



**دور القيادة الأخلاقية فى تعزيز المناخ النفسى  
الأخضر والسلوكيات الخضراء للعاملين  
بشركات المنطقة الصناعية بمدينة جمصة**

**The Role Of Ethical Leadership in  
Enhancing Green Psychological Climate  
and Employees Green Behaviors and  
On Companies Of Industrial Zone In  
Gamasa City**

**د. نوال محمود النادى صبح**  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة (بنات)- جامعة الأزهر

**مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ  
المجلد السابع . العدد الحادي عشر- الجزء الأول  
يناير ٢٠٢١م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>



**الملخص:**

تناول البحث الحالي دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المناخ النفسي الأخضر، والسلوكيات الخضراء للعاملين، والتعرف على الدور الوسيط للمناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين بشركات المنطقة الصناعية بمدينة جمصة، وتناول أيضاً الدور المعدل للقيم الخضراء الفردية لتأثير القيادة الأخلاقية على السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق، من خلال التطبيق على عينة قوامها (٣٨٥) مفردة من العاملين بتلك الشركات، وقد بلغت نسبة إستجابة مفردات العينة (٥٥٪). وباستخدام نموذج الإنحدار الهرمي المتعدد فقد أسفر البحث عن عدة نتائج أهمها أولاً: أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً موجباً معنوياً على المناخ النفسي الأخضر، ثانياً: أن لتلك القيادة تأثير موجب معنوي على السلوكيات الخضراء للعاملين، ثالثاً: كشفت النتائج عن وجود تأثير موجب معنوي للمناخ النفسي الأخضر على السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق، كما أسفرت النتائج عن توسط المناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين بشركات موضع التطبيق. وأخيراً أظهرت النتائج أن للقيم الخضراء الفردية دور معدل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين عبر الدور الوسيط للمناخ النفسي الأخضر، وفي ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج فقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز المناخ النفسي الأخضر، والسلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية – المناخ النفسي الأخضر- القيم الخضراء الفردية - السلوكيات الخضراء للعاملين.

## أولاً : مقدمة:

بات إدماج القضايا الإجتماعية والبيئية في استراتيجيات وعمليات منظمات الأعمال ضرورة ملحة، حيث أصبح التدهور البيئي يشكل تهديداً خطيراً لسكان العالم، وتُعد منظمات الأعمال أحد المساهمين الرئيسيين في هذا التهديد (Swim et al., 2019; Aguinis & Alfarro-Barrantes, 2015; Peng & Lee, 2019; Glavas, 2012)، وإنطلاقاً من تزايد حجم المخاطر البيئية، دأبت المنظمات في جميع أنحاء العالم على اتخاذ مبادرات لتحسين أدائها البيئي من خلال تحفيز موظفيها على المشاركة في السلوكيات الصديقة للبيئة (Robertson & Barling, 2015)، وأصبح مما لا يدع مجالاً للشك أن الاتجاه نحو التنمية المستدامة يحدث تلك المنظمات على إجراء إصلاحات من أجل السعي لتحقيق التوازن بين تطويرها والبيئة الطبيعية، ليس هذا فحسب بل أصبح حماية البيئة والمحافظة عليها إحدى أهم سمات النظام العالمي الجديد، ومع هذا الإهتمام العالمي المتزايد بقضايا البيئة بدأت الدول تفكر في التوفيق بين البيئة والتنمية، وأشارت أصابع الإتهام إلى أن منظمات الأعمال وخاصة الصناعية منها وبسبب ممارستها للأنشطة الصناعية هي المسؤولة عما يلحق بالبيئة من أضرار ملموسة وغير ملموسة، لذا أصبحت تلك المنظمات مجبرة على الإهتمام بالبيئة ومحاولة خفض أثارها السلبية عليها، وباتت الوسيلة الحاسمة لحصول تلك المنظمات على الميزة التنافسية هي الممارسات التنظيمية التي تُعزز التنمية المستدامة والبيئة الإيكولوجية، وإمكانية تحقيق هدف هذه الممارسات يتوقف على سلوكيات الموظفين و إدراكاتهم تجاه المشاكل البيئية (Molina-Azorín et al., 2015)، ووثائق الأدب الحالي أوضحت الدور الهام لمختلف أنماط القيادة في اشتقاق سلوكيات العاملين المؤيدة للبيئة والتي يُطلق عليها السلوكيات الخضراء **Employee Green Behavior (EGB)**، على سبيل المثال القيادة الروحية تؤثر بشكل إيجابي على EGB من خلال إلهام القيم الأخلاقية وعن طريق خلق مكان العمل الروحاني (Afsar et al., 2019)، والقيادة الداعمة تشجع الموظفين على السلوكيات الصديقة للبيئة (Zhao & Zhou, 2019)، وتؤثر القيادة الخادمة الموجة بيئياً بشكل إيجابي على EGB (Luu, 2019)، وأشارت دراسة (Fatoki, 2019) إلى أن القيادة وروحانية مكان العمل ترتبط بشكل إيجابي EGB، أما دراستنا (Robertson & Barling, 2017; Wang et al., 2018) أثبتنا أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر بشكل إيجابي على تلك السلوكيات، كما أظهرت دراسة (Tuan, 2019) أن للقيادة الكاريزمية علاقات إيجابية مع سلوكيات العاملين المؤيدة للبيئة، والقيادة الأخلاقية **Ethical Leadership (EL)** تساهم في تشكيل سلوك الموظفين من خلال وضع أنفسهم كقدوة، القادة الأخلاقيون لا يصوغون المعايير الأخلاقية فحسب بل يلهمون أتباعهم للإمتثال لتلك المعايير وذلك من خلال التواصل ذي الإتجاهين (Moore et al., 2019; Han et al., 2019)، وفي ذات السياق فالقيادة تلعب دوراً أساسياً في تعديل وتشكيل المناخ التنظيمي، أي يحدد القادة النبرة الأخلاقية لمنظمة ما، والمناخ النفسي الأخضر **Green Psychological Climate (GPC)** يُمثل الجانب المؤيد للبيئة من المناخ التنظيمي، فهو يشير إلى تصورات وتفسيرات الموظفين لسياسات وإجراءات وممارسات منظماتهم فيما يتعلق بالإستدامة البيئية (Norton et al., 2012; 2015).

هذا وقد أكد الأدب المعاصر على أن القيم الخضراء الفردية **Individual Green Values (IGV)** هي نتاج التنمية المستدامة، أي أنها تُنتج بالدرجة الأولى من مواقف وتصرفات الفرد تجاه التطوير المستدام (Dumont et al., 2017)، وتنفيذ إستراتيجية الإستدامة البيئية للشركات يعتمد على التبريرات الأخلاقية للمديرين (Demers & Gond, 2020) هذا وقد تناولت دراسات أجنبية عديدة العلاقات المتداخلة بين القيادة الأخلاقية والمناخ النفسي الأخضر وسلوكيات العاملين الخضراء وقيم الفرد الخضراء سواء مع بعضها البعض أو مع متغيرات أخرى مثل :

(Saleem et al.,2020; Saleem et al., 2021; Qing et al., 2019; Eva et al., 2020; Moore et al., 2019; Cheng & Wang, 2015; Shin et al., 2015; Kuenzi et al., 2019; Junsheng et al., 2020; Demers & Gond, 2020; Zhou et al., 2018; Norton et al.,2014; 2015;2017).

وقد تجاهلت الدراسات العربية إلى حد كبير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات التي تتوجه للتخضر، وفي ضوء ما سبق فإن هذا البحث يسعى إلى فحص طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين في ظل توسيط المناخ النفسي الأخضر، وأيضاً رصد الدور المعدل للقيم الخضراء الفردية بشركات المنطقة الصناعية بمدينة جمصة.

### ثانياً: مراجعة الأدبيات وتنمية فروض البحث، والنموذج المقترح:

يتم في هذا الجزء مراجعة الأدبيات التي تناولت مفهوم القيادة الأخلاقية، وسلوكيات العاملين الخضراء، أخذاً في الاعتبار وجود المناخ النفسي الأخضر كمتغير وسيط في تلك العلاقة، وقيم الفرد الخضراء كمتغير مُعدل لتأثير القيادة الأخلاقية في سلوكيات العاملين الخضراء عبر توسيط المناخ النفسي الأخلاقي، ومن ثم صياغة فروض البحث التي يتم اختبارها إحصائياً، وأيضاً يمكن وضع النموذج المقترح للبحث، وذلك على النحو التالي:

#### - القيادة الأخلاقية والمناخ النفسي الأخضر:

##### ١/١ - القيادة الأخلاقية: Ethical Leadership

القيادة الأخلاقية - على وجه التحديد - تختلف عن الأنماط القيادية الأخرى، بسبب تركيزها الأساسي على المعايير والقيم (Babalola et al., 2018)، واستناداً إلى نظرية التعلم الاجتماعي (SLT) (Bandura & Walters, 1977) يفترض أن الأفراد يتعلمون طرق العمل المناسبة من خلال عملية مراقبة الآخرين، والقادة الأخلاقيون نماذج يحتذى بها للسلوكيات المعيارية، والتي يمكن أن تنطوي على الأفكار والقيم والمواقف والسلوكيات الأخلاقية. فهؤلاء القادة يُشكلون سلوكيات العاملين (الأتباع) من خلال وضع أنفسهم كقدوة، ومن خلال عمليات التوافق (المطابقة) النفسي، وبما في ذلك المراقبة والتقليد وتحديد الهوية، فالقادة الأخلاقيون هم قدوة مشروعة، ويمكنهم معالجة قضايا الاستدامة، وفي الأونة الأخيرة ومع زيادة القضايا غير الأخلاقية لكبرى الشركات العالمية حظى موضوع القيادة الأخلاقية باهتمام كبير من جانب الباحثين والمدراء والسياسيين على حد سواء، لما لها من تأثير على العاملين من خلال القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إلى المعايير المقبولة في السلوكيات التنظيمية. (Alshammari et al., 2015)، وقد عرف (Brown et al., 2005) القيادة الأخلاقية بأنها إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك لدى الأتباع والمرؤوسين، وقد عرفها (Saleem et al., 2020) بأنها التوجه الأخلاقي المقصود من خلال القائد حين يقوم بحل القضايا أو المشكلات المتعلقة بصنع القرارات وإتخاذ الإجراءات، وأشار إليها (Babalola et al., 2018) على أنها مجموعة السلوكيات والقيم والمعايير التي يقوم بها القائد عن طريق تصرفات ملائمة تكسب المرؤوسين الفضائل الأخلاقية ليكون صالحاً ونافعاً للمجتمع، وينظر إليها (Pasricha et al., 2018) على أنها تنفيذ توقعات أصحاب المصلحة بتحسين طرق الأداء البيئي والاجتماعي والأخلاقي للمنظمة، والسعي لتحقيق الأهداف التجارية والأخلاقية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

يمكن للقيادة الأخلاقية تزويد الموظفين بالموارد الإجتماعية والعاطفية وإنشاء سلوكيات صديقة للبيئة من خلال الدفاع عنهم بنجاح، وحمايتهم من الظلم، أو إمدادهم (تعبئتهم) بالموارد الوظيفية ومن خلال دعم المشرف والثقة الشخصية (Mo & Shi, 2017)، كما أن القيادة الأخلاقية تُعدل العلاقة غير المباشرة بين إضفاء الطابع الرسمي وازدهار الموظف في العمل عن طريق العدالة الشخصية (عدالة التعاملات) (Rahaman et al., 2020)، وقد أوضحت دراسة (Kalshoven et al., 2011) أن متغير القيادة الأخلاقية يتمثل في الأبعاد التالية:

- التوجه بالأفراد (People Orientation): ويشير إلى مدى التركيز والحرص على احترام الأفراد وإظهار الرعاية الحقيقية لهم.
- العدل- الإنصاف (Fairness): ويتمثل في المساواة في المعاملة وطرح الخيارات العادلة.
- مشاركة السلطة (Power Sharing): وينطوي على تمكين الأفراد واحترام أفكارهم وإهتماماتهم.
- الإهتمام بتحقيق الإستدامة (Concern For Sustainability): أى مدى إهتمام ومراعاة القائد البعد البيئي في جميع قراراته وسلوكياته.
- التوجيه الأخلاقي (Ethical Guidance): أى توضيح سلامة السلوك الأخلاقي وعواقب السلوك اللاأخلاقي، بما يضمن إتباع القواعد الأخلاقية.
- وضوح الدور (Role Clarification): ويشير إلى مدى توضيح المسؤوليات والأهداف وتوقعات الأداء.
- النزاهة (Integrity): وتشير إلى مدى المحافظة على الوعود وإتساق الأقوال مع الأفعال.

