



**تأثير القيادة التحويلية البيئية على السلوكيات المساندة للبيئة بتوسيط
الدوافع الذاتية لدى العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة
الصناعية بمدينة جمصة**

د. إبراهيم جمال الدين محمود محجوب

المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

dr_ebrahim_mahgoob@mans.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

محجوب، إبراهيم جمال الدين محمود (٢٠٢٢). تأثير القيادة التحويلية البيئية على السلوكيات المساندة للبيئة بتوسيط الدوافع الذاتية لدى العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية بمدينة جمصة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢) ج ١٢٨٧ - ١٣٢٦.

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

تأثير القيادة التحويلية البيئية على السلوكيات المساندة للبيئة بتوسط الدوافع الذاتية لدى العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية بمدينة جمصة

د. إبراهيم جمال الدين محمود محجوب

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر القيادة التحويلية البيئية على السلوكيات المساندة للبيئة (الأساسية والمتقدمة) بتوسط الدوافع الذاتية لدى العاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية بمدينة جمصة، بالإضافة إلى تحديد الفروق المعنوية بين آراء العاملين في القطاع محل الدراسة وفقاً للنوع ومستوى التعليم ومستوى الدخل، ومن ثم تم تصميم قائمة استقصاء بالاعتماد على الدراسات السابقة لقياس درجة توافر المتغيرات وتم توزيعها على عدد من العاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة.

ولاختبار فروض الدراسة، تم تحليل البيانات الأولية للبحث باستخدام البرامج الإحصائية SPSS, AMOS لإدخال البيانات الأولية والتحليل الاحصائي، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة ٨٣٢٣ مفردة من العاملين في ١٥٥ شركة وتم استخدام أسلوب العينة التي بلغت عددها ٣٦٧ مفردة، وتم توزيع ٤٠٠ قائمة على العاملين بالقطاع محل الدراسة وتم الحصول على ٢٩٨ قائمة أي بنسبة استجابة (٧٤,٥٪) وكان من بينهم ٢٧٧ قائمة صحيحة.

ومن أهم نتائج الدراسة، وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية البيئية على سلوكيات العاملين المساندة للبيئة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة، بالإضافة إلى ذلك لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل القيادة التحويلية البيئية، والدوافع الذاتية للعاملين، سلوكيات العاملين المساندة للبيئة وفقاً لاختلاف النوع ومستوى الدخل، في حين توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل من القيادة التحويلية البيئية، والدوافع الذاتية للعاملين، سلوكيات العاملين المساندة للبيئة وفقاً لاختلاف مستوى التعليم.

الكلمات الافتتاحية: القيادة التحويلية البيئية، سلوكيات العاملين المساندة للبيئة، الدوافع الذاتية، SMEs بالمنطقة الصناعية بجمصة.

١. المقدمة:

تعمل المنظمات اليوم بشكل متزايد على تنفيذ المبادرات البيئية مثل أنظمة الإدارة البيئية، والشراء الأخضر، والتصميم البيئي، وإعادة التدوير، والحفاظ على الطاقة. وعلى الرغم من أن العمليات والتقنيات الجديدة ضرورية لنجاح هذه المبادرات، إلا أن الاستعداد الفردي للعاملين لاحتضان السلوكيات البيئية (PEBs) التي تدعم البيئة الطبيعية مهم أيضًا. (Graves et al., 2013; Schmitt et al., 2018; Varela-Candamio et al., 2018; Vicente-Molina et al., 2018; Graves et al., 2019).

وحتى الآن، تلقت PEBs للموظفين اهتمامًا محدودًا بالبحث، حيث ركز الباحثون في المقام الأول على الاستراتيجيات والأداء البيئي على مستوى المنظمات بدلاً من سلوكيات العاملين. وبالتالي، فإننا نسعى إلى تعزيز فهم PEBs للموظفين من خلال دراسة العمليات التي تسهل مثل هذه السلوكيات. على وجه الخصوص، نستكشف أدوار القيادة وتحفيز العاملين في تعزيز PEBs (Graves et al., 2013; Casaló and Escario, 2018).

وفي السنوات الأخيرة مع تدهور البيئة الايكولوجية بشكل متزايد، بدأت المزيد والمزيد من الشركات في الاهتمام والمشاركة في ممارسات إدارة المشاكل البيئية (Ahmad, 2015). وأصبحت ممارسات الإدارة في تعزيز الاستدامة البيئية، مثل الحفاظ على الطاقة، وتقليل الانبعاثات، والابتكار الصديق للبيئة، وإعادة هندسة العمليات، واعتماد أنظمة الإدارة البيئية، وسيلة مهمة للمنظمات لاكتساب مزايا تنافسية (Molina-Azorín et al., 2015; Liu et al., 2016).

وتعتمد فعالية ممارسات الإدارة البيئية للمنظمات على إدراك العامل والسلوك الذي يعقب المشاكل البيئية (Boiral, 2009). كما تعتبر السلوكيات المساندة للبيئة في مكان العمل ذات تأثير معزز على الأداء البيئي للمنظمة (Robertson and Barking, 2013). فعندما يدرك العاملون خطورة المشاكل البيئية وأهميتها ومن ثم يتخذون إجراءات مصاحبة من أجل حماية البيئة، فإن الفائدة الأولى هي تقليل إهدار الموارد وتوفير تكاليف التشغيل، والفائدة النهائية هي تحسين الأداء البيئي للمنظمة والحصول على مزايا تنافسية (Boiral et al., Del Brío et al., 2007). ونظرًا لهذه التأثيرات الواسعة الانتشار، لذا قام العديد من الدراسات بالاهتمام بتعزيز بيئة عمل للعاملين داخل الشركات تؤثر إيجابيا على البيئة (Robertson and Carleton, 2017; Norton et al., 2018). ولكن هناك نقص في البحوث حول هذه القضية في السياق المصري الذي تعتبر فيه القضايا البيئية البارزة خاصة للمنظمات في الوقت الحالي.

ويتسع تأثير أنماط القيادة في العديد من الجوانب منها النتائج التنظيمية التقليدية، مثل مواقف وسلوكيات العاملين، بالإضافة إلى المهام التنظيمية والأداء المالي وأداء السلامة الأخرى مثل الأداء البيئي. فلقد ثبت أن أساليب القيادة التي يظهرها القادة عادةً تجاه البيئة كانت فعالة في تحفيز العاملين على السلوكيات المساندة للبيئة (Graves et al., 2013; Robertson and Barling, 2013; Afsar et al., 2016; Raineri and Paillé, 2016; Robertson and Carleton, 2018).

فقد حظيت القيادة التحويلية من بين أساليب القيادة المختلفة باهتمام كبير واسع النطاق في مجال الإدارة التنظيمية، ووجد أنها قادرة على التنبؤ بشكل فعال بسلوكيات العاملين المختلفة (Judge and Piccolo, 2004; Nohe and Hertel, 2017). وقامت الدراسات بدراسة أثر سلوكيات القيادة التحويلية عبر سياقات مختلفة. واتباع نموذج البحث للقيادة التحويلية الخاصة بالهدف توقع نتائج محددة، فإن الدراسة الحالية تحاول استكشاف كيف يمكن للقيادة التحويلية البيئية أن تسهل السلوكيات المساندة للبيئة لدى العاملين.

