

الأثر المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء في العلاقة بين القيادة المسئولة
والسلوك الأخضر للعاملين
دراسة ميدانية على قطاع الأدوية المصري

إعداد

د. / مها محمد محمد البنوي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

Maha_elbanawey@yahoo.com

ملخص:

يعد السلوك الأخضر للعاملين أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات لتعزيز أدائها البيئي وتحقيق أهداف الاستدامة البيئية؛ ومن ثم تتنامى أهمية تعيين محدداته؛ وعلى ذلك إستهدفت الدراسة الحالية رصد أو قياس الأثر المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء في العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير فرضيين رئيسيين، وباستخدام قائمة الاستقصاء تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها 320 مفردة في خمسة عشر شركة من شركات قطاع الأدوية المصري، وباستخدام أسلوب النمذجة الهيكلية بطريقة المربعات الجزئية SEM-PLS؛ توصلت النتائج الرئيسية للدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المسؤولة و السلوك الأخضر للعاملين، بالإضافة إلى وجود أثر معدل للكفاءة الذاتية يعزز هذه العلاقة في مجتمع الدراسة، واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها النظرية والتطبيقية، وعرض حدودها والدراسات المستقبلية.

الكلمات الأساسية: القيادة المسؤولة، الكفاءة الذاتية الخضراء، السلوك الأخضر للعاملين، قطاع الأدوية المصري.

Abstract:

Employee green behavior is one of the challenges facing organizations to enhance their environmental performance and achieve Environmental sustainability goals. Hence, the importance of identifying its determinants grows. Accordingly, the current study aimed to determine the moderating impact of green self-efficacy in the relationship between responsible leadership and employee green behavior in the Egyptian pharmaceutical sector firms. To achieve this goal, two main hypotheses were developed. Using survey, primary data were collected from Stratified sample of 320 respondents in 15 firms of the Egyptian pharmaceutical sector. Using structural modeling partial squares SEM-PLS method, results confirmed that there is a significant positive relationship between responsible leadership and the employee green behavior, moreover green self-efficacy significantly moderated and enhanced this relationship. Finally, results have been discussed, theoretical and empirical implications were introduced, likewise its limitations and suggestions for future research.

Key words: Responsible Leadership, Green Self-Efficacy, Green Employee Behavior, Egyptian Pharmaceutical Sector

1-مقدمة :

أصبحت الاستدامة البيئية (ES) Environmental Sustainability ضرورة أخلاقية واستراتيجية للمنظمات (Zacher et al., 2023) وعنصرًا حاسمًا يحدد وجودها في القرن 21؛ ومن ثم يقوم العديد من المنظمات في الآونة الأخيرة بتضمين أهداف الأداء البيئي المستدام (ESP) Environmental Sustainability Performance في استراتيجيتها الثلاثية الأبعاد؛ ولقد بدأ عدد متزايد من المنظمات في تبني السياسات والممارسات الخضراء لتعزيز الاستدامة البيئية التنظيمية (Ardito and Dangelico, 2018)؛ ومن ثم تحتاج المنظمات إلى تغيير سلوكيات العاملين بها والتأثير عليها بحيث تتوافق وأهداف الاستدامة البيئية، بمعنى أن تصبح هذه السلوكيات صديقة للبيئة أو ما يعرف بالسلوكيات الخضراء للعاملين (Bashirun and Noranee, 2020; Norton et al., 2017).

وقد أكد (Ones and Dilchert (2012 أن السلوك الأخضر للعاملين مكون أو عنصر أساسي في الاستدامة البيئية التنظيمية؛ حيث يساهم بشكل أساسي في تحقيق التنمية المستدامة في المنظمات بطريقتين، الأولى يعزز العاملين سلوكيات حماية البيئة في العمل تحديداً من خلال تعزيز نوايا وأفكار الحماية البيئية وممارسة متطلبات الاستراتيجية الخضراء للمنظمة، الثانية يظهر السلوك الأخضر للعاملين في النهاية على المستوى التنظيمي؛ حيث تؤدي ممارسة العاملين لهذا السلوك إلى تحسين التنمية المستدامة للمنظمة (Tian et al., 2021).

ولقد أثبت العديد من الدراسات مدى واسعاً من المزايا المترتبة على هذا السلوك؛ و أن مثل هذه النتائج هي تحديداً ما تبحث عنه المنظمات في سبيل تحقيق أهداف الاستدامة البيئية (e.g., Chen et al., 2015; Piwowar-Sulejand Kołodziej, 2023) ، ومنها على سبيل المثال: الميزة التنافسية البيئية Environmental Competitive Advantage (Nisar et al., 2024)، الجاذبية التنظيمية Organizational attractiveness؛ مما يجعل المنظمات ذات المستويات الأعلى من السلوك الأخضر للعاملين أماكن مرغوب العمل بها مع زيادة الوعي البيئي، وتطوير عمليات ومنتجات صديقة للبيئة (Unsworth et al., 2021)، انخفاض تكاليف الطاقة، تعظيم الأرباح، وتحسين الصورة الذهنية المدركة للمنظمة، والتطوير على المدى الطويل (Younas et al., 2023) وتشير الأدبيات إلى أن السلوك الأخضر للعاملين يقود المنظمات إلى مستقبل مستدام (Li et al., 2023)

وعلى ذلك تركز إهتمام الباحثين على كيفية تعزيز هذا السلوك في المنظمات من خلال محاولة تعيين، وإختبار العوامل المؤثرة عليه (e.g., Al-Swidi et al., 2021; Su and Hu, 2024)، والتي يمكن تصنيفها في إطار العوامل الفردية وتلك التنظيمية أو السياقية، ولقد ركز البحث في هذا المجال على العوامل السياقية كمؤشرات لهذا السلوك بالمقارنة بالعوامل الفردية والتي ما زالت تحتاج لمزيد من البحث، وتعد القيادة من أهم العوامل السياقية في هذا الصدد؛ حيث يعمل القادة، كوكلاء تنظيميين لتغيير سلوك العاملين نحو السلوك الصديق للبيئة

(Saleem et al., 2021)، ويشكل القادة بيئة عمل مؤسسيهم؛ وبالتالي التأثير على وظائفهم ومواردهم الشخصية، وفي النهاية سلوكياتهم الاستباقية (Oprea et al., 2020).

وتستند الدراسة الحالية إلى نموذج متطلبات وموارد الوظيفة - Job Demands-Resources Model (JD-RM) (Demerouti et al., 2001) في تصنيف العوامل الموقفية المؤثرة على السلوك الأخضر للعاملين في إطار الموارد التنظيمية والموارد الشخصية، ولقد إقترحت الأدبيات مؤخرًا تأثير القيادة المسؤولة باعتبارها أهم موارد الوظيفة المؤثرة على السلوك الأخضر للعاملين (Su and Hu, 2024)، إلا أن الدراسات الميدانية في هذا المجال مازالت محدودة نسبيًا (e.g. Su and Hu, 2024; Norton et al., 2015)؛ مما يبرز أهمية الحاجة لمزيد من البحث في هذا الاتجاه.

وعلى الرغم من أهمية نمط القيادة المسؤولة في دعم السلوك الأخضر للعاملين، إلا أنه يبدو أن الدراسات السابقة تتجاهل دور العوامل أو الفروق الفردية في تفسير آلية هذه العلاقة (Mo et al., 2022)، ولمعالجة هذه الفجوة تحاول الدراسة الحالية أن تستكشف دور الموارد الشخصية، والتي يعد أهمها الكفاءة الذاتية الخضراء، والتي تمثل متغير معدل بين موارد ومتطلبات الوظيفة (Liu et al., 2022)، والذي لم تتطرق إليه الدراسات السابقة وإن كانت نادت به (e.g., Faraz et al., 2021; Paille and Valeau, 2021)، في تفسير آلية تأثير هذا النمط القيادي على السلوك الأخضر للعاملين، لاسيما أنه لا تزال الآليات التي من خلالها تؤثر العوامل السياقية والفردية على السلوك الأخضر للعاملين في مراحلها المبكرة؛ ومن ثم تحتاج لمزيد من البحث (Norton et al., 2017; Saleem et al., 2021; Tian et al., 2020). وفي ضوء محاولة معالجة هذه الفجوات البحثية تستهدف الدراسة توضيح الأثر المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء في العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين.

2-الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية^(*) من خلال عدد من المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة استقرابية قوامها 50 مفردة من مجتمع الدراسة، وذلك باستخدام دليل يتضمن أسئلة ذات نهايات مفتوحة (العاصي، 2024)

والذي تم إعداده ليتوافق مع توجهات الدراسة الحالية، ولقد استهدفت الدراسة ثلاثة أهداف، تضمنت ما يلي :

^(*) تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في 5 شركات في قطاع الأدوية المصري، تضمنت: شركة سيد، شركة النيل، شركة القاهرة، شركة ايبيكو، شركة سيديكو، بواقع عشرة عاملين في كل منها، وذلك في الفترة من 2023/9/1، وحتى 2023/10/15.

- التوصل إلى بعض المؤشرات المتعلقة بمدى إدراك مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية لطبيعة ممارسات القيادة المسؤولة ، وكذلك تصوراتهم المتعلقة بكفاءتهم الذاتية الخضراء، وأخيراً مدى ممارستهم للسلوك الأخضر (الصديق للبيئة) بأبعاده المختلفة في محيط عملهم.
- التأكد من فهم العاملين المبدئي لعبارات أبعاد متغيرات الدراسة.
- محاولة الحصول على مؤشرات مبدئية عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

ويوضح الجدول رقم (1) مؤشرات الدراسة الاستطلاعية

جدول رقم (1): مؤشرات الدراسة الاستطلاعية

درجة التواجد بين مفردات العينة الاستطلاعية			متغيرات الدراسة
كبيرة	متوسطة	صغيرة	
58%	22%	20%	السلوكيات الخضراء للعاملين
71%	19%	10%	القيادة المسؤولة
68%	20%	12%	الكفاءة الذاتية الخضراء

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية.

و كما يتضح من الجدول؛ فيما يتعلق بالسلوك الأخضر للعاملين، فقد كشفت الاجابات - بشكل عام - عن ممارسات تزيد قليلاً عن المتوسط للسلوكيات الصديقة للبيئة بين إجمالي مفردات عينة الدراسة الإستطلاعية، حيث بلغت نسبة من يمارسون تلك السلوكيات بشكل كبير حوالي 58% من إجمالي المشاركين في الدراسة وذلك مقارنةً بمن يمارسونها بشكل متوسط أو قليل من إجمالي مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية، وبنسبة بلغت 42٪، ومن خلال تعليقات مفردات عينة هذه الدراسة حول رأيهم في الجوانب المختلفة المتعلقة بأبعاد الممارسات الخضراء في بيئة العمل يمكن الوقوف على ما يلي:

في البداية، رصدت الدراسة انطباعات غالبية مفردات الدراسة الاستطلاعية عن السلوكيات الخضراء في مكان العمل باعتبارها "تلك الممارسات التي تجعل إجراءات سير العمل، ومخرجاته أكثر تميزاً واستدامة"، كما تتمثل أبرز مخرجات الممارسات الخضراء في بيئة العمل من وجهة نظرهم: تعظيم الأرباح وتشكيل صورة ذهنية جيدة واستقطاب عملاء جدد، مراعاة أصحاب المصالح - وبخاصة الخارجيين - من المتعاملين مع الشركة.

كذلك كشفت المؤشرات أن أبرز تلك الممارسات اشتمل على الانخراط في الممارسات التي تساعد في التخفيض من هدر موارد الشركة (مثال: تجنب طباعة الأوراق إلا عند الضرورة أو استخدام ورق الطباعة على الوجهين، استخدام السلام بدلاً من المصاعد) بنسبة بلغت 45%، تلاها الممارسات التي تستهدف التأثير في زملاء العمل حتى يمارسوا الإجراءات السابقة بنسبة بلغت 25%، يليها مجموعة الممارسات التي تستهدف المساعدة على تجنب الضرر الذي يمكن أن يصيب بيئة العمل، ويقلل من درجة أمانها بنسبة 15%، وأخيراً

تشجيع الغير على تقبل أعباء التغيير المرتبط بتلك المبادرات لصالح مستقبل الشركة بنسبة بلغت 15%.

فيما يتعلق بالقيادة المسؤولة، أظهرت الاستجابات -بشكل عام- إدراك كبير بين مفردات العينة الاستطلاعية لممارسة القادة للأبعاد المختلفة للقيادة المسؤولة؛ حيث بلغت نسبة إدراكهم لممارسة القادة لتلك الممارسات بشكل كبير حوالي 71% من إجمالي المشاركين في الدراسة وذلك مقارنةً بمن يمارسونها بشكل متوسط أو قليل من إجمالي مفردات العينة الاستطلاعية، وبنسبة بلغت 29%، ومن خلال تعليقات مفردات العينة الاستطلاعية حول رأيهم في الجوانب المختلفة المتعلقة بأبعاد القيادة المسؤولة في بيئة العمل يمكن الوقوف التعرف على أبرز هذه الممارسات في بيئة العمل كما يلي:

- يُعد الاهتمام بالتوازن في مراعاة احتياجات أصحاب المصالح مع الشركة ومراعاة القضايا ذات الطابع الأخلاقي الممارسة الأبرز للقادة بنسبة بلغت 67% من إجمالي ردود مفردات العينة الاستطلاعية.
- كذلك كشفت الاستجابات عن حرص بعض القادة أن يكونوا قدوة لمؤسسيهم، فضلاً عن إتباعهم طريقة الإدارة بالأمثلة Management by Examples لتوصيل تكاليفات وملاحظات العمل بشكل أسرع وأدق وذلك بنسبة بلغت 25% من إجمالي ردود مفردات العينة الاستطلاعية.
- أخيراً بينت النتائج أن إدراك مفردات العينة الاستطلاعية لحرص القادة على توفير الدعم المطلوب للعاملين لأداء مهامهم بالنجاح المطلوب، وكذلك استخدامهم لنظم حوافز وتدريب وتقييم أداء تتصف بالعدالة يمثل 8% من إجمالي ردود مفردات العينة الاستطلاعية.

فيما يتعلق بالكفاءة الذاتية الخضراء، فقد كشفت الاستجابات - بشكل عام - عن إدراك كبير بين إجمالي مفردات الدراسة الإستطلاعية لامتلاكهم جدارات صديقة للبيئة. حيث بلغت نسبة من يدركون إمتلاكهم للكفاءة الذاتية الخضراء بشكل كبير حوالي 68% من إجمالي المشاركين في الدراسة وذلك مقارنةً بمن يمارسونها بشكل متوسط أو قليل من إجمالي مفردات العينة الاستطلاعية، وبنسبة بلغت 32%.

وبمراجعة النتائج التي يعرضها جدول رقم (1) تظهر ملامح علاقات مباشرة وغير مباشرة تجمع بين المتغيرات الثلاثة. بالنسبة للعلاقات المباشرة، فقد صاحب تزايد مستويات السلوك الأخضر للعاملين تزايد في مستويات القيادة المسؤولة (وذلك كما في حالة درجة التواجد الكبير)، بينما صاحب تناقص مستويات السلوك الأخضر للعاملين تناقص في مستويات القيادة المسؤولة (وذلك كما في حالة درجة التواجد الصغير)، وبالنسبة للعلاقات غير المباشرة، فقد كشفت المؤشرات عن أن تزايد مستويات القيادة المسؤولة (وذلك كما في حالة درجة التواجد الكبير) قد صاحبه تزايد ملحوظ السلوكيات الخضراء للعاملين (وذلك كما في حالة درجة التواجد الكبير)، وذلك في ضوء وجود مستويات مرتفعة من الكفاءة الذاتية الخضراء (وذلك

كما في حالة درجة التواجد الكبير) في سياق تلك العلاقة، وهو ما "يُلْمح بدور ما" للكفاءة الذاتية الخضراء في إطار العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين بشركات الأدوية المصرية سوف يجري تناوله لاحقاً.