## ١/٢- المناخ النفسي الأخضر: (Green Psychological Climate)(GPC):

في مجال علم النفس الإداري، المناخ التنظيمي يُعد من أهم العوامل السياقية التي تعكس مواقف وسلوكيات العاملين (Kang et al., 2016) فإذا كانت تصورات العاملين تتطابق مع تصورات السياسات الرسمية، وأهداف المنظمة، وبيئة العمل، سوف تتجه ممارسات العاملين اليومية نحو رؤية المنظمة (Norton et al., 2014) إستناداً إلى المناخ التنظيمي، وعادة يتم تحديد المناخ التنظيمي من خلال تصورات وتفسيرات مجموعة من الموظفين لسياسات وإجراءات وممارسات منظماتهم، وتسمى تلك التصورات والتفسيرات بالمناخ النفسي (James et al., 2008)، والجانب المؤيد للبيئة من المناخ التنظيمي يُمثل مناخاً نفسياً أخضراً (GPC) وقد أشار (Norton et al., 2015; 2017) إلى مفهوم المناخ النفسي الأخضر بأنه تصورات وتفسيرات العاملين لسياسات وإجراءات وممارسات منظماتهم فيما يتعلق بالإستدامة البيئية.

وقد أكد علماء النفس ولفترة طويلة أن البيئة من العوامل السياقية التي يمكن أن تؤثر على السلوك الأخضر العام (Littleford et al., 2014)، وفي مجال السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي تعتبر عوامل سياقية هامة تؤثر على إتجاهات وسلوكيات العاملين Schneider et al., 2013)، والبحوث المعاصرة لـ (Norton et al., 2014; 2015; 2017) تناولت المناخ النفسي الأخضر وسلوكيات العاملين الخضراء بعلاقات وأدوار متبادلة، ففي دراسة (2014) إتضح أن للمناخ النفسي الأخضر دور مُعدل في العلاقة بين نية العاملين لممارسة السلوكيات الخضراء والممارسة الفعلية لتلك السلوكيات الخضراء، بينما دراسة (2015) أسفرت عن أن سلوكيات العاملين الخضراء تتوسط العلاقة بين الخصائص الشخصية وخصائص السياق التنظيمي وبين نتائج الأعمال على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، أما دراسة (2017) أوضحت أن التفاعل بين المناخ النفسي ونية العاملين لممارسة السلوكيات الخضراء يتوسطان العلاقة بين الإستراتيجية البيئية للمنظمة والسلوكيات الخضراء.

### ٣ / ١ - العلاقة بين مفهومي القيادة الأخلاقية والمناخ النفسي الأخضر (GPC ,EL):

للقيادة دور أساسي في تعديل وتشكيل المناخ التنظيمي، حيث يُحدد القادة النبرة الأخلاقية لمنظمة ما، وبالتالي يلعبون دوراً حيوياً في تطوير المناخ الأخلاقي (Mayer et al., 2010)، وفي ذات السياق قد بدأ القادة يُعطوا أهمية كبيرة لقضايا الاستدامة البيئية (Ones & Dilchert, 2012) وفي هذا الصدد فإن من أخلاقيات القادة إظهار اهتمام كبير للقضايا البيئية، فالاستدامة البيئية هي أيضاً مسألة أخلاقية (Barnett et al., 2005) لذلك فالقائد الأخلاقي من واجبه الأخلاقي حماية البيئة (Wu et al., 2015)، والمناخ النفسي الأخضر (GPC) هو الجانب المؤيد للبيئة من المناخ التنظيمي، ويشير إلى تصورات وتفسيرات الموظفين لسياسات وإجراءات وممارسات منظماتهم فيما يتعلق بالاستدامة البيئية (Norton et al., 2012; 2015).

واستناداً إلى نظرية التعلم الاجتماعي، فالعاملين يولون اهتماماً كبيراً بأخلاقيات القادة لتعلم السلوكيات المطلوبة (Bandura & Walter, 1977) ويقال أن القيادة تُمثل المحركات الأساسية والمحفزة في السلوك التنظيمي (Bass, 1960)، ويُعد القادة الفلتر التفسيري للسياسات والإجراءات التنظيمية وكيفية ممارستها وعرضها لأعضاء المنظمة، وفي نهاية الأمر القادة تُؤثر في تصورات وتفسيرات العاملين للمناخ (Mayer et al., 2010)، فعندما يراقب العاملون حماس القادة الأخلاقيين لأداء السلوكيات الخضراء، وجهودهم في جعل مناخ المنظمة أكثر إخصراً، فهذا يؤدي إلى تحسين المناخ النفسي داخل المنظمة (Aryati et al., 2018) وقد دعمت دراسات (Cheng & Wang, 2015; Shin et al., 2015; Kuenzi et al., 2019) الفكرة القائلة بأن القيادة الأخلاقية تُؤثر بشكل كبير على المناخ الأخلاقي، فقد قيل أنه عندما يكون القائد أخلاقياً للغاية، سيزيد المناخ الأخلاقي في التنظيم مما يساهم في التنبؤ الجماعي من قبل العاملين للسياسات والممارسات والإجراءات الأخلاقية للمنظمة (Boiral et al., 2015)، لذا زادت الدعوات للتحقيق في كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على تصورات وتفسيرات الأتباع لمكان عملهم (Ko et al., 2018)، خاصة وأنه قد أسفرت نتائج بعض الدراسات مثل (Khan et al., 2019; Saleem et al., 2020; 2021) عن وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة الأخلاقية والمناخ النفسي.

وفي ضوء ما سبق يُتوقع أن القيادة الأخلاقية تُعزز المناخ النفسي الأخضر، لذا يمكن صياغة الفرض الأول من فروض البحث على النحو التالي:

تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً موجباً على المناخ النفسي الأخضر بالشركات موضع التطبيق"

### ٢ - السلوكيات الخضراء للعاملين: Employee Green Behavior (GEB):

أصبح البحث في السلوكيات الخضراء للعاملين (EGB) من الموضوعات الضرورية في مجالات السلوك التنظيمي (Tian & Robertson, 2019) والسلوك الأخضر للموظف (EGB) تطور من السلوك المؤيد للبيئة proenvironmental وتحول إلى سياسة استراتيجية لاستدامة النتائج الفعلية بالمنظمة، وبات يلعب دوراً هاماً في بناء الاستدامة البيئية التنظيمية (Galpin & Whittington, 2012; Zhang & Liu, 2016)، و يُنظر إليه على أنه المفتاح لتعزيز التنمية المستدامة للمنظمات، فهو يؤثر بشكل مباشر على فعالية المنظمات في حماية البيئة، ويُشار إليه على أنه سلسلة من السلوكيات التي ينفذها الموظفون والتي تهدف إلى الحد من التأثير السلبي على البيئة والمساهمة في الاستدامة البيئية، ويمكن تفسير سوابق السلوكيات الخضراء للعاملين بالاعتماد على نظرية تقرير المصير، ونظرية الأحداث العاطفية، ونظرية السلوك المخطط، والنظرية المعرفية الاجتماعية، ونظرية التعلم الاجتماعي، وقد أكد (Andersson et al., 2013) أنه مع بروز الاستدامة البيئية كعنصر حاسم من عناصر وجود الشركات في القرن الحادي والعشرين، تُعد السلوكيات الخضراء للعاملين عنصراً أساسياً من عناصر الاستدامة البيئية التنظيمية، وقدمت

دراسة (Norton et al., 2015) نموذجاً مفاهيمياً يستند إلى التفاعل بين الشخص والبيئة، والأداء الوظيفي، ونظريات التحفيز لهيكلية واستعراض مستويات متعددة من سلوكيات العاملين الخضراء، كما أبرزت تلك الدراسة التمييز بين السلوكيات الخضراء (المطلوبة) المنصوص عليها من قبل المنظمة والسلوكيات الخضراء (الطوعية) التي تؤدي وفقاً لتقدير العاملين، وأيضاً قد أكدت على أنه يمكن تصنيف السلوكيات الخضراء للموظف في خمس فئات:

- العمل نحو التطور المستدام.
- الحفاظ على الموارد.
- التأثير على الآخرين .
- أخذ المبادرة.
- تجنب الضرر.

والسلوكيات المطلوبة وكذلك السلوكيات الطوعية تتضمن كل هذه الفئات، وتلك الفئات ليست متعارضة، ويمكن التمييز بين كل من السلوك الأخضر (المطلوب، الطوعي) كما يلي:

- السلوكيات الخضراء المطلوبة: فقد أشار (Schmit et al., 2012) إلى أن تلك السلوكيات تتمثل في الوظائف والواجبات الخضراء التي تسنها الشركات لتحسين أدائها البيئي. ووفقاً لتقرير (Ones & Dilchert, 2012b) وجد أن السلوكيات الخضراء المطلوبة من قبل المنظمة تُعد جزءاً من الواجبات الوظيفية للعامل وتُمثل ما بين ١٣٪ و ٢٩٪ مما تم تحديده في الولايات المتحدة والعينات الأوروبية، وقد أوضح (Bissing-Olson et al., 2013) أن مفهوم (EGB) المطلوبة يتعلق بأداء المهام، مما يعني الالتزام بالسياسات التنظيمية، وأساليب العمل المسؤولة عن خلق منتجات وعمليات مستدامة. أي أنه يشير إلى السلوك المطلوب من العاملين من قبل صاحب العمل ويساهم إما بشكل مباشر أو غير مباشر في الأعمال الأساسية.

- السلوكيات الخضراء الطوعية: وهذا يعني أنه يمكن للعاملين اختيار الذهاب إلى أبعد من ما هو مطلوب من قبل المنظمة فيما يتعلق بالسلوك البيئي، أي سلوكاً ينطوي على مبادرة شخصية تتجاوز التوقعات التنظيمية. ويشمل ذلك إعطاء الأولوية للإهتمام بالبيئة، والشروع في البرامج والسياسات البيئية، ويتوافق هذا السلوك الأخضر الطوعي بشكل وثيق مع مفهوم أداء السياق وسلوك المواطنة التنظيمية، والتي تشير إلى السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي يتم فيها أداء المهام (Norton et al., 2015).

## ١/٢ - العلاقة بين مفهومى القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء (EGB .EL):

تتركز جميع السلوكيات القيادية على تشجيع المبادرات المؤيدة للبيئة (Robertson & Barling, 2013)، وقد وثق عددٌ كبيرٌ من الدراسات الدور الهام الذي تلعبه أساليب (أنماط) القيادة في تشكيل سلوكيات العاملين المؤيدة للبيئة وفقاً لدراسة (Robertson & Barling, 2013) إذا تم تطبيق معاملات أبعاد القيادة بشكل ثابت ومؤثر، فإن ذلك يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات العاملين المؤيدة للبيئة، فقد أشار (Afsar et al., 2016) إلى أن القيادة الروحية تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات العاملين المؤيدة للبيئة من خلال القيم الأخلاقية الموجهة ذاتياً، وتشكيل بيئة عمل روحية، بينما أكد (Zhao & Zhou, 2019) أن القيادة الملهمه تساعد على تعبئة العاملين لتحقيق أهداف صديقة للبيئة، أما دراستى (Robertson & Barling, 2017 Wang et al., 2018) أثبتنا أن القيادة التحويلية الخضراء تشكل الشغف المتناغم للعاملين بالسلوكيات المؤيدة للبيئة والتي تؤثر بشكل إيجابي على إنخراطهم في تلك السلوكيات، بينما (Tuan, 2019) أظهر أن للقيادة الكاريزمية علاقات إيجابية مع سلوكيات العاملين المؤيدة للبيئة، وأضاف (Lun, 2019) أن القيادة الخادمة لها دور إيجابي في تلك السلوكيات.