وأشارت الدراسات السابقة إلى بعض العوامل الوسيطة التي قد تربط القيادة التحويلية البيئية بالسلوكيات البيئية للعاملين وهما الدافع الداخلي والدافع الخارجي (Graves and Sarkis, 2013; Graves et al., 2018)، الاهتمام البيئي (Kura, 2016)، والمناخ المدرك المساند للبيئة لزملاء العمل (Robertson and Carleton, 2018)، وتوافق القيم (Wang et al., 2018)، والمعتقدات البيئية (Kim et al., 2020). وعلى الرغم من أن الباحثين قد قاموا بالكثير من العمل التأسيسي حول الآلية الداخلية للقيادة التحويلية البيئية والتي تنتبأ بالسلوكيات المساندة للبيئة لدى العاملين، إلا أن التنظير والبحث المستقبلي مطلوبان لفهم أفضل للآليات المتكاملة التي تسهل السلوكيات المساندة للبيئة وبالتالي توفر التوجيه للممارسة التنظيمية. ووفقاً للدراسات السابقة فإن حدوث السلوكيات المساندة للبيئة يعتمد بشكل أساسي على مواقف تحفيزية معينة وعلى الدوافع الذاتية للعاملين (Graves et al., 2013). وأضافت الدراسة أن نظرية Self-Determination Theory (SDT) تستخدم كإطار لدراسة دافع العامل لإنجاز السلوكيات البيئية الإيجابية.

وتم استخدام نظرية (SDT) لدراسة التحفيز في مكان العمل. كما تم تطبيقها على السلوك البيئي في إعدادات المجتمع (Graves et al., 2013). ولتحقيق هذه الغاية بالاعتماد على نظرية الأحداث المؤثرة (Weiss and Cropanzano, 1996) ونظرية التحديد الذاتي (Deci and Ryan, 2008)، فإن هذه الدراسة تقترح وتختبر نموذجاً متكاملًا للآليات التي تكمن وراء السلوكيات المساندة للبيئة لدى العاملين. وعلي وجه التحديد، يتم تقديم الدوافع الذاتية كمتغير وسيط لتحديد كيفية توقع القيادة التحويلية البيئية للسلوكيات المساندة للبيئة لدى العاملين.

٢. الإطار النظري:

وتشمل متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية البيئية والدوافع الذاتية تجاه الاهتمام بالبيئة والسلوكيات المساندة للبيئة) وسيتم عرض كل منهما كما يلي:

١/٢ القيادة التحويلية البيئية Environmental Transformational Leadership

يركز القادة التحويليون اهتمام العاملين على الأهداف طويلة الأجل للمجموعة أو المنظمة وغرس إحساس بأهمية الهدف أو الغرض، كما تؤكد القيادة التحويلية على السلوك الرمزي من القائد مثل الرسائل الملهمة من القائد، الرؤية، والقيم، كما يشجعوا على الابتكار وتسهيل وجهات نظر متنوعة، ويتم تعزيز قدرة العاملين على حل المشاكل البيئية من خلال توفير برامج تدريبية في مجال الاهتمام البيئي (Graves et al., 2013).

والقيادة التحويلية هي قيادة ملهمة وقائمة على القيم (Judge, Bass et al., 1996; and Piccolo, 2004). حيث يتجاوز القادة التحويليون تعيين المهام وإدارة المكافآت؛ إنهم يركزون على الأهداف طويلة المدى ويغرسون لدى العاملين إحساس أعلى بالهدف. كانت القيادة التحويلية موضوعاً لأربعة عقود من البحث ويمكن القول إنها منظور القيادة الأكثر شيوعاً اليوم (Lord et al., 2017). لقد تم ربطه باستمرار بأداء العامل (Ng, 2017) وهو وثيق الصلة بشكل خاص بتحقيق الأهداف البيئية لأن تحقيق هذه الأهداف يتطلب الاعتماد على القيم والعاملين الملهمين (Egri and Herman, 2000).

في القيادة التحويلية البيئية، أو القيادة التحويلية الخاصة بالبيئة، ينقل المديرون الرؤى البيئية لوحدهم، ويعملون كنماذج يحتذى بها من خلال التحدث عن قيمهم البيئية واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن المشكلات البيئية (Graves and Sarkis, 2012; Robertson and Barling, 2013). إنهم يلهمون العاملين من خلال وصف المستقبل حيث تكون أنشطة العمل مستدامة بيئياً، وشرح كيفية تحقيق ذلك المستقبل، وإظهار التفاؤل بأن المبادرات ستنتج. يشجع قادة التحول البيئي أيضاً الابتكار ويسهلون وجهات النظر المتنوعة. أخيراً، تعمل على تعزيز قدرة العاملين على حل المشكلات البيئية من خلال توفير تدريب مخصص بشكل فردي.

اتفقت كل من (Chang & Chen, 2013) على تعريف القيادة التحويلية البيئية وهي "سلوكيات القادة الذين يحفزون التابعين لتحقيق الأهداف البيئية وإلهام التابعين لأداء ما بعد المستويات المتوقعة للأداء البيئي". وعرف (Graves & Sarkis, 2018) القيادة التحويلية البيئية بأنها تخطى القادة مهمة تحديد المهام وإدارة المكافآت؛ ويركزون على الأهداف طويلة المدى ويغرسون في العاملين شعور مرتفع للهدف، كما أنها تستند على القيم والقيادة الملهمة. وأوضح (Graves et al., 2019) بأن القيادة التحويلية البيئية، تؤكد على الحفاظ على البيئة، حيث يكون

القادة بمثابة نموذج يحتذى به عن طريق الحديث عن قيمهم البيئية، واتخاذ خطوات لمعالجة القضايا البيئية، كما يلهمون العاملين بتقديم صورة لمستقبل مستدام، واصفاً ما تحتاجه المنظمة للقيام بتحقيق تلك الصورة، وإظهار الثقة بأنهم سوف ينجحوا. كما وضحت دراسة Chen and Chang (2013) تعريف القيادة التحويلية البيئية بأنها سلوكيات القادة التي تُحفز العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية الموجهة بالبيئة وتحفز العاملين لأداء مهامهم المحتملة بالكامل.

كما أشار كل من Hadi & Rasool. and Robertson & Barling (2013) إلى أن أبعاد للقياد التحويلية البيئية وهي التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، كل بُعد ينطبق في التأثير على السلوكيات المساندة للبيئة في المنظمات. أولاً: التأثير المثالي: يركز على كيف يصبح القادة قدوة بفعل ما هو صحيح بدلاً من فعل ما هو مناسب، أما قادة ذوي الدافع الملهم المرتفع يحفزو موظفيهم على تجاوز احتياجاتهم الفردية من أجل الصالح العام، حيث يلهمون المرؤوسين من خلال حماسهم وتفاؤلهم للتغلب على العوائق النفسية والعقبات الخارجية وتجاوز ما هو جيد لأنفسهم من خلال المشاركة في السلوكيات التي تفيد البيئة الطبيعية، أما عن القادة المحفزون فكرياً حيث أنهم يشجعون العاملين على التفكير بأنفسهم، ومعالجة المشاكل بطريقة مبتكرة. في سياق التأثير على الاستدامة البيئية، كما يشجعون مرؤوسيتهم على التفكير في القضايا البيئية بأنفسهم. ومعالجة المشاكل البيئية بطريقة مبتكرة. وأخيراً، يظهر القادة الذين يبدون اعتبارات فردية الرحمة والعطف من أجل رفاهية العاملين ومساعدة العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم. وبذلك يقومون القادة علاقات وثيقة مع أتباعهم التي يمكنهم من خلالها نقل قيمهم البيئية، ويكونوا قدوة لسلوكياتهم البيئية وطرح أسئلة حول الافتراضات البيئية والأولويات.

٢/٢ الدوافع الذاتية للعاملين Self-Motivations

تلعب الدوافع دوراً هاماً في تحديد السلوكيات التي يفعلها العاملين داخل الشركات، وكيفية أدائها (Meyer et al., 2004)، حيث بدأ الباحثون في دراسة دور الدوافع في تعزيز السلوكيات المساندة للبيئة (Graves et al., 2013; Pelletier and Aitken, 2014). ووفقاً لنظرية Self-Determination (SDT) (Deci et al., 2016)، فهي من أفضل النظريات في مجال علم النفس لفحص الدافع للموظف لأداء السلوكيات المساندة للبيئة. حيث تشير نظرية (SDT) أن السلوك يعتمد على نوع الدافع، وليس فقط مقدار الدافع. وتحدد نظرية (SDT) العديد من أنواع الدافع المختلفة ومنهم الحوافز الداخلية والخارجية حيث تؤثر هذه الدوافع في سلوكيات العاملين داخل المنظمات، وتتواجد كل من الحوافز الخارجية والداخلية جنباً إلى جنب لأن العاملين يمكن أن يكون لديهم أسباب متعددة للسعي وراء السلوكيات المساندة للبيئة (Deci et al., 2016; Koestner and Losier, 2002).

