symposia Series. Emerging Leadership Vistas, eds J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim (Lexington, MA: Lexington Books/D. C. Heath and Com): 29-49.
- Bagozzi, R. & Yi, Y., 1988. On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16(1): 74-94.
- Bass, B. M., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- BissingOlson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S. & Zacher, H., 2013. Relationships between daily affect and proenvironmental behavior at work: The moderating role of proenvironmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2): 156-175.

- Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O. & Kemp, R., 2015. Encouraging sustainability in the workplace: a survey on the pro-environmental behaviour of university employees. *Journal of Cleaner Production*, 106 November:55-67.
- Boiral, O., 2007. Corporate greening through ISO 14001: a rational myth. *Organization Science*, 18(1): 127-146.
- Bono, J. E. & Judge, T. A., 2003. Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Acad. Manag. J.*, 46(5): 554-571.
- Brammer, S., Hoejmose, S. & Marchant, K., 2012. Environmental management in SMEs in the UK: practices, pressures and perceived benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21(7): 423-434.
- Brown, K. W. & Kasser, T., 2005. Are psychological and ecological well-being compatible? The role of values, mindfulness, and lifestyle. *Social Indicators Research*, 74(2): 349-368.
- Brown, K. W. & Ryan, R. M., 2003. The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *J. Personal. Soc. Psychol.*, 84(4): 822-848.
- Buyse, K. & Verbeke, A., 2003. Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5):453-470.
- Chan, E. S., Hon, A. H., Chan, W. & Okumus, F., 2014. What drives employees' intentions to implement green practices in hotels? The role of knowledge, awareness, concern and ecological behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 40 July: 20-28.
- Chang, C.-H. & Chen, Y.-S., 2015. Green organizational identity and green innovation. *Management Decision*, 51(5): 1056-1070.
- Chen, Y.-S., Chang, C.-H. & Lin, Y.-H., 2014. Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediation Effects of Green Mindfulness and Green Self-Efficacy. *Sustainability*, 6(10): 6604-6621.
- Chen, Y.-S., Chang, C.-H., Yeh, S.-L. & Cheng, H.-I., 2015. Green shared vision and green creativity: the mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. *Qual Quant*, 49(3): 1169-1184.
- Chen, Y. S., 2011. Green organizational identity: sources and consequence. *Management Decision*, 49(3): 384-404.
- Chen, Y. S. & Chang, C. H., 2012. The determinants of green intellectual capital. *Management Decision*, 50(1): 74-94.

- Chen, Y. S. & Chang, C. H., 2013. Enhance environmental commitments and green intangible assets toward green competitive advantages: an analysis of structural equation modeling (SEM). *Qual. Quant.*, 47(1): 529-543.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., Yeh, S. L. & Cheng, H. I., 2015. Green shared vision and green creativity: The mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. *Qual. Quant.*, 49(3): 1169-1184.
- Christmann, P. & Taylor, G., 2006. Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37(6): 863-878.
- Christopher, M. S. & Gilbert, B. D., 2010. Incremental validity of components of mindfulness in the prediction of satisfaction with life and depression. *Current Psychology*, 29(1): 10-23.
- Corley, K. G. et al., 2006. Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2): 85-99.
- Daily, B. F. & Huang, S., 2001. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12): 1539-1552.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. & Spangler, W. D., 2004. Transformational leadership and team performance. *J. Organ. Chang. Manag.*, 17(2): 177-193.
- Dumont, J., Shen, J. & Deng, X., 2017. Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4): 613-627.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M., 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3): 517-554.
- Endrikat, J., Guenther, E. & Hoppe, H., 2014. Making sense of conflicting empirical findings: A meta-analytic review of the relationship between corporate environmental and financial performance. *European Management Journal*, 32(5): 735-751.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K., 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strat. Manag. J.*, 12(6): 433-448.
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B., 1996. Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 370-403.