وقد إهتم كتاب الفكر الإداري بالقيادة الأخلاقية إهتماماً كبيراً نظراً لتركيزها على الأخلاقيات (Brown et al., 2005; Resick et al., 2013; Usman et al., 2018; Moore et al., 2019)

كما أنها – أى القيادة الأخلاقية- تؤثر بشكل إيجابي على العديد من المواقف والسلوكيات ونتائج الأداء المتعلقة بالعمل لدى الموظفين، مثل السلوك الأخلاقي، والإلتزام التنظيمي، والمشاركة في العمل، ومشاركة المعرفة، والتعلم، والرفاهية النفسية، والإلتزام العاطفي، والرضا الوظيفي (Ahn et al., 2018; Bavik et al., 2018; Chughtai et al., 2015) وأوضح (Chughtai, 2019) أن الصدق، والإنصاف، والإيثار، والتواصل في الإتجاهين، والمساءلة الأخلاقية، والإستجابة الإجتماعية، والشعور بالمسؤولية تجاه المرؤوسين والعملاء والمنظمات والبيئة والمجتمع من أهم سمات القائد الأخلاقي، فضلاً على أنه يعتبر حماية البيئة الطبيعية واجباً أخلاقياً ويحرص على إظهار وتشجيع الأتباع على السلوكيات المؤيدة للبيئة، مثل إعادة التدوير والحد من النفايات (Wu et al., 2015) و بالإستناد إلى نظرية التعلم الإجتماعي فأتباع القائد الأخلاقي يقلدونه بالإلتزام تجاه البيئة الطبيعية والبشرية، وأن ينخرطوا في تلك السلوكيات التقديرية التي تحمي البيئة الطبيعية. وتلك السلوكيات الموجهة بينياً يُنظر إليها على أنها سلوكيات خضراء، وقد أوضح (Paille & Boiral, 2013) أن السلوك الأخضر في مكان العمل (In -Role) والسلوك الأخضر خارج مكان العمل (Extra- Role) قد جذب بشكل مدهش إهتمام الباحثين، علاوة على ذلك فإن الدراسات السابقة للسلوك الأخضر في مكان العمل قد رصدت تأثير برامج الإستدامة التنظيمية (Norton et al., 2014; Paille & Boiral, 2013) وتأثير القادة (Ramus & Steger, 2000; Robertson & Barling, 2013) على تلك السلوكيات الخضراء.

و غالباً ما يهتم العاملون بالصورة الصحيحة لرؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيهـم (Bolino et al., 2016) ، على سبيل المثال عندما يراقب العاملون زملاء الآخرين الذين انخرطوا في السلوك الأخضر إنشاء صورة جيدة في عملهم فإن العاملين (Araújo, 2014) سيقلدون سلوكيات زملائهم، وقد أسفرت نتائج دراسة (Khan et al., 2019) وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة البيئية التنظيمية، كما أكدت نتائج دراستي (Saleem et al., 2020; 2021) وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة الأخلاقية والمناخ النفسي الأخضر والتي تترجم في نهاية المطاف إلى سلوكيات خضراء للعاملين.

وفي ضوء ماسبق يُتوقع أن القيادة الأخلاقية تُعزز السلوكيات الخضراء للعاملين، لذا يمكن صياغة الفرض الثاني من فروض البحث على النحو التالي:

"تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً موجباً على السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق"

## ٢/٢- العلاقة بين المناخ النفسي الأخضر والسلوكيات الخضراء للعاملين (EGB,GPC):

المناخ النفسي للموظف يلعب دوراً رئيسياً في أداء المنظمات (Schrock et al., 2016; Parker et al., 2003) وقد أظهرت بعض الدراسات أن العامل الرئيسي الذي يسبب تأخير المنظمات في تحسين وحماية البيئة هو كيفية خلق مناخ تنظيمي مستدام (Murillo-Luna et al., 2011; Seroka-Stolka, & Lukomska-Szarek, 2016).

وفي ذات السياق فإذا كان الموظفون ليسوا مسؤولين عن إستخدام الطاقة والمرافق بالشركة، فإنه من الصعب بالنسبة لهم الإستثمار في السلوكيات الخضراء (Manika et al., 2015). وعلى هذا النحو يمكن النظر إلى السلوكيات الخضراء على أنها سلوكيات خارجة عن

الدور الرسمي (أى دور إضافي). لكن إذا كانت المنظمة تخلق مناخاً نفسياً قوياً ، ثم يُنقل هذا إلى الموظفين مما يجعل السلوكيات الخضراء آمنة، ليس هذا فحسب بل يحثهم على تحمل المسؤولية للمشاركة في الأعمال الخضراء و عرض السلوكيات الخضراء كتصرفات مطلوبة وطوعية، المناخ النفسي الأخضر يمكن أن يؤثر إيجابياً على السلوك الأخضر للموظفين خارج وداخل دورهم الرسمي بالمنظمة (Dumont et al., 2017)، وأشارت دراسة (Norton et al., 2017) إلى أنه عندما يرى الموظفون إيجابية المناخ النفسي الأخضر، فإن هذا يدعم ويقوى العلاقة بين النوايا السلوكية والسلوكيات الخضراء للموظف في اليوم التالي، والمناخ النفسي الأخضر لا يعزز السلوكيات الخضراء للعاملين فقط، بل يلهمهم أيضاً لإظهار سلوكيات إرشادية مؤيدة للمجتمع (Norton et al., 2017). وتشير الأبحاث السابقة إلى أن المناخ النفسي يشجع الموظفين على الإنخراط في سلوكيات مؤيدة للبيئة (Dumont et al., 2017; Kuenzi&Schminke, 2009). Zhou et al., 2018; والسلوكيات المؤيدة للبيئة يُنظر إليه على أنها سلوكيات خضراء (Robertson& ;Barling, ;2013).

ومما سبق يُتوقع أن المناخ النفسي الأخضر يعزز السلوكيات الخضراء للعاملين، لذا يمكن صياغة الفرض الثالث من فروض البحث على النحو التالي:

"يؤثر المناخ النفسي الأخضر تأثيراً معنوياً موجباً على السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق".

### ٣- الدور الوسيط للمناخ النفسي الأخضر:

علاوة على ماسبق أعلاه، فإن القادة الأخلاقيين يشجعون أتباعهم على إثارة أعمالهم بالمعايير الأخلاقية (Ahn, 2018)، ومن المتوقع أن تدور المناقشات بين العاملين حول المعايير البيئية (Kuenzi& Schminke, 2009)، ويمكن لهذه التفاعلات الاجتماعية (تفاعل الموظفين مع قادتهم وزملائهم والسياق الذي يضم هذه التفاعلات) والمناقشات أن تشكل التصور المشترك للموظفين بأن السياسات والإجراءات البيئية للمنظمة تعزز الاستدامة البيئية. وبالإضافة إلى ذلك، فالتفاعلات الاجتماعية للموظفين ومناقشاتهم تزودهم بمبادئ توجيهية ضمنية بشأن طبيعة المعايير البيئية وإستخدامها عندما يواجهون مشكلة أخلاقية تتعلق بالبيئة الطبيعية (Rangarjan& Rahm, 2011) في مجال إدارة الموارد البشرية، فإن العلماء لديهم إهتمام كبير بدراسة العلاقة بين مختلف أساليب القيادة والأداء التنظيمي (Orabi, 2016) على سبيل المثال، المناخ التنظيمي يطور العلاقة التي أنشئت من قبل القادة التحويلية الذين يشجعون الموظفين على تحقيق أداء عال (Yasir et al., 2013)، و يمكن أن يكون المناخ داعماً وسيطاً بين القيادة والأداء (Zhang et al., 2018) وفي مجال التنمية المستدامة، أسفرت نتائج دراسة (Tian et al., 2019) عن وجود علاقة إيجابية بين الإتجاهات المؤيدة للبيئة والسلوك الأخضر للموظف (المطلوب والطوعي) وأن الدوافع ومناخ العمل الأخضر المدرك يتوسطان هذه العلاقة، وأوضحت دراستي (Saleem et al., 2020; 2021) وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية على السلوكيات الخضراء للعاملين من خلال الدور الوسيط لكل من المناخ النفسي الأخضر، والإنسجام العاطفي الأخضر للعاملين مع البيئة، الإلتزام البيئي. وعلاوة على ذلك، فإن القيادة الموجهة بيئياً تعزز التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية على السلوكيات الخضراء للعاملين، فالقيادة هي مؤشر مهم لسلوكيات العاملين الخضراء، كما يكشف القادة عن قيمهم من خلال تصرفاتهم (Paillé & Mejía-Morelo, 2014) وفي العرض السابق أعلاه، قد نوقشت على نطاق واسع العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين وعلاوة على ذلك، كشفت هذه المقاطع السابقة عن أن المناخ النفسي الأخضر يلعب دوراً كبيراً في شرح العلاقة بين (EGB, EL)، ولذلك وفي ضوء ماسبق و استناداً إلى الفروض (الأول، والثاني، والثالث) يقترح هذا البحث أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على

السلوكيات الخضراء للعاملين عبر المناخ النفسي الأخضر، لذا يمكن صياغة الفرض الرابع من فروض البحث على النحو التالي:

"المناخ النفسي الأخضر يتوسط العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق".

#### ٤- الدور المُعدل للقيم الخضراء الفردية:

##### ١/٤- القيم الخضراء للفرد: Individual Green Values:

قد أكد الأدب المعاصر على أهمية القيم الفردية في شرح مواقف الفرد وسلوكياته (Low, 2013)، القيم الخضراء الفردية هي نتاج التنمية المستدامة، أي أنها تُنتج بالدرجة الأولى من مواقف وتصرفات الفرد تجاه التطوير المستدام (Dumont et al., 2017) لكن العلماء لم تصل بعد إلى توافق في الآراء حول مفهوم القيم الخضراء الفردية. لكن دراسة (Dunlap & Liere, 1978) استطاعت وضع النموذج البيئي الجديد (NEP) لوضع التصور والمعتقدات حول القدرة الإنسانية على عدم الإخلال بتوازن الطبيعة، ووجود حدود للنمو للمجتمعات البشرية، وحق الإنسانية في أن تحكم أو تسيطر على بقية الطبيعة. وأضافت لذلك، التفرقة بين "المعتقدات البيئية" و"المعايير البيئية" والتي تصف وتقيس معتقدات وقيم الأفراد نحو المخاوف البيئية، وأوضحت (Chou, 2014) أن المعتقدات البيئية هي عوامل شرح لعملية تنشيط السلوك البيئي فيما يتعلق بالنظرة العالمية للبيئة، كما تحدد من قبل NEP على سبيل المثال، "إذا استمرت الأمور على مسارها الحالي، فإننا سوف تواجه قريباً كارثة بيئية كبرى"، أما المعايير البيئية، هي التي تحدد نوايا وكيفية تصرف الأفراد في مواجهة هذه المشاكل البيئية التي يُواجهها الفريق. وأضافت هذه الدراسة أن دمج هذين العاملين (المعتقدات، والمعايير) يمكن أن تعكس بشكل أفضل القيم الخضراء الفردية، وأوضح (Dumont et al., 2017) أن توافق القيم مع الإمدادات تدعم الطرق التي تؤثر فيها قيم الأفراد على سلوكياتهم من خلال الاعتماد على المعايير البيئية التي تستخدم لقياس القيم الخضراء الفردية.

٢/٤- الدور المُعدل للقيم الخضراء الفردية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين عبر المناخ النفسي الأخضر:

وفقاً لمدخل توافق الفرد مع البيئة ودراسة (Edwards, 1996; Edwards & Shipp, 2007) أنه يمكن إستكشاف المناخ النفسي من خلال قيم وسلوكيات المرؤسين والقيادة، وقد أوضح (Krishnan, 2002) أن التشابه بين شخصية المشرف والمرؤوس، والتطابق بين أهداف المدير وأهداف الموظف (Hui et al., 2003) يدعمان العلاقة بين المشرفين والمرؤوسين، ووفقاً لنظرية التوافق يُفترض أنه عندما تتشابه قيم وخصائص المشرفين مع قيم وخصائص المرؤوسين، فإنه يؤدي إلى علاقة إيجابية بين المناخ النفسي وسلوكيات القادة والتابعين (Milliman, 2017). وعلاوة على ذلك، فإن هذا التوافق بين القيم يُؤثر على أهداف المنظمة (Chen et al., 2016)، لذلك فإن التناغم بين القادة والتابعين يلعب دوراً مهماً في تحقيق الأهداف التنظيمية ويساعد العاملين على إدراك سياسات المنظمة، مما يُتوقع أن العاملين سيكونون أكثر عرضة لتعزيز المناخ النفسي الأخضر، الأمر الذي قد يؤدي إلى ممارسة السلوكيات الخضراء، فعندما يكون العاملون لديهم معايير بيئية أعلى، يشعرون بأنهم ملزمون لتحقيق توقعات القائد (Stern, 1999) على هذا النحو، إذا كانت القيادة الأخلاقية تدعو إلى أخلاقيات التنمية والتي تتناسب مع قيم الفرد الخضراء، فسوف يستمر العاملون في السعي للحفاظ على هذا المناخ النفسي.