في الدافع الخارجي، يسعى العاملون للسلوكيات المساندة للبيئة بسبب عوامل خارجه عنهم، فهم يسعون للحصول على المكافآت أو الموافقات أو يتجنبون العقوبات. في المقابل، يأتي الدافع الذاتي، بشكل جزئي من داخل العامل، فيتضمن الدافع الباطني والمحدّد والداخلي. فالعاملون الذين يمتلكون دافعاً باطنياً لديهم رسائل خارجية أضفوا عليها صفة ذاتية بشكل جزئي، فهم يعتقدون أنهم يجب أن يؤدوا سلوكيات مساندة للبيئة ويشعروا بالذنب إذا لم يفعلوا ذلك (Graves and Sarkis, 2012; Graves et al., 2013; Koestner and Losier, 2002).

وفي الدافع المحدد، يقوم العاملون بتنفيذ السلوكيات المساندة للبيئة للوفاء بقيمهم؛ فهم يتبنون تماماً أهمية الاستدامة. أخيراً، يرى أولئك الذين لديهم دوافع داخلية أن السلوكيات المساندة للبيئة ممتعة أو مثيرة للاهتمام أو تتضمن تحدي (على سبيل المثال، إيجاد متعة في تنظيم عملية من أجل تقليل الهدر). على الرغم من أن الدوافع الذاتية الثلاثة لأداء السلوكيات المساندة للبيئة تعد مختلفة من الناحية النظرية، إلا أنها تشترك في أوجه تشابه وقد تكون مرتبطة بشكل كبير بسبب أصولها المشتركة داخل العامل (Koestner and Losier, 2002; Sheldon et al., 2016).

وركز الباحث على دراسة الدوافع الذاتية للعاملين كأحد أهم العوامل التي تؤثر على سلوكيات العاملين المساندة للبيئة وذلك لأنها أكثر تأثيراً من الدوافع الخارجية على سلوكيات العاملين (Graves et al., 2013; Pelletier and Aitken, 2014)، كما أن الدوافع الخارجية ستكون مرتبطة بشكل إيجابي بالسلوكيات الأساسية المساندة للبيئة فقط، ولا علاقة لها بالسلوكيات المتقدمة المساندة للبيئة (Gagn_e and Deci, 2005).

٣/٢ سلوكيات العاملين المساندة للبيئة:

Employee Pro-Environmental Behaviors (EPEBs)

أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى تعريف السلوك المساند البيئي يمكن توضيحهم على النحو التالي:

تعرف سلوكيات العاملين المساندة للبيئة (EPEBs) بأنها مجموعة من الأنشطة البيئية التي تسعى إلى تقليل التأثير السلبي للمنظمة على البيئة وتعزيز الجوانب الإيجابية التي تفيد البيئة مثل تطوير الأفكار وتطبيقها، وتعلم المزيد عن البيئة، وتطوير العمليات والسعي إلى المنتجات الخضراء، وإعادة التدوير وإعادة الاستخدام، والقضاء على الممارسات التي تؤذي البيئة (Aziz et al., 2018; Graves and Sarkis, 2018; Varela-Candamio et al., 2018; Graves et al., 2013).

وأشار بعض الدراسات إلى أن (PEBs) للموظف هي مجموعة من الإجراءات التي تسهم في الحفاظ على البيئة، كما أضافت الدراسة أنه "سلوك له تأثير إيجابي على توافر المواد والطاقة مما يؤثر بشكل إيجابي على بنية النظم الإيكولوجية للبيئة" (Casaló and Escario, 2018; Schmitt et al., 2018).

ويمكن تعريف سلوكيات العاملين المساندة للبيئة بأنه "الرغبة في المشاركة في الأنشطة التي تعزز الأداء البيئي والحد من السلوكيات الضارة للبيئة". حيث تعتبر مشاركة العاملين في معالجة القضايا البيئية والمشاركة في السلوكيات البيئية بمثابة استراتيجية فعالة لتصبح المنظمة مسؤولة بيئياً وتعزز الأداء البيئي. حيث تسعى إلى الحد من النفايات، وتوليد مبادرات جديدة لحماية المحيط من التدهور البيئي (Saeed et al., 2018). ويرى (Vicente-Molina et al., 2018) أن السلوك البيئي الإيجابي بأنه "السلوك الذي يتضمن نية التغيير بغرض الاستمرار في التغيير للحفاظ على البيئة أو بغرض الاستفادة بميزة جديدة ناتجة عن التغيير".

وأوضح (Graves et al., 2019) أن (PEBs) للموظفين هي إعادة التدوير وإعادة الاستخدام، والسعي إلى العثور على طرق مستدامة للعمل، وتطوير وتطبيق الأفكار التي تؤدي إلى تقليل الأثر البيئي الضار للشركة، بالإضافة إلى تطوير العمليات للوصول إلى المنتجات الخضراء.

وعلى الرغم من توافر العديد من الدراسات التي تناولت السلوكيات المساندة للبيئة لا يوجد مفهوم محدد للسلوكيات المساندة للبيئة للعاملين (Yuriev et al., 2018)، وعرفت العديد من الدراسات PEBs على أنها "مجموعة من الأنشطة البيئية مثل التعلم عن البيئة، وتطوير الأفكار وتطبيقها لتقليل التأثير البيئي للشركة، وتطوير العمليات والمنتجات الخضراء، وإعادة التدوير مخلفات الإنتاج، والقضاء على الممارسات التي تؤذي البيئة (Graves et al., 2013)، وعلاوة على ذلك، علينا أن نميز بين السلوكيات الأساسية (Based) التي تحدث كجزء من المهام الأساسية (على سبيل المثال، إعادة التدوير، والحد من استخدام الطاقة)، بالإضافة إلى ذلك السلوكيات المتقدمة (Advanced) وهذا يتطلب أن يكون فاعلاً (على سبيل المثال، توفير بيئة عمل جيدة، وبناء المعارف عن البيئية، بالإضافة إلى أن PEBs الأساسية تتسم بأنها سلوكيات قصيرة الأجل وبذل الجهد القليل لتنفيذها، وهي الأكثر شيوعاً. وعلى الجانب الآخر فإن تتسم السلوكيات المتقدمة (Advanced) بأنها طويلة الأجل وشاقة وأقل شيوعاً بالمقارنة بالسلوكيات الأساسية. ويسعى الباحث في دراسة السلوكيات المساندة للبيئة بنوعها الأساسية والمتقدمة نظراً لارتباطهما بأنماط القيادة والتحفيز (Bissing-Olson et al., 2013; Norton et al., 2014). وقام الباحث بدراسة سلوكيات العاملين المساندة للبيئة بجانبها وهي السلوكيات الأساسية والمتقدمة.

٤/٢ SMEs بالمنطقة الصناعية بجمصة.