- Iqbal, Q., Hassan, S. H., Akhtar, S. & Khan, S., 2018. Employee's green behavior for environmental sustainability: a case of banking sector in Pakistan. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 15(2): 118-130.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F., 2014. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *J. Appl. Psychol*, 89: 755-768.
- Kaiser, F. G., Oerke, B. & Bogner, F. X., 2007. Behavior-based environmental attitude: development of an instrument for adolescents. *Journal of Environmental Psychology*, 27(3): 242-251.
- Kim, A. et al., 2014. Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *J. Manag*, 43(5): 1335-1358.
- Kirkwood, J. & Walton, S., 2014. How green is green? Ecopreneurs balancing environmental concerns and business goals Australasian. *Journal of Environmental Management*, 21(1): 37-51.
- Kura, K. M., 2016. Linking environmentally specific transformational leadership and environmental concern to green behaviour at work. *Global Bus. Rev*, 17(3): 1-14.
- Langer, E., 1997. *The Power of Mindful Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lee, Y. J., De Young, R. & Marans, R.W., R. W., 1995. Factors influencing individual recycling behavior in office settings: a study of office workers in Taiwan. *Environment and Behavior*, 27(3): 380-403.
- Levinthal, D. & Rerup, C., 2006. Crossing an apparent chasm: bridging mindful and less mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science*, 17(4): 502-513.
- Lu, H. et al., 2017. Who contributed to "corporation green" in China? A view of public- and private-sphere pro-environmental behavior among employees. *Resources, Conservation and Recycling*, 120 May:166-175.
- Mason, R. L., Gunst, R. F. & Hess, J. L., 1989. *Statistical design and analysis of experiments: with applications to engineering and science*. 18th ed. New York: Wiley.
- Mittal, S. & Dhar, R. L., 2016. Effect of green transformational leadership on green creativity: a study of tourist hotels. *Tour. Manag*, 57(C) December:118-127.
- Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L. & Ashkanasy, N. M., 2017. Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: the role of green psychological climate. *J. Organ. Behav*, 38(7): 996-1105.

- Ones, D. S. & Dilchert, S., 2012. Employee green behaviors," in Managing Human Resources for Environmental Sustainability, eds S. E. Jackson, D. S. Ones, and S. Dilchert (San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley): 85-116.
- Paillé, P. & Boiral, O., 2013. Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36: 118-128.
- Patel, H. & Holm, M., 2018. Practicing mindfulness as a means for enhancing workplace pro-environmental behaviors among managers. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(13): 1-27.
- Robertson, J. L. & Barling, J., 2013. Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *J. Organ. Behav*, 34(2): 176-194.
- Safari, A., Salehzadeh, R., Panahi, R. & Abolghasemian, S., 2018. Multiple pathways linking environmental knowledge and awareness to employees' green behavior", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(1): 81-103.
- Sethi, R., 2000. Superordinate identity in cross-functional product development teams: its antecedents and effect on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3): 330-344.
- Sharma, S., Pablo, A. & Vredenburg, H., 1999. Corporate environmental responsiveness strategies: The importance of issue interpretation and organizational context. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1): 87-108.
- Song, W., Ren, S. & Yu, J., 2019. Bridging the gap between corporate social responsibility and new green product success: The role of green organizational identity. *Business Strategy and the Environment*, 28(1): 88-97.
- Song, W. & Yu, H., 2018. Green Innovation Strategy and Green Innovation: The Roles of Green Creativity and Green Organizational Identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2): 135-150.
- Starik, M. & Marcus, A. A., 2000. Introduction to the special research forum on the management of organizations in the natural environment: a field emerging from multiple paths, with many challenges ahead. *Academy of Management Journal*, 43(4): 539-546.
- Steg, L. & Vlek, C., 2009. Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3): 309-317.