وقد أبرز علم النفس الإداري أن القيم الفردية تؤثر بشكل كبير على المحيط النفسي للفرد (Friedlander & Margulies, 1969)، واستناداً لنظرية التوافق بين المشرف والمرؤوس، فإنه

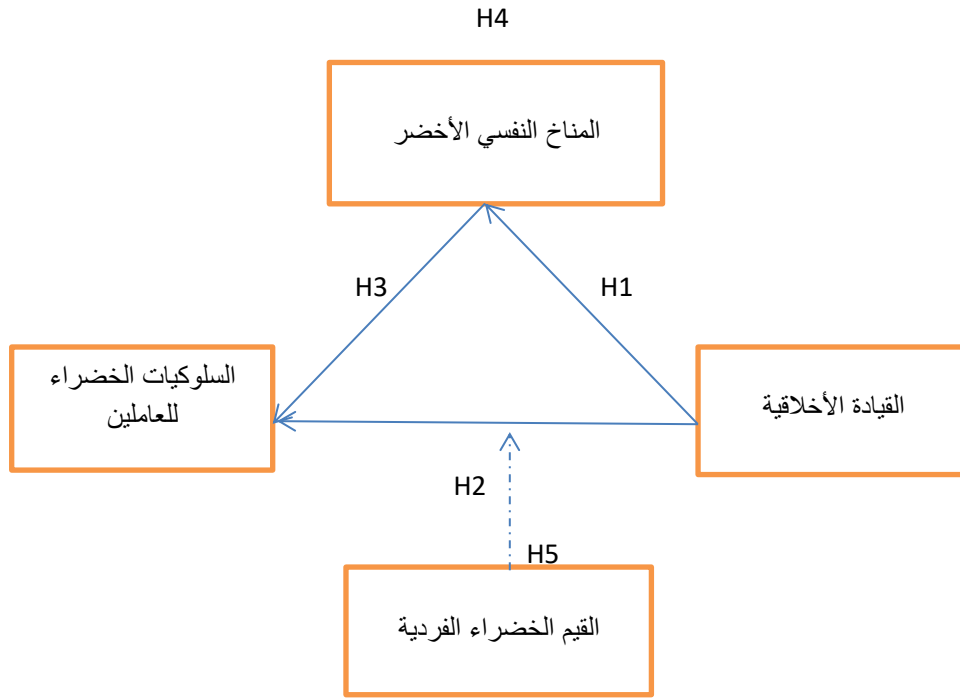
من خلال التفاعلات بين القادة والعاملين، و التفاعلات بين العاملين وبعضهم البعض، سيخلق مناخ نفسي قوي (Milliman et al., 2017; Kristofbrown et al., 2005)، ووفقاً لنظرية التأثير الاجتماعي، فإن الإتساق بين قيم القادة وقيم التابعين وتأثير بعضها على بعض يخلق مناخ نفسي متناعم بالمنظمة (Friedkin,1998) لذلك عندما يكون لدى معظم العاملين في المنظمة قيم خضراء، فإن مشاركة ومواقف وآراء الأفراد في عملية فهم وتفسير البيئة التنظيمية، تشكل علامات للتفكير الجماعي وطاعة الأقلية للأغلبية، مما يؤدي لتشكيل مناخ نفسي أخضر عالي الكثافة، كما أن القيم الخضراء الفردية يتم ترسيخها من خلال التفاعل والإتصال بين المستويات المختلفة (علياً، ودنياً) مما يساهم في خلق المناخ النفسي الأخضر على مستوى فريق العمل والمستوى التنظيمي (Kozłowski & Klein, 2000)، وقد أوضح كل من (Schneider,1987; Robbins,2015) أن التماثل بين قيم وخصائص فريق العمل وقيم خصائص المنظمة، يؤدي إلى إختيار الدخول والبقاء في هذا الفريق أو المنظمة بسبب مبدأ الجذب- الإختيار- الإستنزاف، و مع مرور الوقت هذا الفريق أو المنظمة سوف يتألفان من أفراد متماثلة الفكر، والمصالح، والإدراك، والقيم، ومع زيادة درجة التوافق قد يُتوقع تماثل إدراك الأفراد لبيئة العمل، أي أن الأعضاء في نفس المنظمة أو الفريق سيكون لها تصورات وإدراكات متماثلة للبيئة مما يُشكل في نهاية المطاف مناخ نفسي قوي و أثبتت دراسة (Dumon et al.,2017) أن القيم الخضراء الفردية تُعدل التأثير الإيجابي للمناخ النفسي الأخضر على السلوك الأخضر للموظف (الطوعي أو الإضافي)، كما كشفت نتائج دراسة (Zhou et al., 2018) عن أن القيادة التحولية الخضراء والقيم الخضراء الفردية لديها تأثير إيجابي على المناخ النفسي الأخضر، مما يؤدي إلى الترويج لأداء وتطوير المنتج الأخضر بالمنظمة.

**وإستناداً إلى التحليل الوارد أعلاه يُتوقع أن القيم الخضراء الفردية تُعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين عبرالمناخ النفسي الأخضر.**

ويمكن صياغة الفرض الخامس من فروض البحث على النحو التالي:

**"القيم الخضراء الفردية تُعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين عبرالمناخ النفسي الأخضر بالشركات موضع التطبيق".**

وفي ضوء العرض المنطقي لفروض البحث المذكورة أعلاه، يمكن وضع نموذج مقترح للعلاقات بين متغيرات البحث بالشكل (١) التالي:



شكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث

### ثالثاً: مشكلة البحث:

وفي ضوء مراجعة الباحثة للدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات البحث، اتضح وجود قدر كبير من الإهتمام بمفهوم القيادة الأخلاقية، و السلوكيات الخضراء للعاملين، والمناخ النفسي الأخضر وقدر ليس بالقليل لإهتمامهم بالقيم الخضراء للأفراد، في حين هناك ندرة في الدراسات العربية – في حدود علم الباحثة - التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين، أو تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ النفسي الأخضر، أو تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين في ظل توسيط المناخ النفسي الأخضر، وأيضاً الدور المُعدل للقيم الخضراء في تلك العلاقات، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١- هل تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً على المناخ النفسي الأخضر بالشركات موضع التطبيق؟
- ٢- هل تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً على السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق؟
- ٣- إلى أي مدى يُؤثر المناخ النفسي الأخضر في السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق؟
- ٤- ما طبيعة الدور الوسيط الذي يؤديه المناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين في الشركات موضع التطبيق؟
- ٥- ما طبيعة الدور المُعدل الذي تؤديه القيم الخضراء للأفراد في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين عبر المناخ النفسي الأخضر بالشركات موضع التطبيق؟

**رابعاً: أهداف البحث:**

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مدى وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على المناخ النفسي الأخضر بالشركات موضع التطبيق.
- ٢- التعرف على مدى وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق.
- ٣- تحديد مستوى تأثير المناخ النفسي الأخضر على السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق.
- ٤- فهم طبيعة الدور الوسيط للمناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق.
- ٥- فهم طبيعة الدور المعدل للقيم الخضراء للأفراد في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين عبر المناخ النفسي الأخضر بالشركات موضع التطبيق.
- ٦- تقديم مجموعة من التوصيات التي تدعم ممارسات القيادة الأخلاقية بشكل يساهم في تعزيز سلوكيات العاملين الخضراء والمناخ النفسي الأخضر، وغرس القيم الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق.

**خامساً: أهمية البحث:**

يستمد هذا البحث أهميته من الإعتبارات العلمية والعملية التالية:

- ١- إلقاء الضوء على ممارسات القيادة الأخلاقية، والسلوكيات الخضراء للعاملين، والمناخ النفسي الأخضر، وغرس القيم الخضراء والمساهمة في تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.
- ٢- يستمد البحث أهميته من النتائج المتوقعة منه، والتي يمكن أن تساهم في تقديم دليل علمي عن العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية و السلوكيات الخضراء للعاملين من خلال توسيط المناخ النفسي الأخضر، مما يساهم في محاولة إثراء نتائج الجهود البحثية في البيئة المصرية.
- ٣- أهمية قطاع التطبيق حيث أن المنطقة الصناعية بمدينة جمصة واحدة من المناطق الإستثمارية الهامة في مصر حيث تضم (٤٦٣) مصنعاً مقامة على (٧٢٧) فدان، وتقع على الطريق الساحلي الدولي وتتوسط الطريق إلى أهم الموانئ المصرية على البحر المتوسط، مما يجعلها من أهم منافذ التصدير لدول الإتحاد الأوربي، وهذا يساهم في زيادة شأن وضع مصر في مقدمة الدول المصدرة، وأيضاً المساهمة في توفير الفرص للمستثمرين والآلاف من فرص العمل (www.Dakahliya.gov.eg).
- ٤- مساعدة الشركات موضع التطبيق من خلال وضع مجموعة من التوصيات التي تمكنها من تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين، وخلق المناخ النفسي الأخضر، ونشر القيم الخضراء بتلك الشركات، والذي ينعكس بدوره على الإستدامة البيئية..
- ٥- في عالم اليوم أصبح التعاون بين الشركات ومنظمات السلامة البيئية ذا أهمية متزايدة ويجري النظر فيها من قبل الأكاديميين والممارسين والمجتمع ككل، وذلك لتحقيق وسائل أكثر استدامة للحياة، من خلال تغييرات مكثفة في النشاط البشري لمنع العواقب المدمرة للبيئية، وفي الجزء الأخير من القرن ٢٠، كان هناك نقاشاً بشأن قضايا الإستدامة باعتبارها العنصر الأساسي للتنمية الإجتماعية والإقتصادية في العالم أو بما يحقق التنمية المستدامة والتنمية التي تلبي إحتياجات الحاضر دون المساس بالقدرة على تلبية الإحتياجات الخاصة للأجيال القادمة.

**سادساً: منهج البحث:**

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي تضمن متغيرات البحث وكيفية قياسها، ومجتمع وعينة البحث، وأنواع البيانات ومصادر توفيرها، وأساليب تحليل متغيرات البحث، وإختبار فروض البحث، وذلك على النحو التالي:

**أ- متغيرات البحث وكيفية قياسها:**

تناول هذا البحث الدور الوسيط للمناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين، وتناول أيضاً الدور المعدل للقيم الخضراء في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من السلوكيات الخضراء للعاملين والمناخ النفسي الأخضر بالشركات موضع التطبيق، لذا تتمثل متغيرات البحث فيما يلي:

١- القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل): وتم قياسها بالإعتماد على مقياس (Brown et al., 2005) وذلك من خلال عشر عبارات، وقد تم تعديل عباراته لضمان مناسبتها لسياق التأثير على العاملين لممارسة السلوكيات الخضراء مثل: يستمع قائدي لما يقوله العاملون عن المشاكل البيئية.

٢- المناخ النفسي الأخضر (المتغير الوسيط): وتم قياسه بالإعتماد على مقياس (Norto et al., 2014) وذلك من خلال خمس عبارات مثل: تود شركتي أن يُنظر إليها علي أنها صديقة للبيئة.

٣- القيم الخضراء للأفراد (المتغير المعدل): وتم قياس تلك القيم وفق مقياس (Dunlanp et al., 2000) والذي نقحته وقدمته (Chou, 2014) من خلال بُعدى المعتقدات البيئية الفردية والتي تقاس بثماني عبارات مثل: الأرض مثل سفينة الفضاء مع غرفة بها موارد محدودة جداً، والمعايير البيئية الشخصية والتي تقاس بتسع عبارات مثل: أشعر بالذنب عندما أضيع (أهدر) الطاقة.

٤- السلوكيات الخضراء للعاملين (المتغير التابع): وتم قياسها بالإعتماد على مقياس (Safari et al., 2018) وذلك من خلال خمس عبارات مثل: في العمل أشرك في برامج صديقة للبيئة.

٥- المتغيرات الرقابية: ويقصد بالمتغيرات الرقابية Control Variables تلك المتغيرات المستخدمة للتحكم في التأثيرات السياقية فيما يتعلق بدورها مع المتغيرات التابعة، وتضم المتغيرات الرقابية كل من: النوع، العمر، طبيعة المنصب (المستوى الوظيفي)، مدة العمل بالشركة.

**ب - مجتمع وعينة البحث:****١- مجتمع البحث:**

يتكون المجتمع من جميع العاملين بشركات المنطقة الصناعية بجمصة، وبما أنه لا توجد معلومات حصرية عن المجتمع، فقد تعاملت الباحثة علي أنه مجتمع غير معلوم<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> حيث أن معظم المصانع تأبى أن تعطى معلومات دقيقة عن عدد العاملين خوفاً من تكاليف التأمينات الاجتماعية، علاوة على ذلك أن معظم العمالة مؤقتة وتتغير بنسبة كبيرة.