3-مشكلة الدراسة:

تبين من خلال مراجعة الأدبيات في مجال تعيين محددات السلوك الأخضر للعاملين، أن القيادة كمتغير سياقي يلعب دور حاسم كنموذج للدور يحفز الأفراد على ممارسة السلوك الصديق للبيئة (Lu al.,2022)، و أكد العديد من الباحثين، (e.g., Aboramadan et al., 2022; Thabet et al., 2023;) أنه على الرغم من تعدد الدراسات التي إستهدفت تحديد تأثير القيادة على السلوك الصديق للبيئة إلا أنها ركزت على عدد من هذ الأنماط ، والتي تضمنت القيادة التحويلية الخضراء (e.g., Cahyadi et al ., 2022; Farrukh et al., 2022)، القيادة الأخلاقية (e.g., Ahmad,2021; Hameed et al., 2022)، القيادة الخادمة (e.g., Darvishmotevali and Altinay., 2022; Ying et al., 2020)، القيادة الروحية (e.g., Hassan and Pasha, 2023; Li et al., 2023)، وعلى عكس أنماط القيادة التقليدية التي تركز فقط على العلاقات بين القائد والمرؤوس؛ تتميز القيادة المسؤولة بالاعتبارات الأخلاقية التي تستند إلى القيمة في إتخاذ القرارات و تعظيم قيمة أصحاب المصلحة (Doh et al., 2011)؛ حيث يوفر أو يقدم رؤية للمستقبل تستند إلى التوجه الأخلاقي المستمد من العلاقات المتبادلة مع الأطراف ذوي المصلحة بالنسبة للمنظمة، علاوة على ذلك، يمكن للقادة المسؤولين بناء رؤية خضراء صديقة للبيئة و بيئة عمل خضراء لمنظمتهم (Afsar et al., 2020)؛ وبالتالي، سيتمكن العاملون من فهم مدى أهمية حماية البيئة بسهولة وتطوير رغبة داخلية قوية في حماية البيئة وتعزيز الشعور بالمسؤولية البيئية (Lu et al., 2022).

وفي سياق متصل، يبدو أن ظهور مفاهيم مثل: القيادة المسؤولة يعد إستجابة إيجابية لمتطلبات الاستدامة البيئية، وطالب العديد من الباحثين بأهمية تحديد النواتج الايجابية للقيادة المسؤولة، فلقد أكدت مراجعة الأدبيات في هذا الصدد أنها تؤدي إلى مدى واسع من النواتج الإيجابية المرتبطة بالوظيفة، و منها أنها تؤثر إيجابياً ومعنوياً على رغبة الموظفين في الإفصاح Willingness to Disclose (Wen et al., 2016)، والسلوك الابتكاري للمؤسسين Subordinates' Innovative Behavior (Su and Lin, 2019)، والابتكار الأخضر (Akhtar et al., 2023)، مشاركة المعرفة (Lin et al., 2020)، سلوكيات المواطنة التنظيمية (Abbaset al., 2022).

وفي مجال السلوك الأخضر للعاملين ، يتضح أنه مازالت هناك حاجة لمزيد من البحث فيما ما إذا كانت القيادة المسؤولة يمكن أن تعزز بشكل فعال هذا السلوك؛ ومن ثم تساعد المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة؛ حيث قلت الدراسات التي تناولت تحديد

العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين، فضلاً عن عدم إتساق نتائج هذه الدراسات، وفي حين إقترح عدد من الباحثين أن هذه العلاقة واضحة ومباشرة (e.g., Pless, 2007; Zhou et al., 2022) وركز البعض الآخر على تفسير آلية تأثير هذا النمط القيادي على السلوك الصديق للبيئة، من خلال محاولة تحديد المسارات المتعددة في إطار هذه العلاقة، من خلال دراسة عدد من المتغيرات الوسيطة، ومنها على سبيل المثال: الالتزام التنظيمي Organizational Commitment والرؤية الخضراء المشتركة Green Shared Vision (Afsar et al., 2020; Younas et al., 2023)، الملكية النفسية Psychological ownership (Ismail and Hilal, 2023)، الانعكاس الأخلاقي Green Moral Reflectiveness (Yang, 2019)، مبادرة الإدارة الخضراء (GMI) Affective management initiative (Rafiq et al., 2024)، الالتزام العاطفي Felt Obligation (Shah et al., 2023)، الشعور بالالتزام بالتغيير البناء (Xiao et Stakeholder value for Constructive Change (Zhang et Green Work Climate (al., 2024)، التماثل التنظيمي ومناخ العمل الأخضر (Zhang et Green Work Climate (al., 2024)، وديناميكيات الوظيفة Job Dynamics (Su and Hu, 2024)، Psychological capital رأس المال النفسي (Wang et al., 2023).

بالإضافة إلى عدد من المتغيرات المعدلة، ومنها على سبيل المثال: مركز الرقابة أو التحكم البيئي الداخلي (Afsar et Internal Environmental Locus of Control (al., 2020)، التعاطف Empathy (Yang, 2019)، القيم الخضراء الفردية Individual green moral (Younas et al., 2023; Zhang et al., 2021)، Green Values Superior-identity (Ismail and Hilal., 2023)، العلاقة بين الرئيس والمرؤوس (SSG) subordinate relationship، الشعور الإيجابي Positive Emotion، ضغوط العمل Job Stress (Su and Hu, 2024)، الدور المدرك للأخلاق والمسؤولية الاجتماعية Perceived Role of Ethics and Social Responsibility (Tian and Suo, 2021).

ويتضح مما سبق أنه مازالت هناك حاجة لمزيد من البحث فيما ما إذا كانت القيادة المسؤولة يمكن أن تعزز بشكل فعال السلوك الأخضر للعاملين؛ ومن ثم تساعد المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة، و من ثم تستهدف الدراسة الحالية تقديم آلية جديدة لتفسير كيفية تأثير القيادة المسؤولة على السلوك الأخضر للعاملين تستند إلى نموذج متطلبات وموارد الوظيفة Job Demands-Resources (JD-R) Model، فمن ناحية، وإستناداً إلى مرجعية القيادة المسؤولة؛ سيأخذ هذا النمط القيادي في الاعتبار متطلبات العاملين، ويزودهم بموارد الوظيفة، و التي تلعب دوراً إيجابياً في تحقيق مكاسبهم الشخصية؛ حيث يوفر للعاملين خبرات عاطفية أكثر إيجابية، و يعزز حيويتهم في العمل، ويحفزهم على إنجاز المهام وفقاً لرؤية القيادة من خلال ممارسة السلوك الأخضر.

ومن ناحية أخرى، ونظرًا لأن العاملين ليسوا سوى أحد الأطراف ذوي المصلحة (بما في ذلك المساهمين والموردين والحكومة والبيئة وما إلى ذلك)، وفي سبيل العمل على تحقيق القيادة المسؤولة التوازن بين أهداف هذه الأطراف، يقع على عاتقهم الكثير من المتطلبات، مثل: فهم إحتياجات هذه الأطراف، والتنسيق بين الصراعات أو التناقضات بين الأطراف ذوي المصلحة، تعمل هذه المتطلبات على تطوير، أو توسيع نطاق مسؤوليات العاملين؛ مما يؤدي شعور العاملين بضغط الوظيفة والإرهاق العاطفي؛ مما قد يدفعهم إلى تطوير المزيد من سلوكيات التجنب Avoidance behaviors و ردود الفعل السلبية؛ وبالتالي تخفيض السلوكيات الخضراء.

وهكذا، تقترح الدراسة الحالية تحليل الأثر المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين؛ حيث أنها تعتبر موردًا فريدًا يعزز ثقة العاملين في قدراتهم على الوفاء بمتطلبات الوظيفة في نطاق القيادة المسؤولة، وربما يتسق مع نظريات الشخصية، والتي تقترح أنه يعتمد تأثير المتغيرات السياقية على الخصائص الشخصية في التأثير على سلوك الفرد (Ajzen, 1991)، وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة في هذا المجال.

وإستنادًا إلى الفجوة البحثية التي تم التوصل إليها من خلال مراجعة الدراسات السابقة، بالإضافة إلى الفجوة التطبيقية التي تم التوصل إليها من خلال ما أسفرت عنه الدراسة الاستطلاعية من مؤشرات، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل تمثل الكفاءة الذاتية الخضراء للعاملين متغيرًا معدل في إطار العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري؟

و يمكن الإجابة على التساؤل السابق من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهي طبيعة العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري؟
2. إلى أي مدى تؤثر القيادة المسؤولة على السلوك الأخضر للعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري؟
3. إلى أي مدى تمثل الكفاءة الذاتية الخضراء متغيرًا معدلًا في إطار العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري؟

4-الإسهام العلمي للدراسة :

قدمت الدراسة الحالية عددًا من الإسهامات في مجال دراسات القيادة لا سيما القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين، يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:

أ- إن تركيز الدراسة الحالية على مفهوم القيادة المسؤولة يعد إستجابة للمطالبات المتزايدة المتعلقة بالتركيز على هذا النمط في إطار تقديم آلية جديدة لتعزيز السلوك الأخضر للعاملين

الجهود التي ركزت على توضيح تأثير بعض أنماط القيادة الأخرى على هذا السلوك. (Norton et al., 2017; Saleem et al., 2021; Tian et al., 2021) بخلاف

ب - نظرًا لقلة الدراسات التي ركزت على محاولة توضيح أثر نمط القيادة المسؤولة على النواتج المرتبطة بالعمل؛ إستهدفت الدراسة توضيح ما إذا كان لهذا النمط القيادي تأثير على السلوك الأخضر للعاملين إستنادًا إلى نظرية التعلم الاجتماعي بخلاف المحاولات السابقة لتفسير هذه العلاقة من خلال العديد من النظريات، ومنها: نظرية الحفاظ على الموارد Resource Conservation Theory، و نظرية المعالجة الاجتماعية للمعلومات Social Information Processing (SIP) Theory.

ج- إقتراح آلية جديدة في محاولة لتفسير هذه العلاقة من خلال الأثر المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء، وهو ما لم تنطرق إليه أي من الدراسات السابقة في هذا الصدد.

د- تسلط نتائج هذه الدراسة الضوء على العلاقة الايجابية ذات الدلالة الاحصائية بين القيادة المسؤولة و السلوك الأخضر للعاملين، بالإضافة إلى الأثر المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء للعاملين في إطار هذه العلاقة؛ وبالتالي ستساهم في تطوير الأدبيات في هذا المجال، فضلا عن تطوير آلية جديدة في إطار تعزيز هذا السلوك للممارسين في المنظمات.

5-أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من طبيعة المتغيرات التي تتناولها، فضلا عن الآثار المرتبطة بنتائجها نظريًا وعمليًا، حيث يمكن الإشارة إلى الأهمية الأكاديمية والتطبيقية للدراسة على النحو التالي:

5-1 الأهمية الأكاديمية :

تتمثل في النقاط التالية:

1- تنامي إهتمام الأكاديميين والممارسين بموضوع السلوك الأخضر للعاملين في الآونة الأخيرة؛ حيث يعد مصدرًا أساسيًا للميزة التنافسية المستدامة في المنظمات؛ نظرًا لما يترتب عليه من نواتج إيجابية غير مسبوقه سواء على مستوى الفرد أو المنظمة؛ ومن ثم تظهر مدى أهمية الحاجة إلى البحث في إطار تعيين واختبار محدداته، لا سيما من منظور مدخل الموارد.

2- تركيز معظم الأدبيات في إطار تعيين محددات السلوك الأخضر للعاملين في الدول الغربية المتقدمة؛ مما يولد الحاجة لمزيد من البحث في هذا المجال في الدول النامية، و من بينها مصر؛ لاسيما في ضوء الحاجة إلى تطوير دائرة المصادقية الخارجية للنتائج الميدانية التي تم الحصول عليه في الغرب خاصة في ظل ظروف بيئية و ثقافية مغايرة.

3- تسعى الدراسة إلى قياس الأثر المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء للعاملين في إطار العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين، و هو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة في هذا المجال.

5-2 الأهمية التطبيقية :

تتمثل الأهمية التطبيقية في النقاط التالية:

- 1- يعد قطاع الأدوية المصري من أهم القطاعات في الدولة؛ حيث تبلغ إجمالي الاستثمارات في هذا القطاع أكثر من 20 مليار جنيهًا مصريًا، وتغطي شركاته نحو 93% من السوق المحلي في الأدوية، ويشير تقرير وكالة فيتش الدولية(*) للتصنيف الائتماني في عام 2021 إلى أن سوق الدواء المصري يعد أكبر سوق في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من حيث حجم إستهلاك الدواء، وثاني أكبر سوق بعد السوق السعودي من حيث القيمة والتي بلغت 69.2 مليار جنيه في عام 2022، كما سلط مركز المعلومات التابع لمجلس الوزراء على توقعات هذه الوكالة بارتفاع معدلات الانفاق على العقاقير الطبية في مصر من 59 مليار جنيه في 2022 إلى 66 مليار جنيه مصريًا في عام 2023، ثم إلى 92.7 مليار جنيه مصريًا في عام 2027.
- 2- يعتبر قطاع الأدوية المصري من أهم القطاعات التي تساهم في زيادة الناتج المحلي الاجمالي؛ حيث يغطي الإنتاج المحلي من الأدوية في مصر أكثر من 80% من استهلاكها، كما تدعم الحكومة هذا القطاع حيث اعلنت في عام 2019 عن صياغة خطة وطنية متكاملة لدعمه بدءًا من إنشاء هيئة الدواء المصرية، والاعلان عن إقامة مدينة متكاملة للدواء، بالإضافة إلى التوسع في منظومة التأمين الصحي الشامل (ميلاد، 2021).
- 3- تقترح الدراسة إطارًا للمسؤولين عن إدارة شركات قطاع الأدوية المصري لمحددات السلوك الأخضر للعاملين، والذي يسهم بدوره في تحسين الأداء البيئي في هذه الشركات، وذلك وفقًا لاستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر، 2030).

6- أهداف الدراسة :

في ضوء التساؤلات السابقة تمت صياغة أهداف الدراسة على النحو التالي:

- أ- تحديد طبيعة العلاقة بين نمط القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري.
- ب- التحقق من الأثر المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء في العلاقة بين نمط القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري.

7- الخلفية النظرية وتطوير فروض الدراسة:

7-1 السلوك الأخضر للعاملين:

في البداية، كان ينظر إلى السلوك الأخضر للعاملين على أنه امتداد للسلوك الصديق للبيئة، وشكل متميز من سلوك المواطنة التنظيمية، ففي المرحلة المبكرة من البحث في مجال السلوك

(*) تقرير وكالة فيتش الدولية للتصنيف الائتماني 2021 كآفاق الصناعات الدوائية في مصر حتى عام 2023.

الأخضر للعاملين، غالبًا ما كان ينظر إليه على أنه شكل متميز من سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولقد تم إستنتاج تعريف وتصنيف السلوك الأخضر للعاملين إستنادًا إلى مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي تعني السلوكيات التطوعية التي يقوم بها العاملون خلال المنظمة، أو التي تهدف إلى تحسين البيئة، وتركز سلوك المواطنة التنظيمية البيئية EOCB وعلى عكس سلوك المواطنة التنظيمية، على سلوكيات الفرد التي تستهدف تخفيض الاستخدام الشخصي للموارد الشخصية والتنظيمية، و تعزيز النمو المستدام خلال المنظمة، ومع ذلك توصلت الدراسات السابقة إلى أنه لا يتم تنفيذ جميع السلوكيات الخضراء للفرد طواعية من قبل العاملين؛ حيث تؤثر مسؤوليات الوظيفة أيضا على السلوك الأخضر للعاملين؛ مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الأساسية.

وعلى ذلك تطور مفهوم السلوك الأخضر للعاملين إلى ما هو أبعد من السلوكيات الاختيارية، كأحد صور السلوك الصديق للبيئة، إلا أنه يوجد فرق أساسي بينهما، ففي حين يشمل السلوك الصديق للبيئة جميع السلوكيات التي تساهم في تحقيق الرفاهية البيئية للفرد على المستويين الشخصي والمهني، يستهدف السلوك الأخضر للعاملين تحديدًا السلوك الصديق للبيئة في مكان العمل، بالإضافة إلى أنه يتسم هذا السلوك بتصرفات الفرد الواعية والتطوعية، والتي تتضح في مختلف جوانب الحياة، ويتطلب السلوك الأخضر للعاملين رقابة تنظيمية، لا سيما في غياب الهياكل الرسمية أو واجبات الوظيفة. ويشمل كلا من السلوكيات البيئية التطوعية والاستباقية، بالإضافة إلى السلوكيات البيئية الإلزامية التي يجب على العاملين الالتزام بها.