- Stern, P. C., 2000. New environmental theories: toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3): 407-424.
- Vogus, T. J. & Sutcliffe, K. M., 2012. Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Acad. Manag. Learn. Educ*, 11(4): 722-735.
- Wang, X., Zhou, K. & Liu, W., 2018. Value Congruence: A Study of Green Transformational Leadership and Employee Green Behavior. *Front. Psychol*, 9 October: 1-8.
- Weeraratna, R. S., Jayaratna, D. Y. & Pintoe, A., 2017. Employee Green Behavior: A Case in Manufacturing & Service Sector in Sri Lanka. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(1): 1097-1106.
- Weick, K. & Sutcliffe, K., 2001. *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weick, K. E. & Roberts, K. H., 1993. Collective mind in organization: Heedful interrelating on flight decks. *Adm. Sci. Q.*, 38: 57-381.
- Weick, K. E., 1988. Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4): 305-17.
- Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D., 1999. Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21: 81-123.
- Werff, E. D., Steg, L. & Keizer, K., 2014. am what i am, by looking past the present. *Environ. Behav*, 46(5): 626-657.
- Wiernik, B., Dilchert, S. & Ones, D., 2013. Age and Employee Green Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8): 826-856.
- Zafar, A., Nisar, Q. A., Shoukat, M. & Ikram, M., 2017. Green Transformational Leadership and Green Performance: The mediating role of Green Mindfulness and Green Self-efficacy. *International Journal of Management Excellence*, August, 9(2): 1059-1066.

ABSTRACT

Exploring the Relationship between Green Transformational Leadership and Employees' Green Behaviors

Mervat M. Elsaied

Al-Azhar University, Egypt

Aim of the Paper: This study aimed to examine the direct and indirect relationship between green transformational leadership and employees' green behaviors.

Study Design: A questionnaire was used to collect the data for the present study.

Sample and Data: A Hierarchical regression and Sobel test were used to analyze the relationship among variables. The data were collected from a sample of 316 respondents working in the Egyptian Ceramics Company.

Results: The results showed that there is a direct relationship between green transformational leadership and employees' green behaviors, and an indirect relationship between them through green mindfulness and green organizational identity constructs.

Conclusion: This study extends knowledge about the relationship between green transformational leadership and employees' green behaviors. Hence, it sheds some light on and generates further interest in the impact of green behaviors on workplace environments.

مرفت محمد السعيد مرسي، (دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عام 2011)، تعمل حالياً أستاذاً مساعداً بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، جامعة الأزهر، تنصب اهتماماتها البحثية على مجالات: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والتسويق، كما تركز اهتماماتها التدريسية على إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والتسويق وإدارة الإنتاج.

(mervat@azhar.edu.eg)



لجنة التأليف والتعريب والنشر



جامعة الكويت مجلس النشر العلمي

تشكلت لجنة التأليف والتعريب
والنشر - التابعة لمجلس النشر
العلمي بجامعة الكويت
في عام 1976.

* أهداف اللجنة:

- 1- توسيع دائرة النشر العلمي بمختلف التخصصات العلمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.
- 2- إثراء المكتبة الكويتية بالكتب والمؤلفات العلمية والتخصصية والثقافية وكتب التراث الإسلامي باللغات العربية والأجنبية.
- 3- دعم وتنشيط عملية التعريب التي تعد من الأهداف الرئيسية التي انعقد عليها الإجماع العربي.

* مهام اللجنة:

طبع ونشر المؤلفات العلمية والدراسية والأكاديمية والكتب الجامعية (Text Book). والمترجمة لأعضاء هيئة التدريس التي يرغب أصحابها في نشرها على نفقة الجامعة. وبراعى التوازن في نشر هذه المؤلفات بحيث تغطي مختلف الاختصاصات في الكليات الجامعية.

توجه جميع المراسلات باسم رئيس اللجنة على العنوان التالي:

لجنة التأليف والتعريب والنشر/ جامعة الكويت

ص.ب: 28301 الصفاة 13144 - دولة الكويت

تلفون: 24984566 - 24984571 (965)

البريد الإلكتروني: atpc@ku.edu.kw

الموقع على الإنترنت: www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/atapc