انطلاقاً من اهتمام الدولة بنشر الخير والنماء في ربوع مصرنا الحبيبة فقد صدر قرار باعتبار المنطقة الواقعة في الجزء الجنوبي الغربي لمدينة جمصة جنوب الطريق الدولي الساحلي منطقة صناعية على مساحة ٧٢٧ فدان، تقع المنطقة المذكورة مباشرة على الطريق الدولي الساحلي رفح / السلوم والذي يمثل الشريان الرئيسي لحركة التجارة الدولية بمنطقة شمال إفريقيا لحوض البحر المتوسط بالإضافة إلى العديد من الطرق الرئيسية التي تربط المنطقة بمدن المحافظة والمحافظات المجاورة. تقع المنطقة الصناعية في حدود مدينة جمصة ومصيفها السياحي المميز بل وتقع واجهتها البحرية بطول حوالي ٦ كم في مواجهة تقسيم ١٥ مايو وهو امتداد مصيف جمصة السياحي والذي يعدّ ظهيرا سياحيا قويا للمنطقة، حيث تعد المناطق الصناعية بمحافظة الدقهلية، هي قاطرة التنمية الصناعية بالمحافظة، لتوفير كافة الإمكانيات أمام المصنعين والمستثمرين، لإقامة مشاريع جديدة، وتشغيل آلاف الشباب، حيث صدر قرار مجلس الوزراء عام ١٩٩٦، بإنشاء المنطقة الصناعية بجمصة على مساحة ٧٢٧ فداناً، وبلغت تكلفة أعمال الترفيق والبنية التحتية ٤٣٨ مليون جنيه في هذا التوقيت من إنشاء طرق وكهرباء ومياه وصرف صحي واتصالات.

٣. الخلفية النظرية والفرضيات:

١/٣ القيادة التحويلية البيئية وسلوكيات العاملين المساندة للبيئة:

بشكل عام، يتم تعريف السلوكيات المساندة للبيئة على أنها السلوكيات المستخدمة والمتطورة بشكل دائم والتي يقوم بها الأشخاص في البيئة الطبيعية، أو السلوكيات التي تحاول تقليل التأثير السلبي لأنشطتها على البيئة الطبيعية (Bissing-Olson et al., 2013). وبشكل أكثر تحديداً، فإن السلوكيات المساندة للبيئة تختص بسياق الإدارة التنظيمية، بالإشارة إلى السلوكيات المستقلة الصديقة للبيئة لدى العاملين في مكان العمل، مثل إعادة التدوير النشط للأوراق، وتوفير المياه والكهرباء (Robertson and Barling, 2013; Norton et al., 2017). وخلص القول فإن السلوكيات المساندة للبيئة في مكان العمل تعد سلوك استباقي تجاه حماية البيئة على المستوى الفردي، ويتمتع العاملون بحرية اختيار تنفيذ مثل هذا السلوك أو عدم تنفيذه. ووفقاً للدراسات العلمية السابقة يعد أسلوب القيادة في المنظمات أحد المقدمات الرئيسية لسلوكيات العامل المساندة للبيئة (Afsar et al., 2016; Kura, 2016; Robertson and Carleton, 2018; Wang et al., 2018).

والقيادة التحويلية هي أسلوب قيادة إيجابي ونشط يتألف من أربع سلوكيات ذات صلة: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي (Judge and Piccolo, 2004; Schmitt et al., 2016). وعلى الرغم من الاعتراف بالقيادة التحويلية التقليدية على

نطاق واسع، إلا أن المزيد والمزيد من الباحثين أدركوا تدريجياً أهمية القيادة التحويلية المصممة للتنبؤ بهدف محدد منذ عام ٢٠٠٠. وكان Barling et al. (2020) أول من أدركوا أهمية القيادة التحويلية المصممة من أجل التنبؤ بنتائج محددة. ولا سبنا فقد قاموا بتوسيع القيادة التحويلية لتشمل الصحة والسلامة المهنية والقيادة التحويلية المختصة بالسلامة. وبناء على هذا البحث، وسع Robertson and Barling (2013) تركيز القيادة التحويلية المحددة الهدف بشكل أكبر من خلال تطبيقها على السياق البيئي. فالقيادة التحويلية البيئية هي الممارسة الإدارية المحددة التي تركز عليها القيادة التحويلية في القضايا البيئية، ومحتوياتها المصممة لتشجيع العمل البيئي للمنظمات والعاملين (Robertson and Barling, 2013; Graves et al., 2013; Robertson and Barling, 2013).

تختلف القيادة التحويلية البيئية عن القيادة التقليدية الموجهة نحو المهام حيث تركز على التنمية المستدامة طويلة الأجل للمنظمة أو المجتمع. كما تهدف إلى تعزيز تكامل القيم البيئية الفردية والقيم البيئية التنظيمية، واستيعاب المهام التنظيمية في السلوكيات البيئية الفردية ذاتية الدافع (Robertson, 2018). لذلك، من المرجح أن تحفز القيادة التحويلية البيئية العاملين على إظهار سلوكيات المواطن البيئية خارج متطلبات الوظيفة. وعلى غرار القيادة التحويلية التقليدية، يمكن تقسيم القيادة التحويلية البيئية إلى أربعة أنماط سلوك رئيسية، يمكن استخدام كل منها لتحفيز السلوكيات المساندة للبيئة لدى العاملين داخل المؤسسة (Robertson and Barling, 2013; Robertson, 2018). أولاً، يعمل القادة في القيادة التحويلية البيئية والذين يظهرون سلوكاً مؤثراً بشكل مثالي كنماذج يحتذى بها للعاملين من خلال إظهار أفكار الاستدامة البيئية، والالتزام بالتابعين، وإخبار العاملين بما هو صحيح، وتشجيع المرؤوسين على اتخاذ إجراءات صديقة للبيئة تفيد البيئة الطبيعية (Robertson and Barling, 2013). فعندما يُظهر القادة هذه السلوكيات، فمن المرجح أن يتبعها العاملون وينخرطون في السلوكيات المساندة للبيئة. ثانيًا، القادة في القيادة التحويلية البيئية والذين يتمتعون بدرجة عالية من الحافز الملهم يشجعون العاملين على تجاوز احتياجاتهم الفردية من أجل المصالح الجماعية (على سبيل المثال، المشي / ركوب الدراجة / ركوب الحافلة للعمل بدلاً من القيادة) (Graves et al., 2013).

كما أنهم يلهمون العاملين للتغلب على الانتكاسات النفسية والعقبات الخارجية من خلال شغفهم وتفاؤلهم (على سبيل المثال، إثراء المعرفة البيئية والمشاركة في الأنشطة البيئية)، من أجل تجاوز المصلحة الذاتية للانخراط في السلوكيات التي يمكن أن تفيد البيئة الطبيعية (Robertson and Barling, 2013; Robertson, 2018). وفي الوقت نفسه، يشجع القادة أفي القيادة التحويلية، والذين يتمتعون بدرجة عالية من التحفيز الفكري، العاملين على التفكير بشكل خلاق في القضايا البيئية واستكشاف حلول مبتكرة للمشاكل البيئية (Schmitt et al., 2016). في هذا السياق، يمكن لسلوك القيادة البيئية أن يشجع مبادرة العاملين لحماية البيئة ويعزز ظهور السلوكيات

المساندة للبيئة لدى العاملين، وخاصة سلوك الابتكار البيئي (Robertson and Carleton, 2018). أخيراً، يمكن للقيادة في القيادة التحويلية البيئية في كثير من الأحيان إقامة علاقة أوثق مع أتباعهم من خلال إظهار الاعتبار الفردي، وبالتالي نقل قيمهم البيئية إلى العاملين وكذلك إلهام وتشكيل قواعد السلوك المؤيد للبيئة لأتباعهم (Graves et al., 2013; Kura, 2016). ومما سبق تم صياغة الفرض الأول على النحو التالي:

الفرض الأول (H1): يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية البيئية على أبعاد سلوكيات العاملين المساندة للبيئة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة.

٢/٣ العلاقة بين القيادة التحويلية البيئية والدوافع:

تتمثل إحدى الآليات الرئيسية في تعزيز الدافع لدى العامل هي القيادة التحويلية (Bass, 2017; Bono and Judge, 2003; Deci et al., 2016; Ng, 2017). ومن المرجح أن ترتبط القيادة التحويلية البيئية بشكل خاص بزيادة الدافع لأداء السلوكيات المساندة للبيئة. وقد يعزز قادة التحول البيئي الدوافع الذاتية للعاملين من خلال تعزيز استيعاب أو "ملكية" القيم والأهداف البيئية للمنظمة (Ng, 2017).