قدم (Ones and Dilchert (2013 لأول مرة مفهوم السلوك الأخضر للعاملين على أنه يشير إلى السلوكيات والتصرفات القابلة للقياس، والتي يقوم بها العاملين في المنظمات، والتي قد تدعم أو تعوق الاستدامة البيئية، وقد أكد (Khan et al. (2024 أهمية هذا المفهوم لتعزيز الاستدامة البيئية للمنظمات، و وفقًا لـ (Ones and Dilchert (2013؛ يتضمن السلوك الأخضر للعاملين كلاً من أداء المهام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

و قد عرف آخرون السلوك الأخضر للعاملين على أنه يشير إلى السلوك الايجابي والاستباقي الصديق للبيئة، و الذي يظهره الأفراد خلال ممارساتهم مهام عملهم، و يترتب عليه نتائج إيجابية في البيئة التنظيمية (McConaughy, 2014)، و عرف (Zhang et al (2024 إستنادًا إلى تعريف (Ones and Dilchert (2013 السلوك الأخضر للعاملين على أنه يشير إلى سلوكيات المبادرة الاجتماعية والسلوكيات الأخلاقية القابلة للقياس والتي يمارسها الأفراد في بيئة العمل في المهام، و التي تساهم في تحقيق الاستدامة البيئية.

و أشار (Ones and Dilchert (2013 إلى أنه كلما تم ممارسة السلوكيات البيئية الاستباقية في إطار وظيفة الفرد أصبحت سلوكيات خضراء للعاملين ويشمل التصنيف الأخضر الذي إقترحه نوع السلوك ولكنه لا يشير إلى علاقة بين السلوك الأخضر وتوصيف

الوظيفة حيث يوجد فرق كبير بين السلوكيات التي يتبناها الفرد في أداء مهامه المعتادة لجعلها أكثر خضرة، والسلوكيات أو الطرق الأخرى والتي يتجاوز الفرد من خلالها أدواره التي لا تمثل جزءاً من الوظيفة لدعم الاستدامة البيئية.

إقترح (2013) Bissing-Olson et al. التمييز بين السلوك الأخضر للعاملين الذي يرتبط بشكل مباشر بتوصيف الوظيفة، و السلوك الاختياري الاستباقي، وإقترحوا مفهوم السلوك الصديق للبيئة المتعلق بالمهام task-related PEB باعتباره المدى الذي يكمل خلاله الأفراد مهامهم بطرق مفيدة بيئياً، بينما السلوك الاستباقي الصديق للبيئة Proactive PEB يتعلق بالمبادرات التي يتخذها العاملون والتي تتجاوز نطاق مهام العمل المطلوبة من أجل الحفاظ على البيئة، ويقترح هذا المدخل أنه توجد مستويات مختلفة من مشاركة الفرد في إطار السلوك الأخضر للعاملين، فقد يقوم بعض العاملين بما يراه ضرورياً لعمله، بينما يتجاوز البعض الآخر ما هو مطلوب، ويستغرق في سلوكيات خضراء إستباقية أكثر، ويمكن الفرق بين إختيار أحدهما أو كلاهما أو العزوف عن أي منها في السلوك الأخضر للعاملين (Felipe, 2014)؛ وسوف تستند الدراسة الحالية إلى تعريف (2013) Ones and Dilchert حيث أنه التعريف الذي إستندت إليه محاولات التعريف التالية له، فضلاً على أنه الأكثر إنتشاراً في الدراسات السابقة.

يهتم الباحثون دائماً بتصنيف أبعاد سلوكيات العاملين في بيئة العمل، سواء السلوكيات الإيجابية أو السلبية التي يمكن أن يكون لها تأثير على الأداء البيئي؛ ولذلك تزداد أهمية تصنيف أبعاد السلوك الأخضر للعاملين والذي عادة ما يتم في إطار مدخلين؛ الأول طور خلاله (2013) Ones and Dilchert تصنيفها في خمسة أبعاد إستناداً إلى النواتج السلوكية المترتبة عليها، وتتضمن الحفاظ على الموارد، تجنب الضرر، التأثير على الآخرين، المبادرة، استدامة العمل، و الثاني طوره (2015) Norton et al. حيث صنفها في إطار بعدين يتضمننا السلوك الأخضر الرسمي Required EGB، السلوك الأخضر التطوعي Voluntary EGB، ويشير السلوك الأخضر الإلزامي أو الأساسي أو الرسمي أو المطلوب إلى السلوك الأخضر الذي يؤديه أو يمارسه الأفراد في نطاق واجبات الوظيفة، والتي يجب إنجازها، والذي يعرف ب السلوك الأخضر المرتبط بالمهمة Task related EGB، والذي يتضمن الإلتزام بالسياسات التنظيمية وتغيير أساليب العمل وتصميم منتجات وعمليات مستدامة في حين يشير السلوك الأخضر التطوعي إلى السلوك الأخضر للعاملين والذي ينطوي على مبادرة شخصية تتجاوز التوقعات التنظيمية، وعلى غرار السلوك الأخضر الرسمي وأداء المهمة، يرتبط السلوك الأخضر التطوعي بالتوازي مع الأداء السياقي، وسلوك المواطنة التنظيمية (2015) Norton et al..

وعلى ذلك سوف تركز الدراسة الحالية على مدخل (2013) Ones and Dilchert؛ حيث يأخذ في الإعتبار إتساع نطاق سلوكيات السلوك الأخضر للعاملين، فضلاً على أنه يمكن التمييز بين الفئات الخمس للسلوك الأخضر للعاملين مفاهيمياً وميدانياً، تبرز العديد من الفروق

المفاهيمية بين الأبعاد التي تمارس خلالها هذه السلوكيات بالإضافة إلى الأسس السيكولوجية لهذه السلوكيات، فضلاً على أنه تختلف الدوافع الوظيفية والفروق الفردية التي تحدد ممارسة الفرد في كل نوع من أنواع هذه السلوكيات (McConaughy, 2014; Norton et al., 2015) وعلى الرغم من أنه يمكن التمييز بين الأنواع المختلفة لهذا السلوك سيختلف العاملين في إطار نفس المنظمة وربما الوظيفة من حيث السلوكيات التي يمارسونها عادة، و ترتبط هذه السلوكيات إيجابياً فيما بينها ويرجع ذلك للمحددات المشتركة المؤثرة عليها (Dilchert and Ones, 2013).

وسوف يتم تناول تصنيف أبعاد السلوك الأخضر للعاملين وفقاً لهذا المدخل، حيث قدما نموذج لتصنيف أبعاد هذا السلوك في إطار خمسة أبعاد هي الحفاظ على الموارد، استدامة العمل، تجنب الضرر، التأثير على الآخرين، و المبادرة على النحو التالي :

يغطي بُعد الحفاظ على الموارد كافة السلوكيات أو التصرفات التي تعتبر غالباً أسباباً رئيسية للسلوكيات الصديقة للبيئة، وعلى سبيل المثال إعادة الاستخدام، إعادة التدوير، بينما تركز السلوكيات الفردية الموازية في الحياة الشخصية أساساً على الحد من النفايات، وعلى الجانب المهني يتعلق الأمر بترشيد استخدام المواد الخام، والحفاظ على الطاقة، وتجنب الاسراف (Ones and Dilchert, 2013).

و تتعلق إستدامة العمل بأداء واجبات ومسئوليات الوظيفة بطريقة تراعي الأداء البيئي الايجابي، و تتعلق هذه السلوكيات بكل من بيئة العمل والوظيفة نفسها، و يبحث الأفراد خلال هذا النوع دائما عن الوصول للوضع الأمثل أو إعادة تصميم العمليات لتخفيض التأثير البيئي، و يبحثون أيضاً عن منتجات وخدمات جديدة (Ones and Dilchert, 2013)، حيث أنه عندما تتوفر للعاملين فرصة إعادة تصميم الوظيفة في المنظمة؛ يعزز ذلك من التزامهم التنظيمي (Iqbal, 2016).

في حين يرتبط تجنب الضرر بتجنب السلوكيات البيئية السلبية في العمل، حيث يحتوي الجانب الإيجابي من هذه السلوكيات على سلوكيات تمنع التلوث أو تعزز النظام البيئي، وينتج الجانب السلبي لهذه السلوكيات من الافتقار إلى الحذر، أو بدافع تحقيق المكاسب المالية، ويتأثر السلوك الأخضر للعاملين الذي يتجنب الضرر البيئي بالآثار أو مشاعر المسؤولية نحو الأجيال القادمة والاهتمام العام بالمستقبل (Klein et al., 2012).

ويشير التأثير على الآخرين، إلى مدى قيام العاملين بتعليم وتحفيز زملائهم على المشاركة في تخفيض الآثار البيئية والمشاركة في المبادرات الصديقة للبيئة، وتشمل هذه السلوكيات مجموعة متنوعة من أصحاب المصالح، ولكن في نطاق التعريف فاعنها تركز على العاملين فقط، ويمكن أن يكون لها تأثير كبير على العديد من أعضاء المنظمة، وأخيراً، يتم تعريف المبادرة من خلال الاستعداد لقياس وفهم والتأثير على المخاطر التي تصاحب تحقيق العاملين لمكاسب بيئية، و تعكس هذه السلوكيات روح المبادرة وريادة الأعمال في سلوك الفرد

كأساس لمبادرة أو برنامج معين، وتنطوي على سلوكيات الايثار أيضاً، و يمكن توجيه سلوكيات المبادرة إلى تصنيفات أخرى من السلوكيات، وعلى سبيل المثال العاملون الذين ينظمون برنامج إعادة التدوير التنظيمي لا يقومون ببساطة بالحفاظ على الموارد فقط، ولكنهم يتخذون خطوات فعالة أو نشطة لتحقيق تغيير أكبر وأطول أمداً، ويعتبر العاملون الذين يشاركون في هذه الأنواع من الأنشطة وكلاء تغيير ليس فقط على المستوى الشخصي ولكن أيضاً على المستوى التنظيمي (Ones and Dilchert, 2013).

7-2- نمط القيادة المسؤولة :

طور الباحثون نمط القيادة من النمط الذي يركز على العلاقة الثنائية بين القائد والمرؤوس إلى النمط الذي يركز على العلاقة متعددة الأبعاد بين القائد والأطراف ذوي المصلحة؛ ومن ثم قدموا مفهوم القيادة المسؤولة، والتي تعرف بأنها نمط قيادي يحقق الثقة المتبادلة والتعاون والاستقرار مع مختلف أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة من خلال الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية، ويحقق التنمية المستدامة للمنظمات والمصالح المشتركة لجميع الأطراف من خلال تلبية متطلبات جميع أصحاب المصلحة من خلال رؤية مشتركة في سياق العولمة الاقتصادية، ويواجه القادة اليوم بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة وتنافسية للغاية تتطلب منهم ليس فقط تحقيق الأداء المالي ولكن أيضاً التركيز على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (Maak and Pless, 2006; Voegtlin et al., 2012).

ومن أجل الاستجابة لهذه التغييرات؛ إقترح (Maak and Pless, 2006) تصور للقيادة المسؤولة من خلال دمج أدبيات القيادة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، تركز نظريات القيادة على سبيل المثال: القيادة الأخلاقية والتحويلية والخدمة، غالباً على علاقة القادة مع المرؤسين داخل المنظمة، بينما تحاول القيادة المسؤولة بناء علاقات مستدامة تتسم بالثقة مع مختلف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للمنظمة، بما في ذلك العاملين والعملاء والمستثمرين والبيئة الطبيعية (Miska and Mendenhall, 2018)، ويترتب على القيادة المسؤولة نتائج غير مسبوقه، فعلى سبيل المثال، تؤثر القيادة المسؤولة بشكل إيجابي على الأداء المستدام للمنظمات (Wang et al., 2015)، وتراعي سلوكيات هذا النمط القيادي أخلاقيات العمل، ومن ثم يمثلون نموذج للدور بالنسبة للمرؤوسين (Freeman and Auster, 2011)، ووفقاً لـ (Voegtlin, 2012)؛ تُفيد القيادة المسؤولة السلوك غير الأخلاقي للمرؤوسين، و يمكن للقادة المسؤولين تعزيز التنمية المستدامة للمنظمات من خلال تسليط الضوء على الأداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي (Miska and Mendenhall, 2018).

و على الرغم من أن الأدبيات أكدت أن القيادة المسؤولة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الشركة، والرضا الوظيفي، و سلوكيات المواطنة التنظيمية (Doh et al., 2011; Voegtlin, 2012; Wang et al., 2015)، إلا أنه حظي تأثيرها المحتمل على السلوك البيئي حتى الآن باهتمام ميداني محدود نسبياً، وأكد الباحثون أنها تروج للسلوك الصديق للبيئة بين العاملين في بيئة العمل، كما أنها مُحدد للسلوك البيئي الإيجابي؛ لأنها تركز على القضايا

البيئية، و تركز القيادة المسؤولة على الأبعاد المتعددة للمسؤولية الاجتماعية، مثل اتخاذ القرارات الأخلاقية المناسبة، وبناء الثقة، والتنمية المستدامة (Voegtlin, 2012)، وأشار Wang et al. (2015) إلى أن القيادة المسؤولة تستند إلى التفاعلات الاجتماعية والأخلاقية التي يتم تطويرها والحفاظ عليها بين أولئك الذين يؤثرون والذين يتأثرون بسياسات المنظمة، و أوضح Witt and Stahl (2016) أن القيادة المسؤولة هي مزيج من الأخلاق والقيادة والوعي الاجتماعي ومشاركة أصحاب المصلحة في الممارسات التنظيمية، وإقترح Waldman (2012) أن القيادة المسؤولة تتبع من أحد مدخلين إتجاه أصحاب المصلحة، الأول: معياري ويحث صانعي القرار في المنظمات على تحقيق التوازن بين تعظيم أرباح المساهمين وتحقيق الاحتياجات المتوقعة لأصحاب المصلحة الآخرين، وهذا ينطوي على مشاركة مختلف أصحاب المصلحة في اتخاذ قرار بشأن مجموعة من المسؤوليات الاجتماعية التي يتعين على المنظمة تأمينها، الثاني: اقتصادي ويعطي الأولوية لتعظيم العوائد المالية للمساهمين بالإضافة إلى السعي المستمر لتحقيق عوائد اقتصادية من الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا.

ولقد أوضح Hymavathi et al.(2015) أن القيادة المسؤولة تعكس مخططا اجتماعيا وأخلاقيا يقوم فيه القادة التنظيميون بقيادة وتصدير ونشر فضائل الحكمة والشجاعة والاحترام لكل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وهذا يستلزم نشاطا يركز على الأفراد بهدف تعزيز رفاهية المجتمعات، وتعزيز رفاهية البيئة، وتأمين قيم السلام الاجتماعي في المجتمعات التي تعمل فيها المنظمة، وبناء على ذلك، ينبغي أن تتضمن مهمة كل منظمة الإجابة على السؤال: ما هي المنظمة المسؤولة؟ وعن أي شيء مسؤولة؟ ويتمشى هذا مع ما أشار إليه Maak (2007) في أنه يجب أن تحافظ المنظمة اليوم على جدول أعمال اجتماعي بشأن المشاكل المحيطة بها مثل: البطالة، وانتهاكات حقوق الإنسان، والوعي البيئي، وأن تلعب بانتظام دورا في مواجهتها وإدارتها، وهو ما أكده Pearce et al (2014) و Voegtlin (2012)؛ مما أدى إلى الاهتمام بالقيادة المسؤولة في المنظمات؛ حيث تلعب دورا أساسيا في صنع القرار وصنع السياسات جنبا إلى جنب مع تخصيص الموارد، والتي تؤثر بدورها على الأنشطة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ككل.