## ٢- عينة البحث:

وحيث أن المجتمع غير معلوم قامت الباحثة باستخدام عينة غير عشوائية وهي عينة الحصص حيث قامت بتقسيم المجتمع إلى طبقات وفقاً للنشاط، وقامت بسحب عينة من كل طبقة مع مراعاة الوزن النسبي لكل طبقة (من خلال قسمة عدد المصانع بكل طبقة (نشاط) على إجمالي عدد المصانع بالمنطقة الصناعية) ويوضح الجدول (١) توزيع طبقات المجتمع والنسبة المئوية لكل طبقة.

## جدول رقم (١)

## توزيع طبقات المجتمع

توزيع العينة علي مجتمع البحث	النسبة المئوية	عدد المصانع	طبيعة الصناعة
١٠٦	٢٧,٦٠	١٢٨	صناعات غذائية
٨٧	٢٢,٥٠	١٠٤	صناعات كيميائية
٣٦	٩,٣٠	٤٣	صناعات معدنية
٣٤	٨,٩٠	٤١	صناعات خفيفة
٢٢	٥,٨٠	٢٧	صناعة نسيج
٢٢	٥,٦٠	٢٦	صناعات دوائية
٢٠	٥,٢٠	٢٤	صناعة أعلاف
١٧	٤,٥٠	٢١	صناعات خشبية
١٤	٣,٧٠	١٧	صناعات مواد بناء
١٤	٣,٥٠	١٦	صناعات ورقية
١٣	٣,٤٠	١٦	صناعات كهربائية
٣٨٥		٤٦٣	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء البيانات الثانوية.

## حجم العينة:

حجم العينة يبلغ (٣٨٥) مفردة وهو الحجم المثالي للمجتمعات غير معلومة الحجم بافتراض مستوي معنوية ٩٥٪، انحراف معياري ٥,٥، وحدود خطأ (فاصل ثقة)  $\pm ٥\%$ ، وقامت الباحثة بتوزيع قوائم الإستقصاء علي العينة، وقد تم استرداد (٢١٠) قائمة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد بلغت نسبة الاستجابة (٥٥٪).

## وصف عينة البحث:

## جدول رقم (٢)

## خصائص مفردات عينة الدراسة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
النوع:		
ذكر	١٣٩	٦٦,٠
أنثي	٧١	٣٤,٠



المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
<b>طبيعة المنصب:</b>		
موظف	١٠٨	٥١,٤
إدارة وسطى	٨٧	٤١,٦
إدارة عليا	١٥	٧,٠
<b>العمر:</b>		
أقل من ٢٥ سنة	٤٤	٢١,٠
٢٥ سنة لأقل من ٣٥ سنة	٩٢	٤٣,٦
٣٥ سنة لأقل من ٤٥ سنة	٤٨	٢٣,١
٤٥ سنة فأكثر	٢٦	١٢,٢
<b>مدة العمل بالشركة:</b>		
أقل من سنة	٢٨	١٣,٢
سنة لأقل من سنتين	٢٩	١٤,٠
٢ لأقل من ٥ سنوات	٣٩	١٨,٧
٥ سنوات لأقل من ٧ سنوات	٥٥	٢٥,٧
٧ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	٣٠	١٤,٣
أكثر من عشر سنوات	٢٩	١٤,٠

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الدراسة الميدانية.

### ج - أنواع البيانات ومصادر توفيرها:

#### ١ - البيانات الثانوية:

وتشمل جميع البيانات المنشورة بالمراجع العربية والأجنبية والتي تتوفر مكتيباً وتتمثل في الكتب والدوريات المرتبطة بموضوع البحث والمتعلقة بالقيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين للمناخ النفسي الأخضر والإزدهار التنظيمي.

#### ٢ - البيانات الأولية:

وتشمل تلك البيانات التي تم جمعها من عينة البحث من خلال الدراسة الميدانية لتحقيق أغراض هذا البحث اعتماداً على أداة جمع البيانات التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

### د - أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

لتحليل البيانات واختبار فروض البحث تم استخدام حزم التحليل الإحصائي SPSS Ver26 لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة، وقد تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لإختبار الثبات والصدق، وتحليل الإنحدار الهرمي المتعدد، وتحليل الإنحدار المتدرج.

#### هـ اختبار الثبات لمقاييس متغيرات البحث:

إعتمدت الباحثة على قائمة استقصاء لتجميع بيانات الدراسة من مصادرها الأولية، وللتأكد من ثبات وصدق قائمة الاستقصاء قامت الباحثة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لإختبار الثبات، حيث يستخدم هذا الإختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم

بالثبات، ثم تم إختبار الصدق عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكانت قيم معاملات الثبات والصدق كما يوضحها الجدول رقم (٣) التالي:

### الجدول رقم (٣)

#### معاملات الثبات والصدق لمتغيرات البحث

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
القيادة الأخلاقية	0.842	0.918
القيم الخضراء الفردية	0.799	0.894
المناخ النفسي الأخضر	0.893	0.945
السلوكيات الخضراء للعاملين	0.904	0.951

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٣) أن معاملات الثبات تراوحت ما بين (0.799) إلى (0.904)، وهو ما يعني أنها ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، ويمكن الإعتماد عليها في قياس ما أعدت من أجله.

### سابعاً: نتائج اختبار فروض البحث:

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي وإختبارات فروض البحث على النحو التالي:

#### أ- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

قامت الباحثة بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات البحث للتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط بين المتغيرات، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٤).

### الجدول رقم (٤)

#### مصفوفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لمتغيرات البحث

المتغيرات	Mean	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8
١- النوع	3.675	.942	1							
٢- العمر	3.674	.982	.421**	1						
٣- طبيعة المنصب	3.785	.767	.327**	.757**	1					
٤- مدة العمل بالشركة	3.787	.754	.343**	.820**	.697**	1				
٥- القيادة الأخلاقية	4.164	.824	.474**	.429**	.538**	.539**	1			
٦- القيم الخضراء الفردية	3.766	.642	.430**	.620**	.617**	.587**	.585**	1		
٧- المناخ النفسي الأخضر	3.998	.738	.467**	.347**	.451**	.391**	.844**	.634**	1	
٨- السلوكيات الخضراء للعاملين	4.124	.882	.439**	.238*	.401**	.362**	.655**	.543**	.672**	1

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي \*\* مستوى معنوية (٠,٠١)، \* مستوى معنوية (٠,٠٥).

يتضح من الجدول (٤) أن أعلى متوسط حسابي للمتغيرات كان من نصيب القيادة الأخلاقية والذي بلغ (4.164) بإنحراف معياري (0.824)، بينما كان أقل متوسط حسابي من نصيب القيم الخضراء الفردية وقد بلغ (3.766) بإنحراف معياري (0.642)، ويوضح الجدول أيضاً وجود ارتباط معنوي موجب بين كل متغيرات البحث (القيادة الأخلاقية، والمناخ النفسي الأخضر، والسلوكيات الخضراء للعاملين، والقيم الخضراء الفردية)، وذلك عند مستوى معنوية (0,01).

#### ب- قياس تأثير القيادة الأخلاقية على المناخ النفسي الأخضر:

لقياس تأثير القيادة الأخلاقية على المناخ النفسي الأخضر قامت الباحثة باستخدام الانحدار الهرمي المتعدد لإختبار الفرض الأول من فروض البحث، والذي ينص على "تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً معنوياً موجباً على المناخ النفسي الأخضر بالشركات موضع التطبيق"، كانت نتائج إختبار ذلك الفرض كما يوضحها الجدول رقم (٥):

#### الجدول رقم (٥)

نتائج الانحدار الهرمي المتعدد لتأثير القيادة الأخلاقية على المناخ النفسي الأخضر

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني
<b>الرقابية:</b>		
- النوع	.098	.037
- العمر	.284	.051
- طبيعة المنصب	.072	.101
- مدة العمل بالشركة	.206	.071
<b>المستقلة:</b>		
القيادة الأخلاقية		.388**
قيمة R <sup>2</sup>	.059	0.493
قيمة Δ R <sup>2</sup>	.059	0.435
اختبار Δ R <sup>2</sup> ل F	1.521	19.219**

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي \*\* مستوى معنوية (0,01)، \* مستوى معنوية (0,05).

ويتضح من الجدول (٥) وجود تأثير معنوي موجب للقيادة الأخلاقية على سلوكيات العاملين الخضراء، حيث أن مقدار التغير في معامل التفسير (0,435) معنوياً عند مستوى (0,01)، ومن ثم تفسر تلك القيادة نسبة (43,5%) من التغير الذي يحدث في المناخ النفسي الأخضر بالشركات موضع التطبيق، بينما النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى.

#### ج- قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية والمناخ النفسي الأخضر على السلوكيات الخضراء للعاملين:

للتعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية على السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق، وأيضاً للتعرف على الدور الوسيط للمناخ النفسي الأخضر على السلوكيات الخضراء للعاملين بتلك الشركات، تم استخدام الانحدار الهرمي المتعدد.

وقد تضمن الإنحدار الهرمي إدخال متغيرات (النوع، والعمر، وطبيعة المنصب، ومدة العمل بالشركة) كمتغيرات رقابية كما توضحها النماذج التالية:

- النموذج الأول: تضمن التعرف على تأثير المتغيرات الرقابية على السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق.
- النموذج الثاني: تم إدخال المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) لاختبار تأثيره في سلوكيات العاملين الخضراء بالشركات موضع التطبيق في ظل وجود المتغيرات الرقابية.
- النموذج الثالث: تم إدخال المناخ النفسي الأخضر مع وجود المتغيرات الرقابية لمعرفة تأثيره على السلوكيات الخضراء للعاملين.
- النموذج الرابع: تم إدخال المناخ النفسي الأخضر مع وجود كل من المتغيرات الرقابية، والمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية).

ومن ثم يمكن التعرف على الدور الوسيط للمناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٦):

#### الجدول رقم (٦)

نتائج الإنحدار الهرمي المتعدد لإختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية والمناخ النفسي الأخضر على السلوكيات الخضراء للعاملين

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث	النموذج الرابع
الرقابية :				
- النوع	.237	.198	.051	.058
- العمر	.086	.151	.163	.162
- طبيعة المنصب	.365	.253	.123	.132
- مدة العمل بالشركة	.154	.272	.147	.144
المستقلة: القيادة الأخلاقية		.518**		.427**
الوسيط: المناخ النفسي الأخضر			.511*	.553**
قيمة R <sup>2</sup>	.102	.346	.749	.767
قيمة Δ R <sup>2</sup>	.102	.244**	.403	.018*
اختبار F ل R <sup>2</sup> Δ	2.847*	36.105**	155.030**	13.038*

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي \*\* مستوى معنوية (٠,٠١)، \* مستوى معنوية (٠,٠٥).

ويوضح الجدول السابق (٦) النتائج التالية:

- وجود تأثير معنوي موجب للقيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) على السلوكيات الخضراء للعاملين، حيث كانت قيمة معامل الإنحدار المعياري ذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) كما هو موضح في النموذج الثاني، وتفسر القيادة الأخلاقية (٢٤,٤٪) نسبة التغير الذي يحدث في السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق.

## ومن ثم يثبت صحة الفرض الثاني من فروض البحث

- وجود تأثير معنوي موجب للمناخ النفسي الأخضر (المتغير الوسيط) على السلوكيات الخضراء للعاملين، حيث كانت قيمة معامل الإنحدار المعياري ذات دلالة معنوية عند مستوى (٥٪) كما هو موضح في النموذج الثالث، ويفسر المناخ النفسي الأخضر (٣,٤٠٪) نسبة التغير الذي يحدث في السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق.

## ومن ثم يثبت صحة الفرض الثالث من فروض البحث

- من خلال قيم معاملات الإنحدار المعياري في النموذجين الثاني والرابع يتضح أن المناخ النفسي الأخضر يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين، حيث إنخفضت قيم معاملات الإنحدار المعياري للقيادة الأخلاقية من (٥١٨.) إلى (٤٢٧.)، بينما ظلت المعاملات ذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪).