ان التزام القادة الأخلاقي بالاستدامة والمثل العليا يجب أن يزيد من قبول العاملين للأهداف البيئية التنظيمية (Robertson and Barling, 2013). كما قد يؤدي شغفهم ومكانتهم كنموذج يحتذى به إلى زيادة رغبة العاملين في تقليدهم وكذلك تسهيل عملية الاستيعاب الداخلي (Graves et al., 2013; Ng, 2017; Robertson and Barling, 2013).

علاوة على ذلك، قد يسهل قادة التحول البيئي الدافع الذاتي من خلال زيادة إيمان العاملين بقدرتهم على معالجة القضايا البيئية. فان نقص الكفاءة الذاتية يؤدي إلى إضعاف الدافع الذاتي (Ng, 2017; Pelletier and Aitken, 2014; Aitken et al., 2016). كما أن تفاؤل القائد بشأن التحديات البيئية والتركيز على تحسين قدرة العاملين على مواجهة هذه التحديات يساعد العاملين على الاعتقاد بأن بإمكانهم إحداث فرق، وبالتالي تعزيز الدافع الذاتي (Graves et al., 2013; Robertson and Barling, 2013). ومما سبق تم صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

الفرض الثاني (H2): يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية البيئية على الدوافع الذاتية للعاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة.

٣/٣ العلاقات بين الدوافع الذاتية والسلوكيات المساندة للبيئة للعاملين:

تشير أبحاث نظرية تقرير المصير إلى أن الدافع الذاتي يرتبط بشكل إيجابي بالسلوكيات البيئية أكثر من الدافع الخارجي (Pelletier and Aitken, 2014; Graves et al., 2013). فالسلوكيات المساندة للبيئة ذات الدوافع الذاتية سوف تبدو نسبيًا ذاتية المبادرة ومتسقة مع الذات، مما يؤدي إلى مشاعر المشاركة التي تعزز الجهد والأداء (Deci et al., 2016; Judge et al., 2005; Sheldon and Elliot, 1999). في المقابل، لن "يمتلك" العاملون السلوكيات المؤيدة للبيئة ذات الدوافع الخارجية وقد تكون سلوكياتهم غير منظمة (Gagn_e and Deci, 2005; Koestner et al., 2008).

ومع ذلك، فإن الروابط الدقيقة بين الدافعية والسلوكيات المساندة للبيئة تعتمد على نوع السلوك المساند للبيئة (Pelletier and Aitken, 2014). فتشكل كلا من السلوكيات المساندة للبيئة الأساسية والمتقدمة متطلبات مختلفة على العاملين. فغالبًا ما تتطلب السلوكيات الأساسية المساندة للبيئة (مثل إعادة التدوير والحفاظ على الطاقة) القليل من المبادرة والإبداع والابتكار. في المقابل، تتطلب السلوكيات المتقدمة المساندة للبيئة (على سبيل المثال، تعلم المزيد عن القضايا البيئية، وإيجاد طرق جديدة للعمل) المبادرة، والأداء المعرفي الفائق (على سبيل المثال، الإبداع، وحل المشكلات)، والتزام المستمر من العامل (Bissing-Olson et al., 2013; Graves and Sarkis, 2012; Pelletier and Aitken, 2014).

تشير الدراسات السابقة إلى أن الدوافع الذاتية ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بالسلوكيات المساندة للبيئة الأساسية والمتقدمة. فيجب أن تكون الفوائد التي تتحقق من الدوافع الذاتية أكثر مما يكفي لاستحضار مبادئ السلوكيات الأساسية المساندة للبيئة. علاوة على ذلك، يجب أن تسهل المشاركة في المهام العالية، التي تأتي من الدافع الذاتي، السلوكيات المتقدمة المساندة للبيئة من خلال تعزيز الأداء المعرفي والجهد (Deci et al., 2016; Gagn_e and Deci, 2005; Graves and Sheldon and Elliot, 1999). كما تؤكد الدراسات على أن الدوافع الخارجية ستكون مرتبطة بشكل إيجابي بالسلوكيات الأساسية المساندة للبيئة ولا علاقة لها بالسلوكيات المتقدمة المساندة للبيئة. على الرغم من أن نظرية تقرير المصير (Deci and Ryan, 2000; Gagn_e and Deci, 2005) تعتبر الدافع الخارجي ضارًا، إلا أن المكافآت الخارجية والتحفيز هي جزء مقبول من الحياة التنظيمية (Graves et al., 2013). وبالتالي، تم صياغة الفرض الثالث على النحو التالي:

الفرض الثالث (H3): يوجد تأثير معنوي إيجابي للدوافع الذاتية للعاملين على أبعاد سلوكيات العاملين المساندة للبيئة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة.

٤/٣ العلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية البيئية وأبعاد السلوكيات المساندة للبيئة بتوسط الدوافع الذاتية للعاملين:

وبناء على ما تم اثباته بشأن العلاقات بين القيادة التحويلية البيئية والدوافع الذاتية للعاملين وسلوكيات العاملين المساندة للبيئة في بناء الفروض الثلاثة الأولى، بالإضافة إلى بعض الدراسات التي أشارت إلى بعض العوامل الوسيطة التي قد تربط القيادة التحويلية البيئية بالسلوكيات البيئية للعاملين مثل الدوافع الذاتية للعاملين (Graves and Sarkis, 2018; Graves et al., 2013)، يمكن للباحث صياغة الفرض الذي يقيس العلاقة غير المباشرة في الفرض التالي:

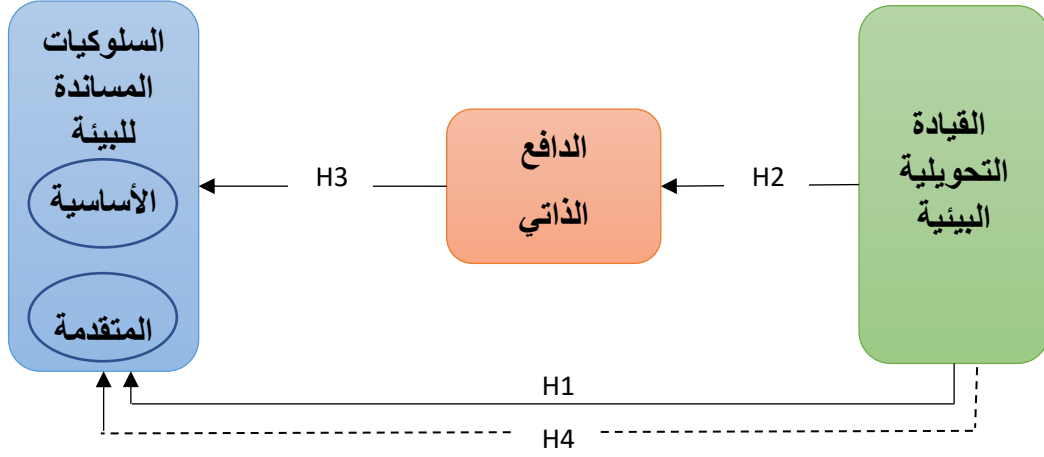
الفرض الرابع (H4): يوجد تأثير معنوي غير مباشر للقيادة التحويلية البيئية على أبعاد سلوكيات العاملين المساندة للبيئة بتوسط الدوافع الذاتية للعاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة.