يطور التركيز على ثقافة أصحاب المصلحة بدلا من ثقافة المساهمين نظرية جديدة تتواءم مع أوجه القصور السائدة في نظريات القيادة السابقة، وتلعب دورا فعلا في موازنة الصراعات بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المنظمة (Maak, 2007; Muff et al., 2022)؛ حيث تساهم القيادة المسؤولة في تعزيز ثقة الجمهور وسمعة الشركات وتحقيق التنمية المستدامة للمنظمات والمجتمع (Javed et al., 2021; Voegtlin et al., 2012) ، و لقد تنامي إهتمام الأكاديميين والممارسين بنمط القيادة المسؤولة في الآونة الأخيرة؛ حيث أن مجالاتها تغطي جوانب مختلفة ضرورية لنجاح المنظمات، ويمكن تصنيف محاولات تعريف القيادة المسؤولة في إطار خمسة مداخل على النحو التالي:

- **مدخل أصحاب المصلحة:** ويرجع ظهور نمط القيادة المسؤولة إلى Pless and Maak (2006) واللذين اعتبروا القيادة المسؤولة ظاهرة أخلاقية وعلائقية تحدث خلال التفاعلات الاجتماعية مع أصحاب المصلحة، وتوازن بين مطالب أصحاب المصلحة المتنوعة من أجل تحقيق علاقات ثقة طويلة الأجل، بالإضافة إلى التنمية المستدامة للمنظمات، وكذلك المجتمع (Maak, 2007; Siddiqui et al., 2020)، ومن منظور أصحاب المصلحة تهتم القيادة المسؤولة بكل طرف صاحب مصلحة (Javed et al, 2021; Muff et al., 2022).
 - **المدخل العلائقي:** يمثل المدخل العلائقي أحد أبعاد مدخل أصحاب المصلحة والذي تبناه الباحث الصيني سونج وزملائه (Song et al (2009)، والذي يقدم تعريف مشابه للقيادة المسؤولة على أنها تستهدف تطوير علاقات مفيدة بين أصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف المشتركة والمنافع المتبادلة، ووفقاً لهذا المدخل تشير القيادة المسؤولة إلى أنها فن إنشاء علاقات جيدة مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين والحفاظ عليها (Javed et al., 2021; Taştan and Davoudi, 2019).
 - **مدخل الأخلاق والديموقراطية:** تعد الأخلاق والديموقراطية الأسس الفلسفية التي تستند إليها القيادة المسؤولة (Voegtlin (2012)؛ حيث يعمل هذا النمط على حل النزاعات من خلال التشاور الديموقراطي لتحقيق الأهداف المشتركة والمنافع المتبادلة، ويعد المدخل الأخلاقي أحد الخصائص الأساسية للقيادة المسؤولة (Lips-Wiersma et al. , 2020).
 - **مدخل الأساس الثلاثي:** قدم Maak and Pless (2006) فكرة مدخل الأساس الثلاثي، والذي ركز على مدخل أصحاب المصلحة بشكل أكبر؛ حيث أنه إذا ارتبطت القيادة المسؤولة بنظرية أصحاب المصلحة وإستدامة المنظمات فإنها ستركز على فكرة التنمية المستدامة بشكل عام؛ ومن ثم تهتم بالجوانب الإقتصادية والاجتماعية والبيئية مجتمعة (Siddiqui et al., 2020).
 - **الربح وفقاً لمدخل المبادئ:** يهتم القائد المسؤول بالربح من منظور المبادئ لأن المال ليس كل شيء ظهرت من أجله المنظمة، يبدأ القادة نشاطاً تجارياً لإحداث فرق لأن أعمالهم تحتاج أيضاً إلى الربح ولكن يجب أن يكون هدفهم هو الربح من منظور المبادئ سيحافظ القادة الذين لديهم هذا النوع من الأهداف على ثقافة أصحاب المصلحة المناسبة ويطورون نظاماً تثبت خلاله المنظمات أيضاً أنها مفيدة للمجتمع (Freeman and Laasch, 2020)، و تحول الدور القيادي في المنظمات من الأساس القائم على الربح إلى الأساس الثلاثي الذي يتضمن الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (Abraham, 2024; Googins et al ., 2013)، **فالقائد في القرن 21 هو الفرد المسئول عن الأخلاق والمسئولية والمسائلة** (Siddiqui et al., 2020).
- أشار (Doh et al. (2011) إلى أنه يميل القادة المسؤولون إلى التحرك نحو التنمية المستدامة طويلة الأجل بدلاً من التركيز على الفوائد قصيرة الأجل، و تعددت محاولات تحديد أبعاد القيادة المسؤولة ؛ حيث إقترح ثلاثة أبعاد للقيادة المسؤولة تتضمن: ثقافة أصحاب

المصلحة، عدالة ممارسات ادارة الموارد البشرية، الدعم الإداري إستنادًا إلى نظرية أصحاب المصلحة، وركز (Voegtlin (2012 على بعد ثقافة أصحاب المصلحة فقط، في حين إقترح (Cameron and Caza (2005 أربعة أبعاد للقيادة المسؤولة تتضمن: المناخ الايجابي، الاتصالات الايجابية، الروابط الايجابية، الطموح، وإقترح (Tsui (2013 ثلاثة أبعاد للقيادة المسؤولة تشتمل على: الوعي الذاتي، ترابط النظام، السلوكيات والاجراءات الصحيحة القائمة على القيم، وسوف تركز الدراسة الحالية على تصنيف (Doh et al (2011 لأبعاد القيادة المسؤولة؛ لأنه التصنيف الأكثر شيوعًا في الدراسات السابقة؛ (Haque et al., 2021; Ismail and Hilal, 2023) كما أنه يعد الأساس الذي إستندت إليه العديد من محاولات تصنيف أبعاد هذا النمط القيادي.

3-7 العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين :

تعتبر القيادة متغيرًا هامًا للتنبؤ بالسلوك الصديق للبيئة (Muisyo et al., 2022)، وقد أكد (Norton et al., 2015) أنه يختلف تأثير الأنماط القيادية على النتائج المتعلقة بالبيئة؛ حيث أوضحت الدراسات أنه يعكس سلوك القادة قيمهم، وقد يسعى العاملون للتعبير عن قيم مماثلة، و يعزز إتساق قيم القائد والتابعين أو المرؤسين علاقات جيدة بين القائد والمرؤسين (Kyambade et al., 2024)، و بالمقارنة بالأنماط القيادية التقليدية، تعمل القيادة المسؤولة بشكل أكبر كمنسق لمصالح أصحاب المصلحة؛ و تؤكد على التواصل الاجتماعي الايجابي وتوليد القيمة المستدامة؛ وبالتالي فهي أكثر توافقًا مع الأهداف البيئية للمنظمة وتوفر رؤية مختلفة في الترويج للسلوك الصديق للبيئة (Bandura, 1986).

ووفقًا لنظرية التعلم الاجتماعي؛ يمكن للمرؤسين من خلال ملاحظة وإستيعاب ومحاكاة قيم القادة في توجيه سلوكياتهم؛ وبالتالي محاكاة سلوك القيادة، و تؤكد نظرية التعلم على أن القدوة يمكن أن تعزز سلوك التعلم الفردي و تمثل القيادة المسؤولة مثال أو نموذج للدور بالنسبة للمرؤسين، والذي غالبًا ما يتفاعل مع الأطراف ذوي المصلحة داخل وخارج المنظمة ويتبادل المعلومات والآراء مع بعضهم البعض؛ مما يولد لدى العاملين درجة مرتفعة من الثقة في محاكاة سلوك هذا النمط القيادي؛ لاسيما إذا لاحظ التابعون القرارات المثالية لقادتهم بالسعي نحو تحقيق التوازن في تحقيق أهداف الأطراف ذوي المصلحة (بما في ذلك العاملين)، فمن المرجح أن يعتقدوا أن القيادة هي قيادة مسؤولة ذات إتجاهات إيجابية، وسوف يستمرون في تعلم إتجاهات وسلوكيات هؤلاء القادة.

وتنشأ سلوكيات القيادة المسؤولة من التفاعل مع المجتمع، و يروج هؤلاء القادة لتطوير المنظمة على المدى الطويل من خلال الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، ويركز هذا النمط القيادي بشكل كبير على احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، ويظهر إحساسًا قويًا بالمسؤولية في تحقيق التوازن بين مصالح كل منهم، أي أنها تسعى لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتولد قيمة مستدامة للتغيير الايجابي.

وهو ما يتماشى مع فكرة السلوك الصديق للبيئة (Faraz et al., 2024)، ويستند إلى الأدوار الثلاثة للقيادة المسؤولة، والتي أوضحها Voegtlin et al. (2020)، وتتضمن بدورها أدوار المواطن والخبير والميسر، أولاً:- عندما تقوم القيادة المسؤولة بدور المواطن ينصب إهتمامها على القضايا الاجتماعية بشأن التنمية الخضراء، والاستدامة البيئية ومسئوليتها إتجاه المجتمع، في هذا الوقت يلعب هذا النمط القيادي نموذجاً يحتذى به للعاملين؛ مما يزيد من وعي العاملين بأهمية ممارسة السلوك الأخضر، ثانياً :-عندما تلعب القيادة المسؤولة في المنظمات دور الخبير، فسوف تولي المزيد من الاهتمام لكفاءة العمل، وسوف تركز على تحسين الأداء كهدف رئيسي، وسترتب المهام في العمل بطريقة متكاملة، وستوزع مسؤوليات العاملين، وسيتم الحل الفوري للمواقف والمشكلات غير المتوقعة التي ستظهر خلال عملية التنمية الخضراء في المنظمة، وتعمل على توليد مناخ يشجع ممارسة العاملين للسلوك الصديق للبيئة، ثالثاً عندما تقوم القيادة المسؤولة بدور الميسر، فإنها تحفز العاملين على العمل، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات العمل أثناء ترويجهم لرؤيتهم المؤسسية الخضراء، مما يجعلهم يشعرون بالتقدير وتصبح علاقاتهم مع قادتهم أكثر إنسجاماً، وتجدر الإشارة إلى أن أنه تساهم هذه الأدوار الثلاثة في تعزيز السلوك الأخضر لدى العاملين.

وعلى ذلك، ينقل هذا النمط القيادي الإحساس بالمسؤولية للمرؤسين من خلال آليات التعلم الاجتماعي مما يعزز إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ويشجعهم على المشاركة في أنشطتها، وعلى سبيل المثال ممارسة السلوك الأخضر (Afsar et al., 2020)، بالإضافة إلى أنه يمكن للقيادة المسؤولين تصميم رؤية خضراء صديقة للبيئة وبيئة عمل خضراء لمنظماتهم وبالتالي، سيتمكن العاملون من فهم مدى أهمية حماية البيئة بسهولة وتطوير رغبة داخلية قوية في حماية البيئة وتعزيز الشعور بالمسؤولية البيئية (Lu et al., 2022)، و قد أثبتت الدراسات أن القيادة المسؤولة تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية (e.g., Abbas et al., 2021; Xiao et al., 2022)، ويعتبر السلوك الصديق للبيئة سلوك إضافي تطوعي، كما أثبتت العديد من الدراسات أن القيادة المسؤولة محدد رئيسي للسلوك الصديق للبيئة (السلوك الأخضر للعاملين) (e.g. Lu et al.,2022; Rafiq et al., 2024; Su and Hu, 2024; Xiao et al.,2024)، وتأسيساً على ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: توجد علاقة إيجابية معنوية بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين.

4-7 الكفاءة الذاتية الخضراء :

يستند مفهوم الكفاءة الذاتية إلى نظرية الكفاءة الذاتية (Bandura, 1977)، وتشير إلى إدراك أو تصور ذاتي الأفراد لقدراتهم، ومهاراتهم اللازمة لأداء العديد من المهام، وهي الآلية الرئيسية في تنظيم الذات، و إيمان الفرد بكفائته يحسن من إختياراته، و مقدار الجهد الذي يبذله (Bandura, 1991) لتنظيم تطلعاته أو أهدافه، و يمكن القول أنها تتضمن إدراك

الأفراد لقدراتهم على تعبئة الموارد المعرفية، وإتخاذ الإجراءات (Bandura, 1982, 1997) اللازمة لأداء مهمة محددة بنجاح في سياق معين، حيث تحدد كيفية إدراك الأفراد لبيئتهم المحيطة؛ مما يمكنهم من الاستجابة للمواقف المختلفة.

فضلاً على أنها تختلف فيما بين الأفراد وفقاً للمستوى، والعمومية، والقوة، وتجدر الإشارة إلى أنه تختلف الكفاءة الذاتية الفعلية عن الكفاءة الذاتية المدركة والتي تشكل بدورها كيفية إدراك الأفراد لبيئتهم إستناداً إلى إدراكهم لأنفسهم وليس الواقع مما يعني أنها تساعد بشكل أفضل من المكونات المشابهة في التنبؤ بالتغيرات في السلوك ومستوى ردود الفعل واليأس والفشل (Mozahem and Adlouni, 2020)، ويميل الأفراد إلى أداء السلوكيات التي تتفق أو تتسق مع معتقداتهم الشخصية، ومعاييرهم وأدوارهم الاجتماعية؛ وبالتالي يميل أولئك الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية المرتفعة إلى تقييم الضغوط المحتملة كتحديات وليس تهديدات؛ مما يجعلهم أكثر دافعية بالمقارنة بنظائرهم ذوي الكفاءة الذاتية المنخفضة (Bandura, 2010).

قام بعض الباحثين في ظل خلفية التوجه الأخضر العالمي بتوظيف مفهوم الكفاءة الذاتية في مجال حماية البيئة (Chen Y S, 2015)، و اقترحوا مفهوم الكفاءة الذاتية الخضراء استناداً إلى (Bandura, 2007) على أنها تقييم الفرد الذاتي لقدراته على تنظيم وتنفيذ السلوكيات اللازمة لتحقيق الأهداف البيئية المخططة في سياق بيئي محدد، و أشار آخرون (Chen et al. 2015; Kim et al., 2016) إلى أنها تعني إدراك الأفراد حول جداراتهم في المشاركة وإنجاز المهام البيئية، فهي تشير إلى تقييم الأفراد لقدراتهم على تحقيق الأهداف البيئية.

وبعد إقترح هذا المفهوم؛ استخدمه العديد من الباحثين (Chen et al., 2014; Huang, 2016) على نطاق واسع في تفسير المشاكل البيئية في بيئة العمل، و أكد Paillé et al.(2019b) الدور الهام للكفاءة الذاتية الخضراء للفرد في تعزيز مشاركته في سلوكيات المبادرة الاجتماعية على سبيل المثال: السلوكيات الصديقة للبيئة، و تعمل الكفاءة الذاتية الخضراء على تحفيز الإدراكات والاتجاهات البيئية للأفراد، وتساعدهم على الشعور بمزيد من الكفاءة والثقة في أداء المهام المتعلقة بحماية البيئة؛ وبالتالي يبادر الأفراد (العاملين) ذوي الكفاءة الذاتية الخضراء المرتفعة باكتساب معرفة بيئية جديدة، وسوف يتحلوا بالشجاعة في حل المشكلات من خلال الممارسات البيئية، والمشاركة بنشاط في السلوكيات صديقة البيئة، و على النقيض عندما تكون الكفاءة الذاتية الخضراء للعاملين منخفضة فإنهم يفتقرون إلى الثقة والقدرة على المشاركة في الممارسات الخضراء؛ مما قد يخفض من ميلهم أو إستعدادهم لممارسة السلوكيات صديقة البيئة.

5-7 الأثر المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء في العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين:

وفقاً لنظرية الإدراك الاجتماعي Social Cognitive Theory، يتم تنظيم دوافع وتصرفات الفرد أو العنصر البشري من خلال التفكير المسبق في التوقعات التي تشير إلى النتائج المترتبة على سلوك محدد، و تحدد هذه النظرية عددًا من العوامل الحاسمة المؤثرة على السلوك، و التي يعد من أهمها الكفاءة الذاتية المدركة التي تمثل أساس تنظيم وتفسير السلوك، والتي تتعلق بإدراك الفرد لقدراته على أداء سلوك محدد لتحقيق نتيجة مرغوب فيها (Bandura, 1991)، وعلى ذلك تمثل إدراكًا أو تصورًا ذاتيًا مستقرًا نسبيًا، يمثل تقييم ذاتي يصدره الفرد حول قدرته على إنجاز المهام التي تواجهه (Zhu et al., 2022).

و في ضوء ما سبق، من المرجح أن يتسم الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية المرتفعة، وعلى النقيض من نظائرهم ذوي الكفاءة الذاتية المنخفضة بمستويات أعلى من الأداء، و يتحلون بالالتزام بالتركيز على المهام بالإضافة إلى الطموح في تحقيق الأهداف؛ حيث يرتبط المستوى المرتفع من الكفاءة الذاتية بمزيد من المرونة المعرفية في تحديد الأهداف والمعلومات المرندة الايجابية؛ ومن ثم يكون لدى الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية المرتفعة إدراك أكبر لقدراتهم يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لإتمام المهام؛ وبالتالي قد يحققون نتائج إستثنائية، و قد أكدت هذه النظرية أهمية الكفاءة الذاتية كأحد أهم محددات السلوكيات الاختيارية للأفراد وتعد مؤثرًا أساسيًا للعديد من النواتج الهامة المرتبط بالعمل، وأداء المهام (Bandura et al., 1997)؛ حيث أكدت الدراسات السابقة أهمية الكفاءة الذاتية في تحسين الأداء، كما يدرك الأفراد الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الكفاءة الذاتية قدراتهم على تطوير منتجات، و أفكار جديدة، بالإضافة إلى أنه قد يمارس هؤلاء الأفراد مزيدًا من السلوكيات الابداعية، ومن ثم توجد علاقة إيجابية بين الكفاءة الذاتية والسلوك الابتكاري.