## ومن ثم يثبت صحة الفرض الرابع من فروض البحث

د- الدور المُعدل للقيم الخضراء الفردية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين:

للتعرف على الدور المُعدل الذي تُؤديه للقيم الخضراء الفردية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين قامت الباحثة باستخدام الإنحدار الهرمي المتعدد لإختبار الفرض الخامس من فروض البحث، والذي ينص على "القيم الخضراء الفردية تُعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين عبر المناخ النفسي الأخضر بالشركات موضع التطبيق"، كانت نتائج اختبار ذلك الفرض كما يوضحها الجدول رقم (٧):

(الجدول رقم ٧)

نتائج الإنحدار الهرمي للدور المُعدل للقيم الخضراء الفردية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث	النموذج الرابع
الرقابية: - النوع	.267	.237	.152	.153
- العمر	1.121**	.771*	.765	.771
- طبيعة المنصب	.117	.073	.033	.029
- مدة العمل بالشركة	.432*	.187	.268	.287
المستقلة: القيادة الأخلاقية		.453*	.320**	.291**
المعدل: القيم الخضراء الفردية			.512**	
تفاعل القيادة الأخلاقية مع القيم الخضراء الفردية				.314*

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث	النموذج الرابع
قيمة R <sup>2</sup>	.095	.242	.293	.310
قيمة Δ R <sup>2</sup>	.095	.147	.051	.017
اختبار F لـ R <sup>2</sup> Δ	2.585*	19.144**	7.010**	3.975*

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي \*\* مستوى معنوية (٠,٠١)، \* مستوى معنوية (٠,٠٥).

#### من الجدول السابق يتضح مايلي:

- أن القيم الخضراء الفردية تُؤثر تأثيراً معنوياً موجباً على السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (0.512)، وزاد معامل التفسير بمقدار (14.7)، وهو معنوي عند مستوى (١٪).
- يُعدل التفاعل بين القيم الخضراء الفردية والقيادة الأخلاقية تأثير القيادة الأخلاقية في السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري للتفاعل بين القيم الخضراء الفردية والقيادة الأخلاقية (0.314) عند مستوى معنوية (٥٪)، مما يعني وجود دور مُعدل للقيم الخضراء الفردية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق.

ومن ثم يثبت صحة الفرض الخامس من فروض البحث:

#### ثامناً: مناقشة نتائج البحث:

في السنوات الأخيرة و مع تزايد الإتجاه نحو التنمية المستدامة، أولت الشركات إهتمامها بإستراتيجيات الإستدامة البيئية، إلا أن تنفيذ تلك الإستراتيجيات يعتمد على التبريرات الأخلاقية للمديرين، وعلى ممارسة العاملين للسلوكيات الخضراء التي تحد من التأثير السلبي على البيئة وتحقيق الإستدامة التنظيمية، لذا استهدف البحث الحالي دراسة تأثير القيادة الأخلاقية في خلق المناخ النفسي الأخضر الذي يلعب دوراً في ممارسة العاملين للسلوكيات الخضراء بشركات المنطقة الصناعية بمدينة جمصة، كما إستهدف أيضاً فهم طبيعة الدور المُعدل للقيم الخضراء للأفراد في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين عبر المناخ النفسي الأخضر بالشركات موضع التطبيق، وقد تم التوصل للنتائج التالية:

١- أوضحت نتائج اختبار الفرض الأول وجود تأثير معنوي موجب للقيادة الأخلاقية على المناخ النفسي الأخضر، فقد أكد (Mayer et al., 2010) أن القائد يؤثر في تصورات وتفسيرات العاملين للمناخ، لذا زادت الدعوات للتحقيق في كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على تصورات وتفسيرات الأتباع لمكان عملهم (Ko et al., 2018)، خاصة وأنه قد أسفرت نتائج بعض الدراسات مثل (Khan et al., 2019; Saleem et al., 2020; 2021) عن وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة الأخلاقية والمناخ النفسي، فعندما يراقب العاملون حماس القادة الأخلاقيين لأداء السلوكيات الخضراء، وجهودهم في جعل مناخ المنظمة أكثر إخضراراً، فهذا يؤدي إلى تحسين المناخ النفسي داخل المنظمة (Aryati et al., 2018)، ويمكن تفسير ذلك بأن القائد الأخلاقي يُعرض مثلاً على كيفية الحفاظ على الموارد بالطريقة الصحيحة من حيث

الأخلاق، كما أنه يوضح أن النجاح لا يُعرف فقط من خلال النتائج ولكن يُعرف بالطريقة التي يتم الوصول إليه مع الحفاظ على الموارد، مما يؤكد على مدى إهتمام ودعم الشركة للقضايا البيئية ورغبتها في أن يُنظر إليها على أنها صديقة للبيئة.

٢- **رصدت نتائج إختبار الفرض الثاني** وجود تأثير معنوي موجب للقيادة الأخلاقية على السلوكيات الخضراء للعاملين، وهذا يتفق مع دراسات (Khan et al., 2019; Saleem et al., 2020; ) (2021) ويدعم ما قدمته دراسة (Wu et al., 2015) من أن القائد الأخلاقي، يعتبر حماية البيئة الطبيعية واجباً أخلاقياً، ويحرص على إظهار وتشجيع الأتباع على السلوكيات الخضراء المؤيدة للبيئة، مثل إعادة التدوير والحد من النفايات، ويتطابق هذا أيضاً مع ما أوضحه كل من (Chughtai, 2019; Bolino et al., 2016; Araújo, 2014) في أن الصدق، والإنصاف، والإيثار، والتواصل ذي الاتجاهين، والمساءلة الأخلاقية، والإستجابة الإجتماعية، والشعور بالمسؤولية تجاه المرؤوسين والعملاء والمنظمات والبيئة والمجتمع من أهم سمات القائد الأخلاقي، مما يجعل أتباع القائد الأخلاقي يقلدونه بالإلتزام تجاه البيئة الطبيعية والبشرية، وأن يخرطوا في تلك السلوكيات الخضراء، ويمكن تفسير ذلك بأن القائد الأخلاقي يستمع لما يقوله العاملون عن المشاكل البيئية، ويتناقش معهم في المعايير البيئية وعند إتخاذ القرار يسألهم عن الأشياء الصحيحة التي يجب القيام بها للحفاظ على الموارد البيئية، الأمر الذي يحثهم على المشاركة في برامج صديقة للبيئة، وتقديم إقتراحات وأفكار جديدة حول الممارسات الخضراء للحفاظ على الموارد البيئية.

٣- **أسفرت نتائج اختبار الفرض الثالث** عن وجود تأثير معنوي موجب للمناخ النفسي الأخضر على السلوكيات الخضراء للعاملين، وهذا يدعم نتائج دراسات كل من (Dumont et al., 2017; Norton et al., 2017; Robertson & Barling, 2013; 2017; Zhou et al., 2018) في أن إذا كانت المنظمة تخلق مناخاً نفسياً قوياً ثم يُنقل هذا إلى العاملين بها يجعل السلوكيات الخضراء آمنة، ليس هذا فحسب بل يحثهم على تحمل المسؤولية للمشاركة في الأعمال الخضراء وعرض السلوكيات الخضراء كتصرفات مطلوبة وطوعية، فالمناخ النفسي الأخضر يؤثر إيجابياً على السلوك الأخضر للموظفين خارج وداخل دورهم الرسمي أنه عندما يرى الموظفون إيجابية المناخ النفسي الأخضر، فإن هذا يدعم ويقوى العلاقة بين النوايا السلوكية والسلوكيات الخضراء للموظف في اليوم التالي، والمناخ النفسي الأخضر لا يعزز فقط السلوكيات الخضراء للعاملين، بل يلهمهم أيضاً لإظهار سلوكيات إرشادية مؤيدة للمجتمع، ويمكن تفسير ذلك بأنه عندما تعتقد الشركة أنه من المهم حماية البيئة، وتهتم بأن تصبح صديقة للبيئة فإن ذلك يجعل العاملين بها يؤدون بعض المهام البيئية غير المطلوبة (الطوعية) من شركتهم، ويناوون عن الممارسات التي من المحتمل أن تضر بالبيئة، ويسعون لمشاركة معرفتهم عن البيئة مع زملاء العمل.

٤- **أسفرت نتائج اختبار الفرض الرابع** عن أن المناخ النفسي الأخضر يتوسط العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء، وهذا يدعم نتائج دراسة (Tian et al., 2019) التي أسفرت عن أن مناخ العمل الأخضر المدرك يتوسط العلاقة الإيجابية بين الإتجاهات المؤيدة للبيئة والسلوك الأخضر للموظف (المطلوب والطوعي)، ويتفق هذا أيضاً عما أسفرت عنه نتائج دراستي (Saleem et al., 2020; 2021) في وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية على السلوكيات الخضراء للعاملين من خلال الدور الوسيط لكل من المناخ النفسي الأخضر، والإنسجام العاطفي الأخضر للعاملين مع البيئة، ويمكن تفسير ذلك أنه عندما يضع القائد في إعتباره مصالح العاملين عند التعامل مع المشاكل البيئية، ويتخذ قرارات عادلة ومتوازنة فيما يتعلق بالجوانب البيئية، فإن هذا يدعم تصورات وتفسيرات العاملين لسياسات وإجراءات وممارسات منظماتهم فيما يتعلق بالإستدامة البيئية، الأمر الذي يدفع العاملين

للمشاركة في برامج صديقة للبيئة والتي تهدف إلى الحد من التأثير السلبي على البيئة والمساهمة في الإستدامة البيئية.

٣- أظهرت نتائج اختبار الفرض الخامس أن القيم الخضراء الفردية تُعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين عبر المناخ النفسي الأخضر، وقد أثبتت دراسة الأخصر على السلوك الأخضر للموظف (الطوعي أو الإضافي)، ويمكن تفسير ذلك بأنه إذا كانت القيادة الأخلاقية تدعو إلى أخلاقيات التنمية، و القيم الخضراء الفردية هي نتاج التنمية المستدامة، أي أنها تُنتج بالدرجة الأولى من مواقف وتصرفات الفرد تجاه التطوير المستدام (أي السلوكيات الخضراء)، ووفقاً لنظرية التوافق يُفترض أنه عندما تتشابه قيم وخصائص المشرفين (القادة الأخلاقيين) مع قيم وخصائص المرؤوسين، فإنه يؤدي إلى علاقة إيجابية بين المناخ النفسي وسلوكيات القادة والتابعين (Milliman, 2017).

### تاسعاً: توصيات البحث:

في ضوء نتائج إختبارات فروض البحث يمكن للباحثة الخروج بالتوصيات التالية:

- ١- الإهتمام بتشجيع المناقشة والتحدث بين القادة والعاملين حول المشاكل البيئية والإستماع لما يقترحه العاملون من أساليب وطرق جديدة تُمكن من عدم إهدار الطاقات، ونشر القيم الخضراء التي تُشجع على التوافق بين المعتقدات والمعايير البيئية.
- ٢- الإهتمام بعقد دورات تثقيفية للقادة بالشركات موضع التطبيق حول أخلاقيات التعامل مع الموارد البيئية من أجل تعزيز سلوكيات العاملين الخضراء وبما يضمن ردود فعل إيجابية على المناخ النفسي بتلك الشركات.
- ٣- يُعد القائد الأخلاقي نموذجاً يُحتذى به، لذا يجب أن يكون إهتمامه بالبيئية سلوكاً طبيعياً أمام أتباعه، وأيضاً يجب الحرص على تقديم الدعم والتشجيع المقدمين من القادة إلى العاملين بما يساعدهم في تحقيق أهدافهم الخاصة، وكذلك الأهداف البيئية للمنظمة، مما يضمن مناخاً نفسياً أخضراً.
- ٤- الحرص على خلق وإرساء ثقافة أخلاقية في العمل من خلال عقد دورات تدريبية للمديرين بالشركات موضع التطبيق تركز على ضرورة الحفاظ على البيئة والموارد، أي التوجه نحو التخضر باعتباره مطلباً أخلاقياً لتحقيق الإستدامة التنظيمية.
- ٥- يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة ضرورة توافر مجموعة من المقومات الأساسية لممارسة السلوكيات الخضراء، ويتأتى ذلك من خلال ما يلي:
  - الإستقطاب والإختيار الأخضر وجذب المواهب المدركة للبيئة.
  - التدريب والتنمية الخضراء لتغيير الإتجاهات نحو الإدارة البيئية.
  - إدارة الأداء الأخضر وتقييم الأداء البيئي للعاملين.
  - المكافآت الخضراء لتحفيز المديرين والعاملين على سلوكيات الحفاظ على البيئة.
  - وضع ملفات إنجاز للعاملين المتميزين بالسلوكيات الخضراء وإعتبار ذلك مستنداً للترقية في مسارهم الوظيفي.
  - توفير فرص المشاركة والإندماج الأخضر للعاملين.
- ٦- ويمكن للمنظمات تحسين سلوكيات العاملين الخضراء من خلال نهجين مختلفين:



- يمكن للمنظمات وضع سياسات لحماية البيئة ونظم تمكين العاملين لتجربة مناخ العمل الأخضر بالمنظمة، وخلق دوافع نحو السيطرة والتحكم، وبالتالي تنفيذ المزيد من السلوكيات الخضراء للعاملين (المطلوبة).
- يمكن للمنظمات أيضاً خلق مناخات صديقة للبيئة في عملها اليومي، مما يسمح للعاملين بخلق دوافع نحو الاستقلالية، وبالتالي الإنخراط بشكل أكبر في السلوكيات الخضراء للعاملين (الطوعية) خاصة في ظل البيئة التنافسية للعمل الحالي، وإعطاء المزيد من الإستقلالية للعاملين بما يمكن من تشكيل بيئة عمل أفضل.