٥/٣ وفقاً للدراسات السابقة يتأثر سلوكيات العاملين داخل مقرات العمل باختلاف (النوع والعمر ومستوى الدخل) داخل مقر العمل، ولذلك تم صياغة الفرض التالي:

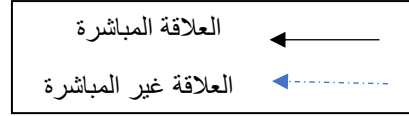
حيث أشارت بعض الدراسات أن هناك عوامل أخرى قد تحدد أيضاً السلوك البيئي المساند للعامل (تتحكم هذه الدراسة عن التأثيرات المحتملة للخصائص الاجتماعية والاقتصادية: مثل العمر والجنس ومستوى التعليم والدخل) وهي (Graves et al., 2013; Casalo and Wang et al., 2018; Escario, 2018; Graves and Sarkis, 2018). ولذلك يمكن صياغة الفرض على النحو التالي:

الفرض الخامس (H5): يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة باختلاف (النوع ومستوى التعليم ومستوى الدخل) حول متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية البيئية والدوافع والسلوكيات المساندة للبيئة).

ومما سبق يقدم الباحث نموذج الدراسة الذي يوضح فروض الدراسة، في الشكل التالي:



الشكل رقم (١)
النموذج المقترح للدراسة



المصدر: إعداد الباحث

٤. مشكلة الدراسة:

في سبيل تحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بمراجعة نتائج الدراسات السابقة بالإضافة إلى ذلك إجراء دراسة استطلاعية معتمدة على المقابلات الشخصية حيث يعتبر الاهتمام بالبيئة من أهم الموضوعات التي تناقش في الصعيد المحلي والعالمي، لذا تحاول الدراسة تعزيز الاهتمام البيئي لدى العاملين محل الدراسة.

حيث تبين من مراجعة نتائج الدراسات السابقة وجود فجوة بحثية والتي تتمثل فيما يلي:
١/٤ قلة الدراسات العلمية في مجال القيادة المساندة للبيئة في المجتمع المصري.
٢/٤ أما فيما يتعلق بدراسة تأثير القيادة التحويلية البيئية على سلوك العاملين المساندين للبيئة في المجتمع المصري فلا توجد دراسة على حد علم الباحث تناولت هذه العلاقة.

٣/٤ وفيما يتعلق بالسلوك المساند للبيئة يتم دراسته ببعديه وهم السلوك الأساسي والمتقدم. حيث تمت الدراسة إلى دراسة مدى ايجاد حلول ابتكارية جديدة للمشاكل البيئية القائمة. ٤/٤ كذلك لا توجد دراسة في حدود علم الباحث تناولت الدوافع الذاتية للعاملين فقط، واهمال الجوانب التنظيمية المؤثرة على سلوكهم. ٥\٤ لا توجد دراسة في حدود علم الباحث درست تأثير القيادة التحويلية البيئية على السلوكيات المساندة للبيئة بتوسيط الدوافع الذاتية للعاملين بالقطاع محل الدراسة. وفي سبيل فهم أعمق لمشكلة الدراسة، قام الباحث بإجراء عدة مقابلات شخصية مع عينة ميسرة من مجتمع الدراسة وتمت المقابلات الشخصية مع عينة مكونة من ٣٠ مفردة من العاملين من عدد ٥ شركات باستخدام العينة الميسرة من شركات المنطقة الصناعية بمدينة جمصة وتمثل **إطار المقابلة فيما يلي:**
القيادة التحويلية البيئية:

- ما هو مدى اهتمام مديرك بالبيئة؟ وما هي مظاهر الحفاظ عليها؟
- أذكر ما هي السياسات والاجراءات التي يضعها مديرك لتشجيعك على السلوكيات الايجابية على البيئة؟

الدوافع:

- هل لديك الأسباب التي تدفعك على الحفاظ على البيئة أثناء أداء مهام عملك؟ وما هي؟
- وضح ما هي مظاهر اهتمامك بالبيئة؟ وما هي موقفك منها؟

السلوكيات المساندة بالبيئة:

- وضح السلوكيات التي تقوم بها للحفاظ على البيئة داخل الشركة؟
- وضح هل سلوكياتك الايجابية تجاه البيئة هي أحد سياسات الشركة أم هو سلوك شخصي؟ وما هي؟

وقد كشفت نتائجها عن بعض المظاهر أهمها:

- شعور نسبة ٥٩٪ من العاملين بانخفاض توافر القادة المهتمين بالحفاظ على البيئة.
- انخفاض الدوافع الشخصية للاهتمام بالبيئة لدى العاملين بنسبة ٦٤٪.
- يوجد ٧٨٪ من العاملين ينفذون سلوكيات ضارة للبيئة.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في: انخفاض سلوكيات العاملين المساندة للبيئة وانتشار العديد من مظاهر عدم الاهتمام بها، بالإضافة إلى ذلك انخفاض الدوافع الذاتية للعاملين محل القطاع للاهتمام بالبيئة وهذا يرجع إلى عدم توافر أنماط القيادة مهتمة بالبيئة الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

- هل يرجع انخفاض أبعاد سلوكيات العاملين المساندة للبيئة إلى عدم توافر القيادة التحويلية البيئية وانخفاض الدوافع الذاتية للاهتمام البيئي لدى العاملين؟
- هل تؤثر القيادة التحويلية البيئية على أبعاد سلوكيات العاملين المساندة للبيئة؟
- هل تؤثر القيادة التحويلية البيئية على الدوافع الذاتية للعامل تجاه الاهتمام بالبيئة؟
- هل يؤثر الدوافع الذاتية للعاملين على أبعاد سلوكيات العاملين المساندة للبيئة؟
- هل يؤثر القيادة التحويلية البيئية على أبعاد سلوكيات العاملين المساندة للبيئة بتوسيط الدوافع الذاتية للعاملين؟

٥. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١/٥ قياس التأثير المباشر للقيادة التحويلية البيئية على أبعاد سلوكيات العاملين المساندة للبيئة.
- ٢/٥ معرفة التأثير المباشر للقيادة التحويلية البيئية على الدوافع الذاتية للعاملين تجاه الاهتمام بالبيئة.
- ٣/٥ تحديد التأثير المباشر للدوافع الذاتية للاهتمام بالبيئة للعاملين على أبعاد سلوكيات العاملين المساندة للبيئة
- ٤/٥ قياس التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية البيئية على أبعاد سلوكيات العاملين المساندة للبيئة بتوسيط الدوافع الذاتية للعاملين.
- ٥/٥ تحديد الفروق بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة باختلاف النوع ومستوى التعليم ومستوى الدخل بالقطاع محل الدراسة.

٦. أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية لهذا الدراسة في إثراء الجانب النظري للمكتبة العربية وذلك لقلّة الدراسات التي اهتمت بالجوانب البيئية وأثر أداء المنظمات على البيئة سواء ايجاباً أو سلباً، حيث ألا يوجد دراسة تناولت أنماط القيادة الخضراء وأثرها على سلوكيات المساندة للبيئة والحد من العديد من مظاهر اهدار البيئة، والعمل على زيادة وعي العاملين لدى المنظمات على تخفيف الأثر السلبي على البيئة. بالإضافة إلى ذلك العمل على وجود حلول علمية ونسعى إلى تعميمها وتطبيقها على قطاعات الدولة لذلك يسعى هذا البحث في سد هذه الفجوة البحثية.

وعلى الجانب الآخر يوجد الأهمية التطبيقية للدراسة وهي زيادة وعي المنظمات المختلفة بضرورة استحداث العديد من سبل الحفاظ على البيئة والعمل مثل إعادة التدوير وإعادة الاستخدام مخلفات التصنيع، والسعي إلى العثور على طرق مستدامة للعمل يضمن عدم توقف العمل، وتطوير والبحث على أنماط نسعى من خلالها إلى تقليل الأثر البيئي الضار للمنظمة، بالإضافة إلى تطوير العمليات للوصول إلى المنتجات الخضراء. وزيادة وعي العاملين لدى المنظمات على هذه الثقافة مما يؤدي إلى الحفاظ على البيئة ومواردها وتقليل الضرر الواقع عليها.