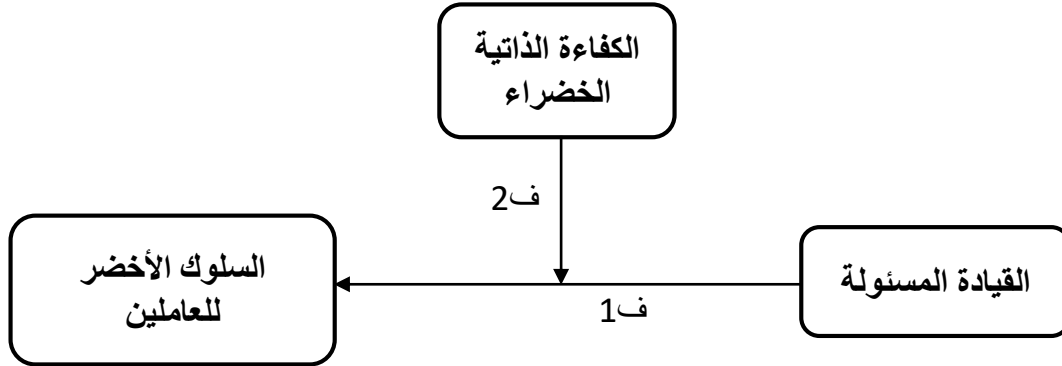
وفي سياق متصل، أشار الباحثون إلى أن الكفاءة الذاتية الخضراء تولد الإدراكات والاتجاهات المتعلقة بالبيئة وتبني السلوك الصديق للبيئة (Faraz et al., 2021)، حيث إستخدم الباحثون مفهوم الكفاءة الذاتية الخضراء في تفسير المشاكل البيئية المختلفة في بيئة العمل؛ و أثبتت العديد من الدراسات (e.g., Caprara et al., 2012; Klassen and Chiu, 2010) أن الكفاءة الذاتية الخضراء تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات المبادرة الاجتماعية الايجابية، بالإضافة إلى إدراك الرسائل الصديقة للبيئة Environmental Pro Messages (Doherty and Webler, 2016; Huang, 2016)، وأكد Guo et al. (2019) أنها تؤثر بشكل كبير على الممارسات التنظيمية المستدامة، بالإضافة إلى ذلك، اقترح الباحث أن العلاقة بين الكفاءة الذاتية الخضراء والاتجاهات البيئية ومصداقية الإدارة إيجابية ومعنوية (Ervin et al., 2013)، و من ناحية أخرى؛ تعزز الكفاءة الذاتية الخضراء مسائلة العاملين (Gholami et al., 2014)، وكذلك الابداع في إكتساب مهام صديقة للبيئة مثل تخفيض الفاقد.

أكد (Chen et al., 2014) أن الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية الخضراء يظهرون بشكل كبير الثقة للمضي قدماً نحو تحقيق الأهداف التنظيمية الخضراء، بالإضافة إلى أنهم يمارسون سلوكيات خضراء إبداعية و تعتبر الكفاءة الذاتية البيئية مؤشراً قوياً للسلوكيات الصديقة للبيئة لأن مثل هذه السلوكيات نادراً ما تعتبر ممتعة؛ حيث تتطلب جهوداً عقلية وجسدية أكبر من جانب الأفراد لإحداث التغييرات المطلوبة، و للتغلب على هذا الحاجز، تبين أن الكفاءة الذاتية البيئية في دراسات الاستدامة وتغير المناخ تؤدي إلى النتائج المرغوب فيها من توليد النية السلوكية والبحث عن الحلول الديناميكية، مثل إعادة التدوير (Taberner and Hernandez, 2011) زيادة السلوكيات الصديقة للبيئة بشكل عام، لاسيما حيث أوضح (Huang, 2016) أن الكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي معنوي على ثلاثة أنواع من السلوكيات الصديقة للبيئة، والتي تتضمن: الاستيعاب (تعديل الأفراد لبيئتهم الاجتماعية استجابة للرسائل المتعلقة بحماية البيئة)، الترويج (الترويج للرسائل الصديقة للبيئة المتعلقة بزيادة تأثيرهم على الآخرين)، المبادرة أو الإستباقية (مشاركة الفرد في أنشطة مثل: إعادة التدوير، الصيانة، والشراء الأخضر).

ويجب الإشارة إلى أنه تعمل الكفاءة الذاتية للفرد في بيئة العمل التنظيمية الفعلية كمتغير معدل في إطار العلاقة بين موارد ومتطلبات الوظيفة (Liu et al., 2022)؛ وعلى ذلك، يمكن للأفراد ذوي الكفاءة الذاتية المرتفعة التعامل مع التحديات المجهدة باتجاهات إيجابية وقدرات متميزة، مما يساعد على تخفيض وتجنب مشاعرهم السلبية؛ في حين يتولد لدى الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية المنخفضة مشاعر سلبية أكثر عندما يواجهون متطلبات عمل أعلى، مما يجعل عبئهم النفسي أكثر خطورة، و سيدرك الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية المرتفعة القيادة المسؤولة كفرصة لكسب الموارد، وسيكونون أكثر استعداداً لأخذ زمام المبادرة في مواجهة مجموعة متنوعة من صعوبات العمل، وبالتالي العمل بمزيد من الطاقة والنشاط والعاطفة، في حين لا يعتقد الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية المنخفضة أنهم يستطيعون إنجاز مهام خارج نطاق متطلبات العمل المحددة، وعندما يواجهون تزايد متطلبات العمل مع القيادة المسؤولة، يصبحون قلقين بسبب المحفزات السلبية المحتملة، مما يؤدي إلى زيادة ضغط العمل، وفي النهاية يقعون في دوامة من استنزاف الموارد، وفي ضوء ما سبق، من المتوقع أن تعمل الكفاءة الذاتية الخضراء على تعديل العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوكيات الخضراء للعاملين، بمعنى آخر، سيكون لدى العاملين الذين لديهم مستويات مختلفة من الكفاءة الذاتية الخضراء ميولاً مختلفة تجاه السلوكي الأخضر في ظل وجود القيادة المسؤولة؛ بمعنى أنه تتوقف العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين على الكفاءة الذاتية الخضراء، وتأسيساً على ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني: تعزز الكفاءة الذاتية العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين

ويوضح الشكل رقم (1) نموذجاً مقترحاً للعلاقات بين متغيرات الدراسة .



شكل رقم (1): نموذج مقترح للعلاقات فيما بين متغيرات الدراسة

8-منهج الدراسة:

استندت الدراسة إلى المنهج الاستنباطي في إطار المنهج الوصفي، و الذي يقوم على تطوير مجموعة من الفروض التي تتعلق بطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، وذلك بالاستناد خلفية نظرية في هذا المجال؛ و من ثم العمل على اختبار مدى صحة هذه الفروض.

8-1مجتمع وعينة الدراسة:

أ-مجتمع الدراسة :

تولي الحكومة إهتمامًا خاصًا لتمويل الاستثمارات الخضراء؛ حيث تستهدف رفع نسبة الاستثمارات الخضراء بالخطة الاستثمارية لعام 2024-2025 إلى نحو 50% موجهة أساسًا إلى دعم الصناعات التي تتميز بالاستدامة البيئية، ومنها: شركات قطاع الأدوية المصري؛ حيث تستهدف بالنسبة للمحور الخاص بالصحة تطوير قطاع الدواء في مصر، حتى تستطيع مصر تحقيق الاكتفاء الذاتي من الدواء، فضلًا على أنه يخطط تصنيف مصر من أفضل 30 دولة وفقًا لمؤشر الأداء الأخضر الصناعي عالميًا، والأولى إفريقيا بحلول عام 2030 (إستراتيجية التنمية المستدامة – رؤية مصر 2030)، و لقد بادرت شركات الأدوية بتبني التوجه نحو الأخضر من خلال توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، فضلًا على أنها تطبق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي Good Manufacturing Practices لإنتاج الدواء وفقًا للمواصفات والمعايير العالمية؛ حيث حازت هذه الشركات على شهادات المواصفات الأمريكية والأوروبية للتصنيع مثل (ISO9000, Approval, EU)، بالإضافة إلى شهادات الشركات صديقة البيئة (ISO 45001) (*).

(*) المواقع الإلكترونية لشركات قطاع الأدوية المصري محل الدراسة.

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركات قطاع الأدوية المصري، والتي يبلغ عددها 40 شركة^(*) و بلغ حجم مجتمع الدراسة 45125 مفردة.

ب- عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب **العينة التطبيقية العشوائية** في سحب عينة من العاملين في مجتمع الدراسة؛ وذلك نظراً لتباين تصنيف الشركات مابين قطاع الأعمال والقطاع الخاص، بالإضافة إلى تباين أعداد العاملين في كل شركة، وبما يضمن تمثيل كافة طبقات مجتمع الدراسة بنفس نسبها في عينة الدراسة (**العاصي، 2024**). ولقد ساهمت طبيعة مجتمع الدراسة في تحديد حجم عينة الدراسة الحالية استناداً إلى **مرحلتين متكاملتين**؛ انطوت الأولى على تحديد **العينة الأساسية** للدراسة وتشير إلى عينة من الشركات التي يتضمنها مجتمع الدراسة. بينما استهدفت **الثانية** تحديد **العينة الثانوية للدراسة** أو **وحدات العينة** وتشير إلى عينة من العاملين التي تنتمي إلى مفردات العينة الأساسية للدراسة (**العاصي، 2024**).

ج- إجراءات سحب عينة الدراسة:

تم استخدام معادلة تحديد حجم العينة (**عناي وموسي، 2010**) لتحديد عدد المفردات الأساسية المطلوب سحبها من إجمالي عدد شركات قطاع الأدوية المصري؛ حيث بلغ حجم **العينة الأساسية** المسحوبة وفقاً لتلك المعادلة 15 شركة – أي 37% تقريباً من إجمالي عدد شركات هذا القطاع؛ وذلك عند معامل ثقة 95%، ودرجة خطأ مسموح به 20%⁽¹⁾، تلي ذلك **الاختيار العشوائي** لمفردات العينة الأساسية.

تم تحديد حجم **العينة الثانوية** للدراسة بعدد 382 مفردة، ويستند هذا الحجم إلى ما يشير إليه تحديد حجم العينة باستخدام برنامج *Sample Size Calculation* - عند درجة ثقة 95%، ومدى خطأ مسموح به 5%. كما تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب (**شلبي، 2002**) لتوزيع حجم العينة الثانوية على مفردات العينة الأساسية بشكل إجمالي، والجدول رقم (2) يعرض التوزيع المتناسب لمفردات العينة الأولية والثانوية.

^(*) حيث يتضمن قطاع الأدوية المصري 66 شركة، 32 منها تابعة لقطاع الأعمال العام، و 8 أخرى تابعة للقطاع الخاص، وقد إقتصرت الدراسة على شركات صناعة المستحضرات الدوائية المستخدمة في علاج الإنسان؛ وعلى ذلك تم إستبعاد 23 شركة تابع لقطاع الأعمال العام، و 3 شركات تابعة للقطاع الخاص تعمل في مجال الأدوية البيطرية، والمبيدات الحشرية، والمستلزمات الطبية والتجارة والتوزيع وصناعة العبوات. ⁽¹⁾ تم استخدام هذه النسبة استناداً إلى ما تمثله من حدود خطأ مقبولة في دراسات العلوم الاجتماعية (إسماعيل، 2017)

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة الثانوية

حجم العينة	عدد العاملين	الشركة	القطاع
21	2500	شركة ممفيس للأدوية	عام
22	2551	شركة مصر للمستحضرات الطبية	
18	2123	الشركة العربية للأدوية	
29	3515	شركة (سيد) للأدوية	
26	3120	شركة النصر للأدوية	
32	3780	شركة النيل للأدوية	
27	3218	شركة القاهرة للأدوية	
	20807	مجموع القطاع العام	
38	4500	شركة ابيكو للأدوية	خاص
35	4190	شركة سيديكو للأدوية	
19	2225	شركة يونيفارما للأدوية	
10	1135	شركة جلوبال ناني المصرية	
24	2800	شركة أمون للأدوية	
35	4100	شركة ايفا فارما	
21	2500	العائش من رمضان للصناعات الدوائية(راميدا)	
24	2868	نوفارتس فارما	
	24318	مجموع القطاع الخاص	
238	45125	إجمالي مجتمع البحث	

المصدر: مركز معلومات قطاع الأعمال العام- إدارة الأحصاء
2023، ومن واقع سجلات الشركات قيد الدراسة.

و يجب الإشارة إلى أنه قد تعاون مع الباحثة في استيفاء قوائم الاستقصاء 320 مفردة فقط من مفردات مجتمع الدراسة.

د-توصيف مفردات عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (3) توصيف مفردات عينة الدراسة وفقا لبعض الخصائص الديموجرافية.

جدول رقم (3): توصيف مفردات عينة الدراسة وفقا لخصائصهم الديموجرافية

المتغيرات		العدد	النسبة %
النوع	ذكر	171	48.9
	أنثى	179	51.1
الإجمالي		350	100
العمر	أقل من 25 سنة	91	26
	من 25 إلى أقل من 35	96	27.4
	من 35 إلى أقل من 45	58	16.6
	من 45 إلى أقل من 55	54	15.4
	55 سنة فأكثر	51	14.6
الإجمالي		350	100
مدة الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	7,1
	من 5 إلى أقل من 10	102	29.2
	من 10 إلى أقل من 15	103	29.4
	أكثر من 15 سنة	120	34.3
الإجمالي		350	100
مستوى التعليم	مؤهل متوسط	48	13,7
	مؤهل جامعي	228	65.1
	دراسات عليا	74	21.1
الإجمالي		350	100

و يتضح من الجدول أن نسبة العاملين الذكور 48,9% ونسبة العاملين الإناث 51,1%، وفيما يتعلق بالعمر، تبين وجود تقارب إلى حد ما في توزيع أعمار مفردات عينة الدراسة حيث بلغت نسبة من يبلغ أعمارهم أقل من 25 سنة 26%، وبلغت نسبة من تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة 27.4%، وبلغت نسبة من تتراوح أعمارهم من 35 – 45 سنة 16.6%، وكذلك من تتراوح أعمارهم من 45 – 55 سنة بلغت 15.4%، في حين بلغت من يبلغ عمره أكثر من 55 سنة 14.6%، مما يعكس وجود ظاهرة تعدد الأجيال Multi-generations في مكان العمل، وجاءت نسبة الحاصلين على مؤهل متوسط 13.7%، يليها نسبة الحاصلين على دراسات عليا بواقع 21,1%، في حين جاءت النسبة الأكبر لصالح الحاصلين على مؤهل جامعي بنسبة 65.1%.

8-2 مقاييس متغيرات الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية قياس الأثر المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء في العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين، وعلى ذلك، فقد تضمنت الدراسة الحالية

المتغيرات الرئيسية التالية: **المتغير المستقل**: القيادة المسؤولة، و**المتغير التابع**: السلوك الأخضر للعاملين، و**المتغير المعدل** الكفاءة الذاتية الخضراء، استندت الدراسة إلى البيانات الأولية التي تم جمعها من عينة طبقية عشوائية من مفردات مجتمع الدراسة، وقد تم تصميم واستخدام قائمة الاستقصاء استناداً إلى مقاييس متغيرات الدراسة الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة والتي اتسمت بمعاملات ثبات مرتفعة نسبياً،

وتضمن الجزء الأول مقياس القيادة المسؤولة والذي طوره (Doh et al., 2011)، ويتألف من 13 عبارة تقيس ثلاثة أبعاد 4 عبارات لقياس بعد ثقافة الأطراف الخارجية، ومنها: تستجيب إدارة الشركة بشكل جيد لمصالح مختلف الأطراف التي تتعامل معها؛ سواء: الداخلية والخارجية، 5 عبارات لقياس بعد ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة، ومنها: يستطيع العاملون "بسهولة" أن يشتركوا في برامج التأهيل المتميزة التي تقدمها المؤسسة التي انتمى إليها، و4 عبارات لقياس بعد الدعم الإداري، ومنها: يدعمني رئيسي المباشر لتأديتي عملي بشكل جيد، وهو ما تم التركيز عليه، كما هو الحال في العديد من الدراسات (Haque et al., 2021; Ismail and Hilal, 2023)، والتي اتسم خلالها بمعاملات ثبات مرتفعة حيث تراوح معامل ألفا كرونباخ ما بين (0.90-0.95).