ويمكن للسلوكيات الخضراء (الطوعية) أن تعالج أوجه القصور في النظام التنظيمي، فهي مهمة بشكل خاص عندما يكون نظام وسياسات حماية البيئة لدى المنظمة غير كافية ولا يمكن زيادتها أو تغيرت في وقت قصير، كتصرفات الموظفين الإستباقية العفوية وغير الرسمية، والتي بدورها تكمل وتتفاعل مع النظم الرسمية ومتطلبات السياسة العامة للتعويض عن أوجه القصور في النظام التنظيمي الرسمي.

- 7- يمكن لإدارة الشركات تحسين السلوكيات الخضراء عن طريق الحفاظ على القيادة الأخلاقية وغرس القيم الخضراء في المناخ التنظيمي.
- 8- ينبغي على القادة رعاية المناخ الأخضر إذا كانوا يريدون ممارسة العاملين للسلوكيات الخضراء، لأن معظم العاملين تتبع التوجيهات التي تعطيها الإدارة وتذهب في نفس اتجاهاتها، مما يتطلب إعطاء تفسيرات واضحة للعاملين، وينبغي أن تكون هذه الرؤية عبر القادة التي توضح أهمية الإستدامة البيئية وبشكل أكثر تحديداً، يجب على الشركات أن تركز على الأخلاقيات التي يُدرّسها المديرون لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- 9- يمكن للمديرين غرس القيم الخضراء عن طريق المناخ النفسي ومن خلال إتخاذ القادة الأخلاقيين كقدوة ونماذج يُحتذى بها، لذا يجب مراعاة القائد البعد البيئي في جميع قراراته وسلوكياته.
- 10- ينبغي على المديرين أن ينظروا في الوعي البيئي للعاملين كعامل حاسم في تعزيز السلوكيات الخضراء. وفي هذا الصدد، ينبغي للشركات أن تعمل على أن تكون هناك ترتيب دورات تدريبية لموظفيها لتعزيز معرفتهم الصديقة للبيئة.
- 11- يجب أن تدمج إدارة الموارد البشرية عمليات التوظيف مع استراتيجيات الإستدامة التنظيمية، على سبيل المثال، في وقت المقابلة، يمكن أن تطرح الأسئلة المتعلقة بالبيئة، ويمكن أن يُطلب من المتقدمين الإجابة عليها لتقييم قيمهم الأخلاقية ووعيهم البيئي للحفاظ على الموارد.
- 12- يمكن للمنظمات تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين من خلال توفير فرص المشاركة في سياسة الإستدامة الخاصة بالمنظمة.
- 13- يجب على القادة والتابعين التركيز على السلوكيات الإيكولوجية في هذه الشركات بحيث يصبح لا غنى عنها، الأمر يؤدي إلى التقليل من التدهور البيئي واستنفاد الموارد الطبيعية إلى أدنى حد.

#### عاشراً: مقترحات لأبحاث مستقبلية:

- 1- تطبيق هذه الدراسة على المستشفيات الخاصة والمنظمات الخدمية.
- 2- أثر التمكين النفسي للعاملين على سلوكياتهم الخضراء.
- 3- دور السلوكيات الخضراء للعاملين على الصحة التنظيمية عبر القيم الخضراء.

## المراجع

- Afsar, B., Badir, Y., and Kiani, U. S. (2019). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: the influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion., **J. Environ. Psychol.** 45, 79–88. doi: 10.1016/j.jenvp.2015.11.011
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda, **Journal of Management**, 38, 932-968.
- Ahn, J., Lee, S., and Yun, S. (2018). Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, and employees' job performance: the moderating role of employees' exchange ideology, **J. Bus. Ethics** 148, 457–470. doi: 10.1007/s10551-016-3030-0
- Alshammari, A., Almutairi, N. N., & Thuwaini, S. F. (2015). Ethical Leadership: The Effect on Employees. **International Journal of Business and Management**, 10(3), 108.
- Andersson, L., Jackson, S. E., & Russell, S. V. (2013). Greening organizational behavior: An introduction to the special issue. **Journal of Organizational Behavior**, 34, 151–155. doi: 10.1002/job.1854.
- Araújo F,F. (2014). Do I look good in green?: a conceptual framework integrating employee green behavior, impression management, and social norms, **Amazon, Organizations and Sustainability**, 3(2):7–23.
- Aryati, A.S.; Sudiro, A.; Hadiwidjaja, D.; Noermijati, N. (2018).The influence of EL to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment, **Int. J. Law Manag**, 60, 233–249.
- Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C., & Ovadge, F. (2018). The relation between ethical leadership and workplace conflicts: The mediating role of employee resolution efficacy. **Journal of Management**, 44, 2037-2063.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barnett, C.; Clarke, N.; Cloke, P.; Malpass, A. (2005). The political ethics of consumerism. **Consum, Policy Rev.** , 15, 45–51.
- Bass, B.M.(1960). Leadership, Psychology, and Organizational Behavior; **Harper & Row**: New York, NY, USA, 1960.
- Bavik, Y.L.; Tang, P.M.; Shao, R.; Lam, L.W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths, **Leadersh. Q.**, 29, 322–332.

- Bissing-Olson, M., Iyer, A., Fielding, S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude, **Journal of Organizational Behavior**, 34, 156-175.
- Boiral, O.; Paillé, P.; Raineri, N. (2013). The nature of employees' pro-environmental behaviors. In *The Psychology of Green Organizations*.
- Bolino M, Long D, Turnley. W. (2016). Impression management in organizations: critical questions, answers, and areas for future research.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing, **Organ. Behav. Hum. Decis. Process**, 97, 117–134. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Chen .A. S.-Y., & Hou, Y.-H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. **The Leadership Quarterly**, 27, 1–13.
- Cheng, M.-Y.; Wang, L. (2015). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context, . **J. Bus. Ethics**, 129, 639–654.
- Chou, C.J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes, **Tourism Manag**, 40, 436–446.
- Chughtai, A., Byrne, M., and Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: the role of trust in supervisor, **J. Bus. Ethics** 128, 653–663. doi: 10.1007/s10551-014-2126-7
- Demers C, Gond JP.( 2020). The Moral Microfoundations of Institutional Complexity: sustainability implementation as compromise-making at an oil sands company, **Organ Stud Apr**, 41,563–586.
- Dumont, J.; Shen, J.; Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values, **Hum. Resour. Manag**, 56, 613–627.
- Dunlap, R.E.; Van Liere, K.D. (1978). The “new environmental paradigm”: A proposed measuring instrument and preliminary results, **J. Environ. Educ**, 9, 10–19
- Dunlap.R.E, Van Liere.K.D& Mertig.A.G. (2000). Measuring Endorsement of the New Ecological Paradigm: A Revised NEP Scale, **Journal of Social Issues**, 56(3) , pp. 425-442.

- Edwards, J.R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress, **Acad. Manag. J**, 39, 292–339.
- Edwards, J.R.; Shipp, A.J. (2007). The Relationship between Person-Environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework; Lawrence Erlbaum Associates Publishers, **Mahwah, NJ, USA**; pp. 209–258.
- Fatoki, O.J.S.(2019). Hotel Employees' Pro-Environmental Behaviour: Effect of Leadership Behaviour, **Institutional Support and Workplace Spirituality**, 11, 4135.
- Friedkin, N.E. A. (1998). structural theory of social influence, **Am. J. Sociol.**, 45, 162.
- Friedlander, F.; Margulies, N.(1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction, **Pers. Psychol**, 22, 171–183.
- Galpin T, Whittington J,L. (2012). Sustainability leadership: from strategy to results, **J Bus Strateg** 33(4):40–48.
- Han, Z.;Wang, Q.; Yan, X.J.S. ( 2019). How Responsible Leadership Motivates Employees to Engage in Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Double-Mediation Model. **Sustainability**, 11, 605.
- Hart, S.L.; Dowell, G. A. (2011). natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after, **J. Manag**, 37, 1464–1479.
- Hui, C.H.; Cheng, K.; Gan, Y. (2003). Psychological collectivism as a moderator of the impact of supervisor—Subordinate personality similarity on employees' service quality, **Appl. Psychol**, 52, 175–192.
- Inoue, Y., and Alfaro-Barrantes, P. (2015). Pro-environmental behavior in the workplace: a review of empirical studies and directions for future research,. **Bus. Soc. Rev**, 120, 137–160. doi: 10.1111/basr.12051.
- James, L.R.; Choi, C.C.; Ko, C.-H.E.; McNeil, P.K.; Minton, M.K.; Wright, M.A.; Kim, K.-I.(2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research, **Eur. J. Work Organ. Psychol**, 17, 5–32.
- Junsheng, H.; Masud, M.M.; Akhtar, R.; Rana, M.J.S. (2020). The Mediating Role of Employees' Green Motivation between Exploratory Factors and Green Behaviour in the Malaysian Food Industry. **Sustainability**, 12, 509.
- Kalshoven, K.; Den Hartog, D.N.; De Hoogh, A.H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. **Leadersh. Q**, 22, 51–69.
- Kang, J.H.; Matusik, J.G.; Kim, T.Y. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in

- entrepreneurial firms: A cross-level investigation, **J. Bus. Ventur**, 31, 628–642.
- Khan et al. (2019). Ethical Leadership and OCBE Frontiers in Psychology | www.frontiersin.org 10 August 2019 | Volume 10 | Article 1977.
- Ko.C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. **Ethics & Behavior**, 28(2), 104-132.
- Kozlowski, S.W.J.; Klein, K.J. A. (2000). multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In *Multilevel Theory, Research, & Methods in Organizations: Foundations, Extensions, & New Directions*, **Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA**, 2000; pp. 3–90.
- Kristofbrown, A.L.; Zimmerman, R.D.; Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Pers. Psychol*, 58, 281–342.
- Kuenzi, M.; Mayer, D.M.; Greenbaum, R.L. (2019). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Pers. Psychol*, 73.
- Littleford, C.; Ryley, T.J.; Firth, S.K.(2014). Context, control and the spillover of energy use behaviours between once and home settings, **J. Environ. Psychol**, 40, 157–166.
- Low, K.C.P. (2013). Value matters or do values really make a difference! *Educ. Res.*, 4, 330–339.
- Luu, T.T. CSR. (2019). and customer value co-creation behavior: The moderation mechanisms of servant leadership and relationship marketing orientation, **J.Bus. Ethics**, 155, 379–398.
- Manika, D.;Wells, V.K.; Gregory-Smith, D. Gentry, M. (2015). The impact of individual attitudinal and organizational variables on workplace environmentally friendly behaviours, **J. Bus. Ethics**, 126, 663–684.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., and Salvador, R. (2010). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model, **Organ. Behav. Hum. Decis. Process**, 108, 1–13. doi: 10.1016/j.obhdp.2008.04.002
- Milliman, J.; Gatling, A.; Bradleygeist, J.C. (2017). The implications of workplace spirituality for person–environment fit theory, **Psychol. Relig. Spiritual.**, 9, 1–12.
- Mo .Sh & Shi .J .(2017). Linking Ethical Leadership to Employees' Organizational Citizenship Behavior: Testing the Multilevel

Mediation Role of Organizational Concern, **Journal of Business Ethics**, 141(1), 1-12.

- Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., and Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: a mixed methods study in the hotel industry, **Tour. Manag.** 50, 41–54. doi: 10.1016/j.tourman.2015.01.008.
- Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F. T., Crossley, C., Karlesky, M. J., and Birtch, T. A. (2019). Leaders matter morally: the role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct, **J. Appl. Psychol.** 104, 123–145. doi: 10.1037/apl0000341
- Murillo-Luna, J.L.; Garcés-Ayerbe, C.; Rivera-Torres, P. (2011). Barriers to the adoption of proactive environmental strategies, **J. Clean. Prod.** 19, 1417–1425.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., and Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda, **Organ. Environ.** 28, 103–125. doi: 10.14264/uql.2015.308
- Norton, T. A., Zacher, H., and Ashkanasy, N. M. (2012). On the importance of pro-environmental organizational climate for employee green behavior. **Ind. Organ. Psychol.** 5, 497–500. doi: 10.1111/j.1754-9434.2012.01487.x
- Ones, D.S.; Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. **Ind. Organ. Psychol**, 5, 444–466.
- Orabi, T.G.A. (2016). The impact of transformational leadership style on organizational performance: Evidence from Jordan, **Int. J. Hum. Resour. Stud**, 6, 2162–3058.
- Paillé, P., Mejía-Morelos, J. H., Marché-Paillé, A., Chen, C. C., & Chen, Y. (2015). Corporate greening, exchange process among co-workers, and ethics of care: An empirical study on the determinants of pro environmental behaviors at coworkers-level, **Journal of Business Ethics**. Advance online publication. doi:10.1007/s10551-015-2537-0
- Parker, C.P.; Baltes, B.B.; Young, S.A. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review, **J. Organ. Behav**, 24, 389–416.
- Pasricha, P.; Rao, M.K. (2018). The effect of ethical leadership on employee social innovation tendency in social enterprises: Mediating role of perceived social capital, **Creat. Innov. Manag**, 27, 270–280.
- Peng, X., and Lee, S. (2019). Self-discipline or self-interest? The antecedents of hotel employees' pro-environmental behaviours, **J. Sustain. Tour.** 27, 1–20. doi: 10.1080/09669582.2019.1632320.

- Qing, M.; Asif, M.; Hussain, A.; Jameel, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. **Rev. Manag. Sci**, 1–28.
- Rahaman .H.M.S, Stouten.J, Decoster.S& Camps.J. (2020). Antecedents of Employee Thriving at Work: The Roles of Formalization, Ethical Leadership and Interpersonal Justice. **doi:10.1111/APPS.12308**
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “ecoinitiatives” at leading-edge European companies, **Academy of Management Journal**, 43, 605-626.
- Rangarajan, N., and Rahm, D. (2011). Greening human resources: a survey of city level initiatives, **Rev. Public Pers. Admin.** 31, 227–247. doi: 10.1177/0734371x11408706
- Robbins, M.A. (2015). Complimentary ministry? The psychological type of clergy women in the church in wales, **Psychology**, 6, 1951–1956.
- Robertson, J. L., and Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders’ influence on employees’ pro-environmental behaviors, **J. Organ. Behav.** 34, 176–194. doi: 10.1002/job.1820
- Robertson, J. L., and Barling, J. (2015). Greening organizations through leaders’ influence on employees’ pro-environmental behaviors, **J. Organ. Behav.** 34, 176–194. doi: 10.1002/job.1820.
- Robertson, J. L., and Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior, **J. Bus. Res.** 75, 57–66. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.02.007
- Safari, A.; Salehzadeh, R.; Panahi, R.; Abolghasemian, S. (2018). Multiple pathways linking environmental knowledge and awareness to employees’ green behavior, **Corp. Gov. Int. J. Bus. Soc**, 18, 81–103.
- Saleem, M.; Mahmood, F.; Qadeer, F.; Abbas, Z.; Hussain, I.; Hussain, A.; Aman, J.J.S. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees’ Negative Behaviors under Abusive Supervision: A Multilevel Insight. **Sustainability**, 12, 2647.
- Saleem, M.; Qadeer, F.; Mahmood, F.; Ariza-Montes, A.; Han, H. (2021). Ethical leadership and employee green behavior: A multi-level moderated mediation analysis. **Sustainability**, 12, 3314.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., and Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: a moderated mediation model including work engagement and job strain, **J. Occup. Organ. Psychol.** 89, 588–610. doi: 10.1111/joop.12143
- Schneider, B. (1987). The people make the place, **Pers. Psychol**, 40, 437–453.



- Schrock, W.A.; Hughes, D.E.; Fu, F.Q. (2016). Better together: Trait competitiveness and competitive psychological climate as antecedents of salesperson organizational commitment and sales performance, **Mark. Lett**, 27, 351–360.
- Seroka-Stolka, O.; Lukomska-Szarek, J. (2016). Barriers to the adoption of proactive environmental strategies in polish companies, **In Proceedings of the International Academic Conference**, Lisbon, Portugal, 22.
- Shin, Y.; Sung, S.Y.; Choi, J.N.; Kim, M.S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. **J. Bus. Ethics**, 129, 43–57.
- Stern, P.C.; Dietz, T.; Abel, T. A. (1999). value-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism, **Hum. Ecol. Rev**, 6, 81–97.
- Swim, J. K., Gillis, A. J., and Hamaty, K. J. (2019). Gender bending and gender conformity: the social consequences of engaging in feminine and masculine pro-environmental behaviors, **Sex Roles**. doi: 10.1007/s11199-019-01061-9.
- Tian, Q., and Robertson, J. L. (2019). How and when does perceived CSR affect employees' engagement in voluntary pro-environmental behavior? , **J. Bus. Ethics** ,155, 399–412. doi: 10.1007/s10551-017-3497-3
- Tuan, L. T. (2019). Catalyzing employee OCBE in tour companies: charismatic leadership, organizational justice, and pro-environmental behaviors. **J. Hospital. Tour. Res.** 43, 682–711. doi: 10.1177/1096348018817582
- Usman, M., Hameed, A. A., and Manzoor, S. (2018). Exploring the links between ethical leadership and organizational unlearning: a case study of a european multinational company, **Bus. Econ. Rev.** 10, 29–54. doi: 10.22547/BER/10.2.2
- Wang, X., Zhou, K., and Liu, W. (2018). Value congruence: a study of green transformational leadership and employee green behavior, **Front. Psychol.** 9:1946. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01946
- Wu, L.-Z.; Kwan, H.K.; Yim, F.H.-K.; Chiu, R.K.; He, X. (2015). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model, **J. Bus. Ethics**, 130, 819–831.
- Yasir, M.; Imran, R.; Irshad, M.K. (2013). Mediating role of organizational climate in the relationship between transformational leadership, its facets and organizational performance, **Actual Probl. Econ**, 7, 559–569.
- Zhang J-L, Liu J. (2016). Review and prospect of the study on civil behavior of environmental organizations, **Foreign Econ Manag**, 38(10): 35–48.



- Zhao, H., and Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: a leadership identity perspective. **Sustainability** 11:944. doi: 10.3390/su11040944
- Zhou.S , Zhang .D, Lyu C & Zhang.H. (2018). Does Seeing “Mind Acts Upon Mind” Affect Green Psychological Climate and Green Product Development Performance? The Role of Matching Between Green Transformational Leadership and Individual Green Values, **Sustainability** , 10,1-21.

## قائمة الاستقصاء

السيد الفاضل/

السيدة الفاضلة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد بحث ميداني بعنوان:

**"دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المناخ النفسي الأخضر والسلوكيات الخضراء للعاملين بشركات المنطقة الصناعية بمدينة جمصة"**

وتمثل هذه الاستمارة جزءاً أساسياً من إتمام هذا البحث، وإنجازته بصورة سليمة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالتعبير عن رأيكم بدقة وموضوعية، لما لذلك من أهمية في الخروج بنتائج واقعية، علماً بأن البيانات التي يتم الحصول عليها من سيادتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية. ونفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير، ،

الباحثة

دكتورة/ نوال محمود النادي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة

(بنات) - جامعة الأزهر

أولاً: برجاء وضع علامة (✓) لتعبير عن مدى موافقتك عن كل عبارة من العبارات التالية:

غير موافق علي الاطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					<b>أ- القيادة الأخلاقية:</b>
					١- يستمع قائدى لما يقوله العاملون عن المشاكل البيئية.
					٢- يُبوخ (ينتقد) قائدى العاملين الذين ينتهكون أخلاقيات الحفاظ على الموارد والبيئة.
					٣- يُجرى (يمارس) قائدى حياته الشخصية بطريقة أخلاقية للحفاظ على الموارد البيئية.
					٤- يضع قائدى فى اعتباره مصالح العاملين عند التعامل مع المشاكل البيئية.
					٥- يتخذ قائدى قرارات عادلة ومتوازنة فيما يتعلق بالجوانب البيئية
					٦- يمكن الوثوق بقائدى للحفاظ على الموارد للأجيال القادمة.
					٧- يناقش قائدى المعايير البيئية مع العاملين.
					٨- يُعرض قائدى مثلاً على كيفية الحفاظ على الموارد بالطريقة الصحيحة من حيث الأخلاق.
					٩- يعرف قائدى النجاح ليس فقط من خلال النتائج ولكن أيضاً الطريقة يتم الحصول عليها مع الحفاظ على الموارد.
					١٠- عند اتخاذ القرارات، يسأل قائدى "ما هو الشيء الصحيح الذي يجب القيام به للحفاظ على الموارد البيئية؟"
					<b>ب- المناخ النفسي الأخضر:</b>
					١١- تشعر شركتي بالقلق إزاء تأثيرها على البيئة.
					١٢- شركتي مهتمة بدعم القضايا البيئية.
					١٣- تعتقد شركتي أنه من المهم حماية البيئة.
					١٤- تعني شركتي بأن تصبح صديقة للبيئة.
					١٥- تود شركتي أن يُنظر إليها على أنها صديقة للبيئة.
					<b>ج- القيم الخضراء الفردية:</b>
					<b>•المعتقدات البيئية الفردية:</b>
					١٦- نحن نقترّب من الحد الذى يمكن للأرض أن تدعم عدد محدود من البشر.
					١٧- الأرض مثل سفينة الفضاء مع غرفة بها موارد محدودة جداً.
					١٨- عندما يتداخل البشر مع الطبيعة، فإنه غالباً ما تنتج عواقب كارثية.
					١٩- توازن الطبيعة هو دقيق جداً ويسهل أن يعجز عاجه.
					٢٠- يحق للبشر تعديل البيئة الطبيعية لتناسب احتياجاتهم

غير موافق علي الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					٢١- البشر يسيئون بشدة التعامل مع البيئة.
					٢٢- إن ما يسمى "الأزمة الإيكولوجية" التي تواجه البشرية مبالغ فيها إلى حد كبير
					٢٣- إذا استمرت الأمور في مسارها الحالي ، فإننا سوف نعاني قريباً كارثة بيئية كبرى.
					●المعايير البيئية الشخصية:
					٢٤- أشعر شخصياً ملزم لتوفير أكبر قدر ممكن من الطاقة.
					٢٥- أشعر أنني ملزم أخلاقياً لتوفير الطاقة، بغض النظر عما يفعله الآخرون.
					٢٦- أشعر بالذنب عندما أضيع (أهدر) الطاقة.
					٢٧- أشعر أنني ملزم أخلاقياً لاستخدام الأخضر بدلاً من الكهرباء العادية.
					٢٨- الناس مثلي يجب أن تفعل كل ما في وسعها للحد من استخدام الطاقة.
					٢٩- إذا كنت بصدد شراء غسالة جديدة، أشعر بأنني ملزم أخلاقياً لشراء واحدة ذو كفاءة في استخدام الطاقة
					٣٠- لا أشعر بالذنب على الإطلاق عندما أشتري الخضروات والفاكهة من البلدان البعيدة
					٣١- أشعر بأنني مضطر إلى أن أضع في اعتباري البيئة والطبيعة في سلوكي اليومي.
					٣٢- سأكون شخصاً أفضل لو أنقذت الطاقة.
					<b>د- السلوكيات الخضراء للعاملين:</b>
					٣٣- أقدم اقتراحات وأفكاراً جديدة حول الممارسات الصديقة للبيئة في شركتي
					٣٤- في العمل أشارك في برامج صديقة للبيئة.
					٣٥- أشارك معرفتي عن البيئة مع زملاء العمل.
					٣٦- في العمل أتساءل عن الممارسات التي من المحتمل أن تضر بالبيئة.
					٣٧- في العمل أؤدي بعض المهام البيئية غير المطلوبة من شركتي.

## ثانياً: بيانات شخصية:

النوع:

( ) أنثى

( ) ذكر

العمر:

( ) ٢٥ سنة لأقل من ٣٥ سنة

( ) أقل من ٢٥ سنة

( ) ٤٥ سنة فأكثر

( ) ٣٥ سنة لأقل من ٤٥ سنة

## طبيعة المنصب (المستوى الوظيفي):

( ) إدارة عليا

( ) إدارة وسطي

( ) موظف

## مدة العمل بالشركة:

( ) سنة لأقل من سنتين

( ) أقل من سنة

( ) ٥ سنوات لأقل من ٧ سنوات

( ) من ٢ لأقل من ٥ سنوات

( ) أكثر من 20 سنة

( ) ٧ سنوات لأقل من ١٠ سنوات