٧. طريقة البحث:

ويتضمن كل من البيانات المطلوبة ومصادرها، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة وأساليب قياسها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات:
١/٧ البيانات المطلوبة ومصادرها:

وتشمل نوعين من البيانات هي البيانات الأولية التي يتم تجميعها لأول مرة من مفردات العينة بخصوص متغيرات الدراسة، وسيتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء والتي ستعد خصيصاً لهذا الغرض. ومن ناحية أخرى البيانات الثانوية التي يتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بهم بما يمكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.
٢/٧ مجتمع وعينة الدراسة:

يبلغ حجم مجتمع الدراسة ٨٣٢٣ مفردة من العاملين في ١٥٥ شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل فعلياً بالمنطقة الصناعية بمدينة جمصة (Elmansy, 2017) بموقع محافظة الدقهلية، جمعية رجال الأعمال ٢٠٢١/٤). حيث تتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة في جميع العاملين بمستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية، وتم تحديد حجم العينة من المجتمع محل الدراسة بواسطة برنامج Sample Size Calculator وهي تبلغ ٣٦٧ مفردة ولتحديد نوع العينة قام الباحث بالاعتماد على العينة العشوائية البسيطة. وتم توزيع ٤٠٠ قائمة على العاملين بالقطاع محل الدراسة وتم الحصول على ٢٩٨ قائمة أي بنسبة استجابة (٧٤,٥٪) وكان من بينهم ٢٧٧ قائمة صحيحة وذلك خلال الفترة من شهر يونية إلى شهر اغسطس عام ٢٠٢١م. وتتمثل خصائص العينة كما يلي:

جدول رقم (١)

خصائص العينة

البيان	الفئة	العدد
النوع	ذكر	١٩٠
	انثى	٨٦
مستوى الدخل	أقل من ٥٠٠٠	١٢٠
	من ٥٠٠١: أقل من ١٠٠٠٠	٩١
	من ١٠٠٠٠: أقل من ١٥٠٠٠	٢٧
	أكثر من ١٥٠٠٠	٣٨
مستوي التعليم	غير متعلم	١٦
	تعليم متوسط	٧١
	تعليم جامعي	١٦٢
	دراسات عليا	٢٧

المصدر: اعتماداً على التحليل الإحصائي.

٣/٧ متغيرات الدراسة وأساليب قياسها:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عدد من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت (من ١ : ٥) لقياس مدى توافر متغيرات الدراسة، ويتم توضيح تفصيلي لهذه المقاييس في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

مقاييس متغيرات الدراسة

المرجع	العبارات	عدد العبارات	المتغير
تم الاعتماد على النسخة المختصرة من خمسة عناصر لمقياس القيادة التحويلية البيئية والذي قدمه (Graves and Sarkis, 2018; Graves et al., 2013) في قياس تصورات العاملين للقيادة التحويلية الخاصة بالبيئة لدى المشرف المباشر. وهذا المقياس تم تعديله من استبيان القيادة متعدد العوامل الذي طوره Bass (1995) and Avolio، لتقييم خمسة جوانب للقيادة التحويلية وهم، على التوالي، ما يسمى بالتأثير المثالي، والسلوكيات، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي.	مشرفي: يظهر الثقة بشأن القضايا البيئية (سمات التأثير المثالي). يتحدث عن أهمية حماية الطبيعة (سلوكيات التأثير المثالي). يتحدث بحماس حول ما يتعين علينا القيام به لحماية الطبيعة (الدافع الملهم). يجعلني أنظر إلى المشاكل البيئية بطرق جديدة (التحفيز الفكري). يوفر التدريب والتدريب للقضايا البيئية (الاعتبار الفردي).	٥	القيادة التحويلية البيئية
تم تقييم دافع العامل لأداء السلوكيات المساندة للبيئة من خلال (٩) عنصرًا من المقاييس الحالية (Gagne et al., 2010; Graves et al., 2013; Pelletier et al., 1998).	أود أن اشترك في السلوكيات الصديقة للبيئة في العمل للأسباب التالية: سأشعر بالضيق إذا لم أفعل ذلك (الدافع الباطني). سأشعر بالذنب إذا لم أفعل ذلك (الدافع الباطني). سوف يزعجني إذا لم أفعل ذلك (الدافع الباطني). تسمح لي بتحقيق الأهداف التي أعتبرها مهمة (الدافع المحدد). تناسب قيمتي الخاصة (الدافع المحدد). تعد هامة بالنسبة لي شخصيًا (الدافع المحدد). أنا أستمتع به (الدافع الداخلي). للمتعة التي أحصل عليها من فعل ذلك (الدافع الداخلي).	٩	الدوافع الذاتية للعاملين
تم استخدام مقياس للسلوكيات المساندة للبيئة في مكان العمل المكون من سبعة عناصر والذي طوره Robertson and Barling (2013); Graves and Sarkis (2018) لقياس سلوكيات العاملين المساندة للبيئة في مكان العمل	بالعمل أنا: أحاول تقليل استخدامي للطاقة. أحاول تقليل استخدام الإمدادات والمواد. أحرص على إعادة تدوير المواد التي يمكن إعادة تدويرها. بالعمل أنا: أحاول معرفة المزيد عن القضايا البيئية التي تواجه (شركتي). أبحث عن طرق عمل أفضل للبيئة. أحرص على تقديم أفكار لتقليل تأثيرنا على البيئة. أشجع الآخرين على التفكير في البيئة.	٣	السلوكيات الأساسية المساندة للبيئة
		٤	السلوكيات المتقدمة المساندة للبيئة

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

٤/٧ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS and AMOS)، وتم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي تتمثل في النحو التالي:
١/٤/٧ التحليل العاملي التوكيدي: وذلك لاختبار صدق المقياس الخاضع للاختبار. واستخراج قيم متوسط التباين المستخرج (AVE).

٢/٤/٧ أسلوب معامل ألفا كرونباخ (α): وذلك لاختبار درجة الثبات (الاعتمادية) في المقاييس حيث يركز هذا الأسلوب على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار. بالإضافة إلى معامل الثبات المركب (CR) لقياس مدى ترابط عبارات المقياس واتضح أن جميع المعاملات
٣/٤/٧ أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية: ويستخدم لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. وتم استخدامه لاختبار الفروض بداية الفرض الأول إلى الفرض الرابع.

٤/٤/٧ اختبار مان ويتني: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين مجموعتين. وتم استخدامه في قياس فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة باختلاف (النوع) حول متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية البيئية والدوافع الذاتية والسلوكيات المساندة للبيئة). وتم استخدامه لاختبار الفرض الخامس.

٥/٤/٧ اختبار كروسكال واليس: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين أكثر من مجموعتين. وتم استخدامه في قياس فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة باختلاف (مستوى التعليم، ومستوى الدخل) حول متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية البيئية والدوافع الذاتية والسلوكيات المساندة للبيئة). وتم استخدامه لاختبار الفرض الخامس.

٥/٧ اختبارات الصدق والثبات:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات على النحو التالي:

١/٥/٧ اختبار صدق المقياس:

يتم اختبار صدق عبارات المقياس وذلك للتحقق من مدى صدق عبارات القياس من الجانب العلمي والتطبيقي، تم اختبار صدق المحتوى من خلال عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من اساتذة إدارة الأعمال في مختلف كليات التجارة المصرية وتم إجراء تعديلاتهم على عبارات قائمة الاستقصاء.