ويتضمن الجزء الثاني مقياس الكفاءة الذاتية الخضراء والذي طوره (Chen et al., 2015)، والذي يتألف من 6 عبارات، ومنها: على سبيل المثال: يمكنني إيجاد حلول إبداعية للمشاكل البيئية، يمكنني أداء المهام البيئية بفعالية، وقد استخدم على نطاق واسع في الدراسات السابقة (e.g., Faraz et al., 2021; Guo et al., 2019; Zhou et al., 2022)، واتسم خلالها بمعاملات ثبات مرتفعة، حيث تراوح معامل ثبات ألفا كرونباخ ما بين (0.932-0.807)،

بالإضافة إلى الجزء الثالث والذي يتضمن بدوره مقياس السلوك الأخضر للعاملين، والذي طوره (McConaughy 2014)، والذي يتضمن 26 عبارة تقيس بدورها خمسة أبعاد، تقيس 4 عبارات منها بعد استدامة العمل، ومنها: عندما تتاح لي فرصة الاختيار، فإنني أهتم باختيار إجراءات العمل أو التجهيزات التي ليس لها تأثير ضار على بيئة عملي، و 5 عبارات لقياس بعد تجنب الضرر، ومنها: أناقش الموضوعات المتعلقة بسلامة بيئة عملي، ومستجداًها مع زملائي، 7 عبارات لقياس بعد ممارسات الحفاظ على موارد التنظيم، ومنها: أتحمّل عبء استنفاد وقت أو طاقة أكبر في ممارسة سلوكيات صديقة للبيئة بدلاً من ممارسة سلوكيات أخرى "أسهل" يمكن أن تعرض بيئة عملي لمخاطر، و 6 عبارات لقياس بعد التأثير على الآخرين، ومنها: أشجع زملائي على إلقاء مخلفات العمل "بأنواعها المختلفة" في الأماكن المخصصة لذلك، و4 عبارات لقياس بعد المبادرة، ومنها: أحاول اكتشاف منافع أخرى للمتعلقات سابقة الاستخدام بغرض الإفادة منها بدلاً من التخلص منها، حيث لاقى تأييد واسع في العديد من الدراسات السابقة (e.g., Ismail et al., 2023; Iqbal et al., 2018)، واتسم خلالها بمعاملات ثبات مرتفعة تراوحت معاملات ثبات ألفا كرونباخ في هذه الدراسات ما بين (0.96- 0.93)،

بينما تضمن الجزء الرابع بعض البيانات الديموجرافية للمستقصى منهم و التي أسهمت في توصيف مفردات عينة الدراسة، والتي تضمنت النوع، العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي.

وتم قياس عبارات مقياسي القيادة المسؤولة والكفاءة الذاتية الخضراء وفقاً لخمس استجابات على نمط مقياس ليكرت، وتراوحت هذه الاستجابات ما بين غير موافق على الإطلاق (1) موافق تماماً (5)، في حين تراوحت الاستجابات ما بين أبداً (1) إلى نادراً (5) فيما يتعلق بمقياس السلوك الأخضر للعاملين، ونظراً لأن المقياس التي تضمنتها القائمة تم تأسيسها وفقاً لمقاييس استخدمت في دراسات سابقة، قامت باختبار الخصائص السيكومترية لهذه المقاييس، وحيث أن هذه المقاييس تطبق على مجتمع مختلف بالمقارنة بالمجتمعات التي تمت في إطارها هذه الدراسات، بالإضافة إلى أنها تطبق في فترة زمنية مختلفة؛ لذلك ستقوم الباحثة باختبار صدق وثبات هذه المقاييس.

3-8 طريقة جمع البيانات الأولية:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية على طريقتين، تمثلت الأولى في طريقة المقابلات الشخصية مع مفردات عينة الدراسة؛ رغبة في الإجابة على أية تساؤلات أو استفسارات تعني المستقصى منهم، في حين تضمنت الثانية التوزيع الإلكتروني للاستقصاء من خلال نشره على مواقع التواصل الاجتماعي للعاملين في شركات الأدوية محل الدراسة؛ بهدف الوصول إلى أكبر عدد من مفردات العينة المستهدفة ومن ثم زيادة معدل الاستجابة، و تم جمع بيانات الدراسة خلال الفترة من ديسمبر 2024 وحتى فبراير 2024، و قد بلغ معدل الاستجابة الإجمالي على مستوى شركات الأدوية محل الدراسة 92 % تقريباً.

4-8 ترميز البيانات و إعدادها للتحليل الإحصائي:

قبل البدء في مرحلة تحليل البيانات قامت الباحثة بترقيم قوائم الاستقصاء التي تم استيفاؤها من قبل المستقصى منهم، وترميز متغيرات الدراسة، ثم تفرغ البيانات بالشكل الذي يتفق وطريقة إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي الشخصي باستخدام برنامج Spss, V.20؛ تمهيداً لتوصيف البيانات باستخدام الاحصاءات الوصفية، و تحليلها باستخدام بعض أساليب الاحصاءات الاستدلالية.

5-8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على أسلوب النمذجة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (SEM) Structure Equations Modeling – Partial Least Squares (PLS) لاختبار نموذج وفروض الدراسة، ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على اختبار النماذج العقدية التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات بشكل أفضل، لأنه يتجنب مشاكل التعددية الخطية والتوزيع الطبيعي، مقارنة بنماذج المعادلة الهيكلية بالتغاير المشترك (Hair et al., 2022).

8-6 اختبار جودة مقاييس الدراسة:

تشتمل هذه المرحلة على اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

8-6-1 اختبار الصدق:

يستخدم لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وقد اعتمدت الباحثة في اجراء اختبار الصدق على الآتي:

- أ. **صدق المحتوى Content Validity:** للتأكد من صلاحية قائمة الاستقصاء من الناحية العلمية فقد تم عرضها على عدد من السادة أعضاء هيئة التدريس في التخصص، وقد قامت الباحثة بتعديل قائمة الاستقصاء وفقا لملاحظاتهم.
- ب. **الصدق التقاربي Convergent Validity:** يشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تستخدم في قياس المتغير أو أحد أبعاده، وذلك من خلال التأكد من وجود ارتباط بين عبارات المتغير المراد قياسه. ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخلص لكل بعد أو متغير يتم قياسه. وأظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (5) أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من الحد الأدنى للقبول احصائيا 0,5.
- ج. **الصدق التمييزي Discrimination Validity:** ويشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بعد أو متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر. ويتم حسابه عن طريق قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج والذي يشار اليه بمقياس (Fornell and Lorker)، ويتم قبوله احصائيا عندما يكون قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من معاملات الارتباط بين هذا المتغير وباقي متغيرات الدراسة. والجدول رقم (4) يعرض هذا المقياس بالخط الغامق في القطر الرئيسي للمصفوفة، وباقي القيم خارج القطر الرئيسي تمثل معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة؛ وتشير تلك النتائج إلى أن المقاييس تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق التمييزي.

جدول رقم (4) : معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (خارج القطر)

والصدق التمييزي باستخدام الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج بالخط الغامق

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1- ثقافة الأطراف الخارجية	0.727								
2- ممارسات إدارة الموارد البشرية المسنولة	0.717	0.760							
3- الدعم الإداري	0.489	0.598	0.773						
4- الكفاءة الذاتية الخضراء	0.378	0.505	0.631	0.810					
5- استدامة العمل	0.427	0.502	0.487	0.685	0.816				
6- تجنب الضرر	0.372	0.459	0.482	0.522	0.754	0.770			
7- ممارسات الحفاظ على موارد التنظيم	0.338	0.384	0.365	0.463	0.598	0.685	0.699		
8- التأثير على الآخرين	0.276	0.302	0.353	0.399	0.605	0.692	0.633	0.774	
9- المبادرة	0.374	0.473	0.660	0.777	0.610	0.516	0.469	0.460	0.861

2-6-8 اختبار الثبات

يستخدم لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في تجميع بيانات تتسم بالثبات. ويشير الثبات إلى قدرة الاستقصاء على استخلاص نفس النتائج إذا ما تكرر الاختبار بعد فترة محددة من الزمن، ولكن في ظل ظروف مماثلة، واعتمدت الدراسة في تقييم الثبات لمقاييس الدراسة على ما يلي:

- أ. **ثبات المؤشر/ المقياس:** يتم حسابه عن طريق معاملات التثبع المعيارية الموضحة بالجدول رقم (5) والتي تشير إلى أنه يمكن الوثوق بالمقاييس المستخدمة حيث أن قيم معاملات التثبع المعيارية أكبر من 0.5، وهي قيم مقبولة (Hair et al., 2022).
- ب. **ثبات الاتساق الداخلي:** يمكن قياسه من خلال معاملي ألفا لكرونباخ، ومعاملات الثبات المركب، وتشير نتائج الجدول رقم (5) إلى قبول جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ، ومعاملات الثبات المركب، حيث إنها أكبر من الحد الأدنى المقبول احصائياً وهو 0.7. وذلك يؤكد على ان المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية (Hair et al., 2022).

7-8 توصيف متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول رقم (6) المتوسطات والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (6): توصيف متغيرات الدراسة ومصفوفة الارتباط

(3)	(2)	(1)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
		1	0,552	4.231	(1) القيادة المسئولة
	1	***0,617	0,947	3.865	(2) الكفاءة الذاتية الخضراء
1	***0.521	***0.622	0,722	3.662	(3) سلوك العاملين الأخضر

تُظهر نتائج هذا الجدول أن كافة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة لم تتجاوز قيمة (7)، وهو ما يشير إلى أن ظاهرة الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة لن تمثل مشكلة حقيقية (Hair et al., 2006) عند اختبار فروض الدراسة. كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة المسئولة السلوك الأخضر للعاملين (قيمة معامل الارتباط = 0,622، ومستوي المعنوية أقل من 0,01)، وهو ما يشير لمؤشرات مبدئية على قبول فرض الدراسة الأول.

فضلا عن أنه أوضحت نتائج جدول رقم (6) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الكفاءة الذاتية الخضراء والسلوك الأخضر للعاملين (قيمة معامل الارتباط = 0,521، ومستوي المعنوية أقل من 0,01)، وهو ما يشير لمؤشرات مبدئية على قبول فرض الدراسة الثاني بالإضافة إلى أنه دلت قيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة عن تواجد تلك المتغيرات في مجتمع الدراسة، وبين مفرداته؛ حيث يتضح الارتفاع النسبي للمتوسط الحسابي للقيادة المسئولة وفقا لقيمة المتوسط 4.231، وانحراف معياري 0.552، في حين يتضح توافر متغيري الكفاءة الذاتية والسلوك الأخضر للعاملين بدرجة متوسطة تقريبا حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها 3.865، وانحراف معياري 0.947، و3.662، وانحراف معياري 0.722 على التوالي.

8-8 نتائج اختبار الفروض باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية SEM:

يقوم أسلوب نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج WarpPls (v.7) لتقييم نموذج البحث المقترح لاختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

8-8-1 تقييم النموذج البنائي:

تشمل تقييم مدى ملائمة النموذج المقترح للدراسة واختبار فروض الدراسة، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- جودة ملائمة النموذج المقترح للدراسة:

توجد ثلاث مؤشرات للحكم على جودة ملائمة النموذج وهي متوسط معامل المسار Average R-Path Coefficient (APC)، ومتوسط معامل التحديد Average R-squared (ARS)، ومتوسط التباين لمعمل التضخم Average Variance Inflation Factor (AVIF). حيث يكون الحد الأدنى للقبول احصائيا لكل من قم متوسط معامل المسار ومتوسط معامل الارتباط عند مستوى معنوية أقل من 0.001، ويقبل مؤشر متوسط التباين لمعامل التضخم إذا كانت قيمته أقل من 5 (Kock, 2013). وقد أوضحت نتائج التحليل أن قيم متوسط معامل المسار تساوي $P < 0.001$, 0.475، ومتوسط معامل التحديد يساوي $P < 0.001$, 0.109 في حين أن متوسط التباين لمعامل التضخم يساوي 1.042، وهو ما يشير إلى أن نموذج الدراسة يتمتع بجودة ملائمة مقبولة، ومن ثم يمكن القول بأن النموذج الكلي للإطار المقترح يُفسر وبدرجة مرتفعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، ومن ثم يمكن الاعتماد عليه.

كما قامت الباحثة باختبار القدرة التنبؤية للنموذج الهيكلي المقترح للدراسة. وتستخدم قيمة Q^2 لاختبار القدرة التنبؤية للنموذج، حيث إن النموذج الهيكلي يتمتع بقدرة تنبؤية إذا كانت قيمة Q^2 أكبر من صفر، وقد كانت قيمة Q^2 تساوي 0.543؛ مما يشير إلى أن النموذج المقترح لديه قدرة تنبؤية مرتفعة.

8-8-2 نتائج اختبار الفرض الأول :

تظهر نتائج الجدول رقم (7) وجود علاقة موجبة (طردية) بين القيادة المسؤولة وسلوك العاملين الأخضر؛ بلغ فيها قيمة معامل مسار العلاقة (0.533). كذلك كشف قيمة معامل تحديد تلك العلاقة والبالغ (0.11) - والتي أبرزها الشكل رقم (2) - أن القيادة المسؤولة قادرة على تفسير ما قيمته 11٪ من التباين في سلوكيات العاملين الخضراء، بينما يرجع تفسير باقي التباينات إلي عوامل أخرى لم تفصح عنها هذه العلاقة.

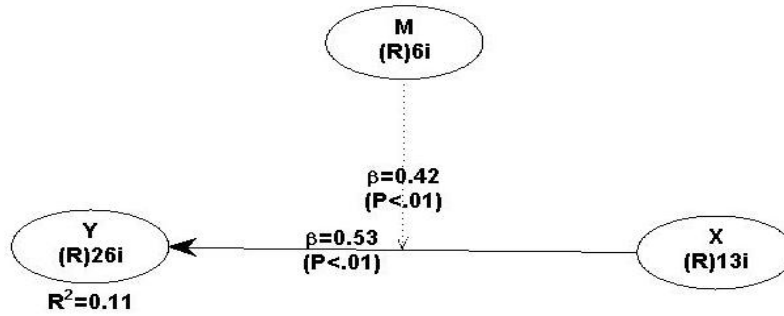
أيضاً، كشفت نتائج جدول رقم (7) عن معنوية العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوكيات الخضراء للعاملين؛ حيث بلغت قيمة معنوية العلاقة بين المتغيرين قيمة (أقل من 0.01)، وهو ما يعني أن العلاقة بين المتغيرين (حقيقية) وذات معني، ولا تخضع إلي الصدفة. وتأسيساً على ذلك، يمكن القول بقبول الفرض الأول للدراسة.

جدول رقم (7): معاملات المسار الخاصة بالتأثير المباشر بين متغيرات الدراسة

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	p-value	نتيجة اختبار الفرض
ف1	القيادة المسؤولة	سلوك العاملين الأخضر	**0.533	<0.01	قبول

** معنوية عند 0.01

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.



شكل رقم (2): الأثر المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء في العلاقة بين القيادة المسؤولة و السلوك الأخضر للعاملين.

3-8-8 نتائج إختبار الفرض الثاني :

وفيما يتعلق باختبار الفرض الثاني للدراسة، والذي يتضمن وجود أثر معدل (معزز) للكفاءة الذاتية الخضراء بين القيادة المسؤولة وسلوك العاملين الأخضر، فإن النتائج تشير إلى قبوله، أو بعبارة أخرى وجود أثر مُعدل حقيقي وذومعني للمستويات المرتفعة من الكفاءة الذاتية الخضراء على تعزيز العلاقة بين القيادة المسؤولة وسلوك العاملين الأخضر.

جدول رقم (8)

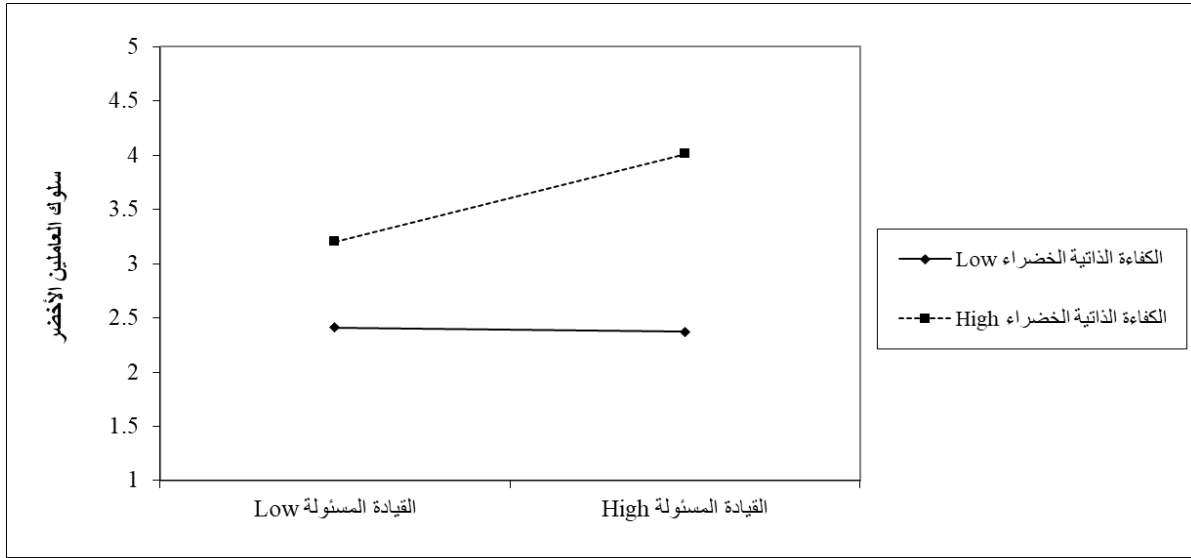
معاملات المسار الخاصة بالتأثير المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء

الفرض	المتغير المستقل	المتغير المعدل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	p-value	نتيجة اختبار الفرض
ف2	القيادة المسؤولة	الكفاءة الذاتية الخضراء	سلوك العاملين الأخضر	**0.418	<0.01	قبول

** معنوية عند 0.01

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

حيث كشفت نتائج الجدول رقم (8) عن أن قيمة معامل المسار "بيتا" للكفاءة الذاتية الخضراء كمتغير مُعدل بين القيادة المسؤولة وسلوك العاملين الأخضر بلغ (0.42)، كما بلغت قيمة معنوية العلاقة بين المتغيرات التي تضمنهم هذا الفرض قيمة (أقل من 0.01)، وهو ما يعني أن المستويات المرتفعة من الكفاءة الذاتية الخضراء تساهم في تعزيز وتحسين العلاقة بين القيادة المسؤولة وسلوك العاملين الأخضر والعكس صحيح، وبعبارة أخرى فإن العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع تزداد درجة قوتها بوجود الكفاءة الذاتية الخضراء المرتفعة والعكس صحيح، وهو ما يوضحه الشكل رقم (3)؛ وعلى ذلك، يمكن القول بقبول الفرض الثاني للدراسة.



شكل رقم (3): الأثر المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء في العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين

9-مناقشة نتائج الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية اختبار الأثر المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء في إطار العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوكيات الخضراء للعاملين في شركات قطاع الأدوية المصري؛ حيث طورت فرضين أساسيين للتعرف على طبيعة العلاقات المباشرة وغير مباشرة بين متغيرات الدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة المسؤولة والسلوكيات الخضراء للعاملين على المستوي الكلي، وكشفت النتائج أيضاً عن الدور المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء في تعزيز العلاقة السابقة؛ حيث بينت أن المستويات المرتفعة من الكفاءة الذاتية الخضراء قد أسهمت في تعزيز العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع (وذلك كما يتضح من قيمة معامل التأثير "بيتا" بينهما) بشكل أكبر مقارنةً بالمستويات المنخفضة منها، والجزء التالي يعرض دلالات نتائج الدراسة على المستوي النظري والتطبيقي.

10-الدلالات النظرية لنتائج الدراسة:

تسعي الباحثة في الجزء التالي إلى تسليط الضوء على الدلالات والاطر النظرية للنتائج الميدانية للدراسة الحالية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك كما يلي:

1- تُعد الدراسة الحالية من بواكير الدراسات التي ناقشت تأثير القيادة المسؤولة – بشكل مباشر وغير مباشر- على السلوكيات الخضراء للعاملين عربياً، حيث أوضحت نتائجها وجود علاقة ارتباط طردي ، وكذلك تأثير معنوي يجمع بين متغيريها المستقل والتابع (بمعني أن زيادة مستويات القيادة المسؤولة يؤدي إلى زيادة السلوكيات الخضراء للعاملين)، وبشكل يتسق مع ما أبرزته نتائج الدراسات ذات الصلة من الدور الايجابي للقيادة المسؤولة مقارنةً بالقيادة التحويلية والخدمة والأخلاقية في حفز السلوكيات الخضراء للعاملين (e.g., Kim et al., 2016; Xing Wei et al., 2024)، كذلك تعمل على تشجيع نمو قيم وثقافة الاستدامة بينهم (e.g., Lu et al., 2022; Rafiq et al., 2024; Su and Hu, 2024; Xiao et al., 2024).

2- نجحت الدراسة الحالية في إثراء الأدبيات الإدارية في مجال السلوك التنظيمي الأخضر، من خلال تقديم أدلة ميدانية تتعلق بدور القيادة المسؤولة (كأحد العوامل السياقية) كمحدد جديد في التنبؤ بإمكانية ممارسة العاملين للسلوكيات الخضراء في بيئة العمل. حيث استجابت الدراسة الحالية لنداءات الدراسات السابقة ذات الصلة (e.g., Chen et al., 2015; Elkhwesky et al., 2022) في اختبار نمط قيادي جديد يراعي المسؤولية الاجتماعية للشركات عند اتخاذ القرارات التنظيمية.

3- قدمت الدراسة الحالية بشكل جديد متغير الكفاءة الذاتية الخضراء (كأحد العوامل الشخصية) كمتغير معدل في سياق العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوكيات الخضراء للعاملين، وبشكل لم تتطرق له الدراسات ذات الصلة وإن كانت نادت به (e.g., Faraz et al., 2021; Paille and Valeau, 2021).

4- استخدمت الدراسة الحالية أطر نظرية جديدة – وتحديداً نظرية التعلم الاجتماعي - في تفسير العلاقة المباشرة بين القيادة المسؤولة والسلوكيات الخضراء للعاملين، وكذلك نموذج المتطلبات والموارد في تفسير العلاقة السابقة بشكل غير مباشر (أخذاً في الاعتبار الدور المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء)، وبشكل لم تتطرق إليه الدراسات ذات الصلة من قبل (Liu et al., 2022).

11-الدلالات التطبيقية لنتائج الدراسة:

في ضوء النتائج الميدانية للدراسة الحالية، تري الباحثة ضرورة أن يضطلع القائمين على صناعة واتخاذ القرارات بشركات قطاع الادوية المصري بدورهم في التعامل مع تلك النتائج، وذلك من خلال:

• فيما يتعلق بالسلوك الأخضر للعاملين:

اتساقاً مع التواجد المتوسط للممارسات الصديقة للبيئة في واقع شركات الادوية المصرية – وذلك كما يتضح من جدول رقم (1)، تقدم الدراسة الحالية عدداً من المقترحات للنهوض بتلك الممارسات؛ ومنها على سبيل المثال :

1- تقترح الدراسة الحالية إجراء مراقبة بيئية متعمقة، تستهدف كشف المواطن التي يمكن أن تنفذ منها الممارسات غير الصديقة للبيئة، وإحكام السيطرة عليها؛ وذلك عبر أحد وسيلتين: الأولي العقاب (ومنها خفض الصلاحيات الوظيفية)، - والمكافآت (ومنها تغيير هيكل الحوافز لصالح من يمارسون تلك السلوكيات). كما يمكن أيضاً استخدام مفهوم الرقابة اليقظة *Vigilance*، والذي يعطي الفرصة للجميع في الرقابة ، والإبلاغ عن المخالفات أو السلوكيات غير المرغوبة داخل هذه الشركات.

2- العمل على وضع وتعيين إجراءات واضحة تستهدف توليد حالة من التفاعل بين القادة ومرؤوسيهم فيما يتعلق بحتمية نشر ثقافة الممارسات الخضراء وحماية البيئة (سواء الداخلية أو الخارجية).

• فيما يتعلق بالقيادة المسؤولة :

1- ينبغي أن تتضمن طرق إختيار وتقييم القادة أبعاداً وعناصر جديدة، تستهدف تفهمهم لمدي ضرورة إحداث حالة من التوازن بين رضاء الأطراف الخارجية والأطراف الداخلية عند صياغة سياسات المنظمة.

2- تركيز الإدارة على تقديم برامج تدريب مستمرة ومتخصصة لمساعدة القادة على إتقان ممارسات القيادة المسؤولة، وجعل اجتياز تلك البرامج مسوغاً للبقاء أو الترقية في الوظائف الإدارية العليا.

• فيما يتعلق بالكفاءة الذاتية الخضراء:

تدعيم الحوارات بين القادة ومرؤوسيهم فيما يتعلق بدوافع أو معوقات انخراطهم في الممارسات الخضراء، والعمل على استثارة كفاءتهم الذاتية الخضراء كمحفز للانخراط في هذه الممارسات .

12-حدود الدراسة والتوجهات البحثية المستقبلية :

1- تم تجميع البيانات الأولية، والتي تم إستخدامها في إختبار العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة إستناداً Cross- Section إلى أسلوب الدراسات المقطعية *Longitudinal studies*؛ لذا يقترح أن يتم دراسة أثر الزمن على نتائج الدراسة من خلال إجراء الدراسات الممتدة، بالإضافة إلى أنه تبنت الدراسة تصميم البحث الوصفي، والذي يوضح العلاقات الارتباطية فقط بين متغيرات الدراسة؛ لذا يمكن للباحثين توظيف المنهج السببي من خلال إجراء ادراست التجريبية، وشبه التجريبية، وذلك لاختبار مدى المصدقية الخارجية للنتائج التي تم التوصل إليها في الغرب لاسيما في ظل ظروف بيئية وثقافية مغايرة .

- 2- إقتصرت الدراسة على التحليل على مستوى الفرد؛ ويقترح أن تتبنى الدراسات المستقبلية التحليل على مستوى فريق العمل.
- 3- ركزت الدراسة على إختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة كمكونات كلية، ويقترح أن تتبنى الدراسات المستقبلية إختبار العلاقات بين أبعاد هذه المتغيرات.
- 4- تجدر الإشارة إلى أنه تم إستيفاء إستقصاء مقاييس الدراسة من خلال العاملين في قطاع الأدوية المصري، وهو ما أدى إلى ظهور مشكلة تحيز إجابات المستقصى منه؛ ومن ثم يقترح أن تتضمن الدراسات المستقبلية آليات جديدة في قياس السلوك الأخضر للعاملين، ومنها: تعدد مصادر جمع البيانات الأولية من خلال (الرؤساء - زملاء العمل).
- 5- إقتصرت الدراسة على قطاع الأدوية المصري؛ ومن ثم يقترح إختبار نموذج الدراسة في قطاعات أخرى.
- 6- إقتصرت الدراسة على تحديد أثر نمط القيادة المسؤولة على السلوك الأخضر للعاملين؛ ومن ثم يقترح قياس أثر هذا النمط الحديث نسبياً على نواتج أخرى مرتبطة بالعمل، ومنها: أداء المهمة، سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، الأداء الابتكاري، الارتباط الوظيفي.
- 7- إقتصرت الدراسة على تحديد الأثر المعدل للكفاءة الذاتية الخضراء في إطار العلاقة بين القيادة المسؤولة والسلوك الأخضر للعاملين؛ لذا يقترح أن تعمل الدراسات المستقبلية على محاولة تفسير آلية تأثير القيادة المسؤولة على السلوك الأخضر للعاملين من خلال عدد من المتغيرات المعدلة الأخرى، ومنها المناخ البيئي، قيم الفرد الخضراء، بالإضافة إلى عدد من المتغيرات الوسيطة، والتي تتضمن التماثل التنظيمي، الالتزام الأخضر، الوعي البيئي.
- 8- لم تنطرق الدراسة إلى إختبار تأثير العوامل الديموجرافية على العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو ما قد تركز عليه الدراسات المستقبلية؛ وذلك للكشف عن الفروق الفردية فيما بين العاملين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، والتي قد ترجع بدورها إلى هذه المتغيرات.

مراجع الدراسة :

ميلاد ، إبراهيم محمد، دور الجدارات الوظيفية في تحسين مستوى أداء أداء العاملين في شركات الأدوية : دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، فرع الإسماعيلية، (12) 1، ص ص 189-213.

العاصي، شريف أحمد شريف، 2024، *مناهج البحث العلمي*، الزقازيق، بدون ناشر.

عناي، محمد عبد السميع، 2011، *التحليل القياسي والإحصائي للعلاقات الاقتصادية: مدخل حديث باستخدام SPSS*، ط3؛ الناشر غير مبين.
عناي، محمد عبد السميع؛ موسي، مديحة السيد. (2010)، *أساسيات الإحصاء التطبيقي*، الزقازيق، مكتبة المدينة.

Abbas, A., Chengang, Y., Zhuo, S., Bilal, Manzoor, S., Ullah, I. and Mughal, Y.H., 2022. Role of responsible leadership for organizational citizenship behavior for the environment in light of psychological ownership and employee environmental commitment: A moderated mediation model. **Frontiers in Psychology**, 12, pp.756570-756583.

Aboramadan, M., Crawford, J., Turkmenoglu, M.A. and Farao, C., 2022. Green inclusive leadership and employee green behaviors in the hotel industry: Does perceived green organizational support matter?. **International Journal of Hospitality Management**, 107, pp 1-11.

Abraham, K.T., 2024. Responsible leadership and triple bottom line performance: imperatives for corporate sustainability. *Journal of Global Responsibility*.

Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S.A., Nawaz, A. and Fazliani, H., 2020. Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 27(1), pp.297-312.

Ahmad, S., Islam, T., Sadiq, M. and Kaleem, A., 2021. Promoting green behavior through ethical leadership: a model of green human resource management and environmental knowledge. **Leadership and Organization Development Journal**, 42(4), pp.531-547.

- Ahmed, F., Faraz, N.A., Xiong, Z. and Ma, Y., 2023. The multilevel interplay of responsible leadership with leader identification and autonomous motivation to cultivate voluntary green behavior. **Asia Pacific Journal of Management**, pp.1-29.
- Ajzen, I., 1991. The theory of planned behavior. **Organizational behavior and human decision processes**, 50(2), pp.179-211.
- Al-Swidi, A.K., Gelaidan, H.M. and Saleh, R.M., 2021. The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. **Journal of cleaner production**, 316, pp.128112-128131.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1982), “Self-efficacy mechanism in human agency”, **American Psychologist**, Vol. 37, pp. 122-47
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc
- Bandura, A. (1991), “Social cognitive theory of self-regulation”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 50, pp. 248-87.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York, NY. 18(6), 675–686.
- Bandura, A. (2010). Self-efficacy. In I. B. Weiner & W. E. Craighead(Eds.), *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, 4th ed., pp. 1534–1536. Hoboken, NJ: Wiley
- Bandura, A., 2007. Much ado over a faulty conception of perceived self-efficacy grounded in faulty experimentation. **Journal of Social and clinical Psychology**, 26(6), pp.641-658.

- Cahyadi, A., Natalisa, D., Poór, J., Perizade, B. and Szabó, K., 2022. Predicting the Relationship between Green Transformational Leadership, Green Human Resource Management Practices, and Employees' Green Behavior. **Administrative Sciences**, 13(1), pp.1-9.
- Cameron, K and Caza, A. (2005). Developing strategies and skills for responsible leadership. Handbook on responsible leadership and governance in global business, pp.87-111.
- Caprara, G., Alessandri, G., and Eisenberg, N. (2012). Prosociality: The contribution of traits, values, and self-efficacy beliefs. **Journal of Personality and Social Psychology**, 102(6), pp.1289-1303.
- Chen, Y.S., Chang, C.H., Yeh, S.L. and Cheng, H.I., 2015. Green shared vision and green creativity: The mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. **Quality and Quantity**, 49, pp.1169-1184.
- Chen, Y.S., Chang, C.H., Yeh, S.L. and Cheng, H.I., 2014. Green shared vision and green creativity: The mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. **Quality and Quantity**, 49, pp.1169-1184.
- Darvishmotevali, M. and Altinay, L., 2022. Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. **Tourism Management**, 88, pp.104401-104413.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B., 2001. The job demands-resources model of burnout. **Journal of Applied psychology**, 86(3), pp.499-512.
- Doh, J.P., Stumpf, S.A. and Tymon, W.G., 2011. Responsible leadership helps retain talent in India. **Responsible leadership**, pp.85-100.
- Doherty, K., and Webler, T. (2016). Social norms and efficacy beliefs drive the alarmed segment's public-sphere climate actions. **Nature Climate Change**, 6(9),pp. 879-879.

- Elkhwesky, Z., Salem, I.E., Ramkissoon, H. and Castañeda-García, J.A., 2022. A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 34(5), pp.1925-1958.
- Ervin, D., Wu, J., Khanna, M., Jones, C. and Wirkkala, T., 2013. Motivations and barriers to corporate environmental management. **Business Strategy and the Environment**, 22(6), pp.390-409.
- Faraz, N.A., Ahmed, F. and Xiong, Z., 2024. How firms leverage corporate environmental strategy to nurture green behavior: Role of multi-level environmentally responsible leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(1), pp.243-259.
- Faraz, N.A., Ahmed, F., Ying, M. and Mehmood, S.A., 2021. The interplay of green servant leadership, self-efficacy, and intrinsic motivation in predicting employees' pro-environmental behavior. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 28(4), pp.1171-1184.
- Farrukh, M., Ansari, N., Raza, A., Wu, Y. and Wang, H., 2022. Fostering employee's pro-environmental behavior through green transformational leadership, green human resource management and environmental knowledge. **Technological Forecasting and Social Change**, 179, pp.121643-121652.
- Felipe, F.d.A., 2014. Do I look good in green? A conceptual framework integrating employee green behavior, impression management and social norms. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, 3(2), pp.7-23.
- Freeman, R. E., and Laasch, O. (2020). From management sucks to responsible management rocks! In *Research Handbook of Responsible Management*: Edward Elgar Publishing

- Freeman, R. E., and Auster, E. R. (2011). Values, authenticity, and responsible leadership. **Journal of Business Ethics**, 98(1),pp 15–23.
- Gholami, R. 2014 Senior managers' perception on green information systems (IS) adoption and environmental performance: Results from a field survey. **Inf. Manag.**, 50,pp 431–438.
- Googins, B., 2013. Leading with innovation: transforming corporate social responsibility. In *Social innovation: Solutions for a sustainable future* (pp. 89-98). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Guo, L., Xu, Y., Liu, G., and Wang, T. J. S. (2019). Understanding Firm Performance on Green Sustainable Practices through Managers' Ascribed Responsibility and Waste Management: Green Self-Efficacy as Moderator. **Sustainability**, 11(18),pp 1-16.
- Hair, J. and Alamer, A., 2022. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. **Research Methods in Applied Linguistics**, 1(3), pp.100027-100043.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R., 2006. Multivariate data analysis . Uppersaddle River.
- Hameed, A.A., Anjum, Z.U.Z. and Waqas, M., 2022. Does ethical leadership enhance employee green behaviour? Examining the mediating influence of employee green commitment. **Middle East Journal of Management**, 9(2), pp.127-145.
- Haque, A., Fernando, M. and Caputi, P., 2021. How is responsible leadership related to the three-component model of organizational commitment? **International Journal of Productivity and Performance Management**, 70(5), pp.1137-1161.
- Hassan, S. and Pasha, A.T., 2023. Influence Of Spiritual Leadership on Green Behavior: The Mediating Role of Green HRM and the Moderating Role of Individual Green Values. **Journal of Management and Research**, 10(2), pp.56-89.

- He, J., Morrison, A.M. and Zhang, H., 2021. Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 28(3), pp.1043-1054.
- Huang, H., 2016. Media use, environmental beliefs, self-efficacy, and pro-environmental behavior. **Journal of Business Research**, 69(6), pp.2206-2212.
- Hymavathi, C.L., Kasarabada, A. and Avadhanam, S., 2015. Demonstrating responsible leadership at SOS Villages-A real case. **International journal on leadership**, 3(2), pp.1-13
- Ismail, S.S.M. and Hilal, O.A., 2023. Behaving green.. who takes the lead? The role of responsible leadership, psychological ownership, and green moral identity in motivating employees green behaviors. **Global Business and Organizational Excellence**, 42(4), pp.11-29.
- Javed, M., Akhtar, M.W., Hussain, K., Junaid, M. and Syed, F., 2021. “Being true to oneself”: the interplay of responsible leadership and authenticity on multi-level outcomes. **Leadership and Organization Development Journal**, 42(3), pp.408-433.
- Khan, M.H. and Muktar, S.N., 2024. Green employee empowerment: The missing linchpin between green HRM and sustainable organizational performance. **Journal of Cleaner Production**, 434, pp.1-28.
- Kim, S.H., Kim, M., Han, H.S. and Holland, S., 2016. The determinants of hospitality employees’ pro-environmental behaviors: The moderating role of generational differences. **International Journal of Hospitality Management**, 52, pp.56-67.
- Klassen, R.M. and Chiu, M.M., 2010. Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. **Journal of educational Psychology**, 102(3), pp. 741–756.

- Klein, R.M., Ones, D.S., Wiernik, B.M., Dilchert, S., D'Mello, S. and Hill, L. (2012), "Understanding the causes of environmentally responsible and irresponsible behavior at work", paper presented at the Sustainability Preconference of the Annual Conference of the Society for Personality and Social Psychology, CA.
- Kyambade, M., Mugambwa, J., Namuddu, R. and Namatovu, A., 2024. Socially responsible leadership and employee's work passion in public universities in Uganda: the mediating effect of psychological safety. **International Journal of Leadership in Education**, pp.1-17.
- Li, W., Abdalla, A.A., Mohammad, T., Khassawneh, O. and Parveen, M., 2023. Towards examining the link between green hrm practices and employee green in-role behavior: spiritual leadership as a moderator. **Psychology Research and Behavior Management**, pp.383-396.
- Lin, C.P., Huang, H.T. and Huang, T.Y., 2020. The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers. **Personnel Review**, 49(9), pp.1879-1896.
- Lips-Wiersma, M., Haar, J. and Wright, S., 2020. The effect of fairness, responsible leadership and worthy work on multiple dimensions of meaningful work. **Journal of business ethics**, 161, pp.35-52.
- Liu, Y., Lu, X., Zhao, G., Li, C. and Shi, J., 2022. Adoption of mobile health services using the unified theory of acceptance and use of technology model: Self-efficacy and privacy concerns. **Frontiers in Psychology**, 13, pp.1-20.
- Lo, S.H., Peters, G.J.Y. and Kok, G., 2012. A review of determinants of and interventions for pro environmental behaviors in organizations. **Journal of Applied Social Psychology**, 42(12), pp.2933-2967.

- Lu, H., Xu, W., Cai, S., Yang, F. and Chen, Q., 2022. Does top management team responsible leadership help employees go green? The role of green human resource management and environmental felt-responsibility. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 29(4), pp.843-859.
- Maak, T. and Pless, N.M., 2006. Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. **Journal of business ethics**, 66, pp.99-115.
- Maak, T., 2007. Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. **Journal of business ethics**, 74, pp.329-343.
- McConnaughy, Jacqueline Christine, "Development Of An Employee Green Behavior Descriptive Norms Scale" (2014). Electronic Theses, Projects, and Dissertations. 83. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd/83>
- Miska, C. and Mendenhall, M.E., 2018. Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. **Journal of business ethics**, 148, pp.117-134.
- Mo, Z., Liu, M.T. and Wu, P., 2022. Shaping employee green behavior: a multilevel approach with Pygmalion effect. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 34(2), pp.322-349.
- Mozahem, N. A., and Adlouni, R. O. (2020). Using entrepreneurial self-efficacy as an indirect measure of entrepreneurial education. **The International Journal of Management Education**, 19(1), pp.1-10.
- Muff, Katrin, Coralie Delacoste, and Thomas Dyllick.,2022 "Responsible Leadership Competencies in leaders around the world: Assessing stakeholder engagement, ethics and values, systems thinking and innovation competencies in leaders around the world." **Corporate Social Responsibility and Environmental Management** 29(1),pp. 273-292.

- Muisyo, P., Su, Q., Ho, T.H., Julius, M.M. and Usmani, M.S., 2022. Implications of green HRM on the firm's green competitive advantage: the mediating role of enablers of green culture. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 33(2), pp.308-333.
- Norton, T.A., Zacher, H. and Ashkanasy, N.M., 2015. Pro-environmental organizational culture and climate. **The psychology of green organizations**, pp.322-348.
- Norton, T.A., Zacher, H., Parker, S.L. and Ashkanasy, N.M., 2017. Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. **Journal of Organizational Behavior**, 38(7), pp.996-1015.
- Ones, D. S., and Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. **Industrial and Organizational Psychology**, 5(4), 444–466.
- Ones, D.S. and Dilchert, S., 2013. Measuring, understanding, and influencing employee green behaviors. In *Green organizations* (pp. 115-148). **Routledge**.
- Pearce, C.L., Wassenaar, C.L. and Manz, C.C., 2014. Is shared leadership the key to responsible leadership?. **Academy of Management Perspectives**, 28(3), pp.275-288.
- Piwowar-Sulej, K., Austen, A. and Iqbal, Q., 2023. Fostering three types of green behavior through green HRM in the energy sector: the conditional role of environmental managerial support. **Baltic Journal of Management**, 18(4), pp.509-524.
- Rafiq, M., Cham, T.H., Tapsir, S.H., Mansoor, A. and Farrukh, M., 2024. How does globally responsible leadership promotes pro-environmental behavior through green management initiatives?. **Journal of Global Responsibility**, pp1-19.

- Saleem, M., Qadeer, F., Mahmood, F., Han, H., Giorgi, G. and Ariza-Montes, A., 2021. Inculcation of green behavior in employees: a multilevel moderated mediation approach. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 18(1), p.331.
- Shah, S.H.A., Fahlevi, M., Jamshed, K., Aman, N., Rafiq, N., Jermstipparsert, K. and Aljuaid, M., 2023. Sustaining the earth: Unraveling the synergy of workplace spirituality, responsible leadership, and pro-environmental behavior in Pakistan's SMEs. **Psychology Research and Behavior Management**, pp.3075-3093.
- Siddiqui, S.H., Viswanathan, K. and Rasheed, R., 2020. Linking responsible leadership and sustainability challenges. In Oxford Research Encyclopedia of Education.
- Song, J.W., Sun, Z.Q., Yu, J.F. and Peverelli, P.J., 2009. Responsible leadership and the establishment of corporate social capital. **Chinese Journal of Management**, 6(7), pp.988-994.
- Su, F. and Hu, L., 2024. Promoting or Hindering? Research on the Double-Edged Sword Effect of Responsible Leadership on Employee Green Behavior. **Open Journal of Social Sciences**, 12(2), pp.274-296.
- Su, W. L., and Lin, X. G. (2019). The Influencing Mechanism of Responsible Leadership on Subordinate's Innovation Behavior. **Contemporary Economic Management**, 41, 69-76.
- Tabernerero, C., and Hernández, B. (2011). Self-efficacy and intrinsic motivation guiding environmental behavior. **Environment and Behavior**, 43(5), 658-675.
- Taştan, S.B. and Davoudi, S.M.M., 2019. The relationship between socially responsible leadership and organisational ethical climate: in search for the role of leader's relational transparency. **International Journal of Business Governance and Ethics**, 13(3), pp.275-299.

- Thabet, W.M., Badar, K., Aboramadan, M. and Abualigah, A., 2023. Does green inclusive leadership promote hospitality employees' pro-environmental behaviors? The mediating role of climate for green initiative. **The Service Industries Journal**, 43(1-2), pp.43-63.
- Tian, H. and Suo, D., 2021. The trickle-down effect of responsible leadership on employees' pro-environmental behaviors: Evidence from the hotel industry in China. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 18(21), pp.11677-11694.
- Tsui, A. S. (2013). The spirit of science and socially responsible scholarship. **Management and Organization Review**, 9(3), pp.375-394.
- Unsworth K.L., Davis, M.C., Russell, S.V. and Bretter, C., 2021. Employee green behaviour: How organizations can help the environment. **Current Opinion in Psychology**, 42, pp.1-6.
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A. and Schwab, P., 2020. Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. **Journal of Business Ethics**, 167(3), pp.411-431.
- Voegtlin, C., Patzer, M. and Scherer, A.G., 2012. Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. **Journal of business ethics**, 105, pp.1-6.
- Waldman, D.A., 2012. Moving forward with the concept of responsible leadership: Three caveats to guide theory and research. **Responsible leadership**, pp.75-83.
- Wang, S., Huang, W., Gao, Y., Ansett, S. and Xu, S., 2015. Can socially responsible leaders drive Chinese firm performance?. **Leadership and Organization Development Journal**, 36(4), pp.435-450.

- Wang, X., Kou, F. and Zhu, K., 2023. The influence of responsible leadership on teachers' green behavior: The mediating role of psychological capital. **Frontiers in Psychology**, 14, pp.1117386-117394.
- Wen, P., Xia, L. and Chen, C., 2016. The impact of responsible leadership on employee whistle-blowing intention and unethical behavior. **Bus Manag J**, 38(07), pp.82-93.
- Witt, M.A. and Stahl, G.K., 2016. Foundations of responsible leadership: Asian versus Western executive responsibility orientations toward key stakeholders. **Journal of Business Ethics**, 136(3), pp.623-638.
- Xiao, X., Zhou, Z., Yang, F. and Qi, H., 2021. Embracing responsible leadership and enhancing organizational citizenship behavior for the environment: A social identity perspective. **Frontiers in Psychology**, 12, pp.632629-632645.
- Xiao, Y., Tao, X., Chen, P. and Kee, D.M.H., 2024. Leading with purpose: Unraveling the impact of responsible leadership on employee green behavior in the workplace. **Heliyon**, pp.1-15.
- Xing, S., Zainal, S.R.B.M. and Iqbal, Q., 2024. Servant leadership, environmental passion and workplace green behavior in higher education institutions. **Journal of Infrastructure, Policy and Development**, 8(3), pp.6290-6306.
- Yang, X., 2019, December. The impact of responsible leadership on employee green behavior: Mediating effect of moral reflectiveness and moderating effect of empathy. **In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering** (Vol. 677, No. 5, p. 052054). IOP Publishing.
- Ying, M., Faraz, N.A., Ahmed, F. and Raza, A., 2020. How does servant leadership foster employees' voluntary green behavior? A sequential mediation model. **International journal of environmental research and public health**, 17(5), pp.1792-1813.

- Younas, N., Hossain, M.B., Syed, A., Ejaz, S., Ejaz, F., Jagirani, T.S. and Dunay, A., 2023. Green shared vision: A bridge between responsible leadership and green behavior under individual green values. **Heliyon**, 9(11),1-15.
- Zacher, H., Rudolph, C.W. and Katz, I.M., 2023. Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 10, pp.465-494.
- Zhang, J., Ul-Durar, S., Akhtar, M.N., Zhang, Y. and Lu, L., 2021. How does responsible leadership affect employees' voluntary workplace green behaviors? A multilevel dual process model of voluntary workplace green behaviors. **Journal of Environmental Management**, 296, pp.113205-113215.
- Zhang, Y., Dong, Y., Wang, R. and Jiang, J., 2024. Can organizations shape eco-friendly employees? Organizational support improves pro-environmental behaviors at work. **Journal of Environmental Psychology**, 93, pp102200-102209.
- Zhou, Y., Ning, Y., He, H. and Li, D., 2022. How and when does responsible leadership affect employees' pro-environmental behavior? **Frontiers in Psychology**, 13, pp.1079720-1079739.