بالإضافة إلى ذلك تم اختبار صدق التقارب لقياس مدى توافق عبارات كل متغير على حدة، وذلك من خلال استخراج قيم المعاملات المعيارية (Factor Loadings) لجميع عبارات القائمة،

وأيضاً استخراج قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)، بالإضافة إلى استخراج الصدق التمييزي ويحسب من خلال الجذر التربيعي لمعاملات (AVE).
وبعد اختبار صدق العبارات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تبين ارتفاع معاملات العبارات (AVE) حيث أن جميع المعاملات تزيد عن ٠,٥ لكل متغير، ومن ناحية أخرى تميز المقياس بارتفاع معاملات الصدق التمييزي الذي يعبر عنه الحذر التربيعي من مؤشر (AVE) والذي ارتفاع ارتباط العبارات بالمتغير الذي يقيسه، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

مؤشرات الصدق والثبات للدراسة

الصدق التمييزي	متوسط التباين (AVE)	معامل ألفا كرونباخ (α)	المعاملات المعيارية	العبارة	المتغير
0.852	0.726	0.845	0.767	ETL1	القيادة التحويلية البينية
			0.741	ETL2	
			0.754	ETL3	
			0.740	ETL4	
			0.656	ETL5	
تشير نتائج الصدق والثبات لمتغير الدعم التنظيمي المدرك إلى أن جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي معنوية ٥٪، ومعامل الثبات المركب (CR) = 0.860					
0.848	0.719	0.856	0.652	IM1	الدوافع الذاتية
			0.615	IM2	
			0.630	IM3	
			0.679	IM4	
			0.697	IM5	
			0.757	IM6	
			0.702	IM7	
			0.639	IM8	
			0.636	IM9	
تشير نتائج الصدق والثبات لُبعد المبادرة إلى أن جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي معنوية ٥٪، ومعامل الثبات المركب (CR) = 0.894					
0.900	0.792	0.885	0.718	EPEABs1	السلوكيات الأساسية المساندة للبيئة
			0.644	EPEABs2	
			0.860	EPEABs3	
تشير نتائج الصدق والثبات لمتغير الانحراف المدمر إلى أن جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي معنوية ٥٪، ومعامل الثبات المركب (CR) = 0.913					
0.895	0.802	0.874	0.877	EPEBBs4	السلوكيات المتقدمة المساندة للبيئة
			0.766	EPEBBs5	
			0.742	EPEBBs6	
			0.761	EPEBBs7	
تشير نتائج الصدق والثبات لمتغير الانحراف المدمر إلى أن جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي معنوية ٥٪، ومعامل الثبات المركب (CR) = 0.909					

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٢/٥/٧ اختبار الثبات:

قام الباحث بإجراء اختبار ثبات العبارات لقياس إمكانية الاعتماد على القائمة باختلاف الفترات الزمنية ومجالات التطبيق، فتم الاعتماد على معامل (ألفا كرونباخ). واتضح في الجدول رقم (٣) ان عبارات ارتفاع درجة ثبات عبارات المقياس حيث ان جميع المعاملات أكبر من ٠,٨، كما تم استخراج معامل الثبات المركب (CR) لقياس مدى ترابط عبارات المقياس واتضح أن جميع المعاملات أكبر من ٠,٧ مما يدل على ثبات المقياس المستخدم في الدراسة.

٨. تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض:

١/٨ علاقات التأثير المباشر وغير المباشرة بين القيادة التحويلية البيئية والدوافع الذاتية للعاملين وأبعاد سلوكيات العاملين المساندة للبيئة:

لمعرفة هذه العلاقات، قام الباحث بإعداد النموذج لمقترح لهذه العلاقات باستخدام معادلة البناء الهيكلية وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS version 22)، وللتعرف على مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج، تم اثبات معنوية النموذج، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

مؤشرات معنوية نموذج البحث

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معنوية كا ^٢ (p.value)	٠,٠٥ >	٠,٠٠٠
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	٠,٩٠ <	١
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	٠,٠٦ >	٠,٠٠٠
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠,٩٥ <	١

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار تحليل المسار كما هو موضح بالجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار النموذج المقترح للعلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار المباشر	(p.value)	مدى قبول أو رفض الفرض
القيادة التحويلية البيئية	السلوكيات الأساسية المساندة للبيئة	٠,٢٨٤	٠,٠١٠	ثبوت صحة الفرض
القيادة التحويلية البيئية	السلوكيات المتقدمة المساندة للبيئة	٠,٦٨١	٠,٠١٨	ثبوت صحة الفرض
القيادة التحويلية البيئية	الدوافع الذاتية للعاملين	٠,٦٥١	٠,٠٠٠	ثبوت صحة الفرض
الدوافع الذاتية للعاملين	السلوكيات الأساسية المساندة للبيئة	٠,٥١٧	٠,٠٠٠	ثبوت صحة الفرض
الدوافع الذاتية للعاملين	السلوكيات المتقدمة المساندة للبيئة	٠,٣٢٤	٠,٠٠٠	ثبوت صحة الفرض

المصدر: إعداد الباحث باعتماد على التحليل الإحصائي.

وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار النموذج المقترح للعلاقات الكلية بين متغيرات البحث كما هو موضح بالجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار النموذج المقترح للعلاقات الكلية بين متغيرات البحث

مدى قبول أو رفض الفرض	قيمة المعامل المسار الكلي	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار المباشر	التابع	الوسيط	المستقل
ثبوت صحة الفرض	٠,٤٨٦	٠,٢٠٢	٠,٢٨٤	السلوكيات الأساسية المساندة للبيئة	الدوافع الذاتية للعاملين	القيادة التحويلية البيئية
ثبوت صحة الفرض	٠,٧٧٢	٠,٠٩١	٠,٦٨١	السلوكيات المتقدمة المساندة للبيئة	الدوافع الذاتية للعاملين	القيادة التحويلية البيئية

المصدر: إعداد الباحث باعتماد على التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٤) نتائج التأثيرات المباشرة كما يلي:

بالنسبة للفرض الأول (H1) من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية البيئية على أبعاد السلوكيات المساندة للبيئة لدى العاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة".

ولأغراض التحليل الاحصائي يتم تقسيم الفرض إلى فرضين فرعيين وهما:

- يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية البيئية على السلوكيات الأساسية المساندة للبيئة لدى العاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة.
- يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية البيئية على السلوكيات المتقدمة المساندة للبيئة لدى العاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول والثاني: حيث يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية البيئية على سلوكيات العاملين المساندة للبيئة ببعديها سلوكيات أساسية وسلوكيات متقدمة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة، ويرجع الباحث هذا لأن توافر نمط القيادة المحفز على الحفاظ على البيئة وعلى مراعاة المسؤولية الاجتماعية للشركة يؤدي

إلى وضع بعض السياسات التنظيمية التي تساعد العاملين لديها للحفاظ على البيئة وعدم إهدار مواردها مثل وضع المواد العضوية القابلة للتحويل إلى سماد في الصندوق المخصص، ووضع مواد قابلة لإعادة التدوير (مثل العلب والورق والزجاجات والبطاريات) في صناديق إعادة التدوير، والسعي وراء استخدام معدات قابلة لإعادة الاستخدام (على سبيل المثال، كوب القهوة المخصص للسفر، زجاجة ماء، حاويات قابلة لإعادة الاستخدام، أدوات مائدة قابلة لإعادة الاستخدام)، وايضاً الحد من استخدام الطاقة عندما لا تكون قيد الاستعمال. والحرص على المشاركة في برامج صديقة للبيئة (على سبيل المثال، يوم ركوب الدراجة / المشي إلى العمل، ويوم احضار الغداء المحلي الخاص بك).

- ويتضح أن مقدار تأثير القيادة على السلوكيات المتقدمة أكبر من تأثيرها على تعزيز السلوكيات الأساسية وذلك لأن السلوكيات الأساسية ترجع سببها لدوافع العامل الفطرية التي يصعب تغييرها أما عن السلوكيات المتقدمة فيمكن التأثير عليها بعوامل خارجية مثل تأثير انماط القيادة المحفزة مثل القيادة التحويلية البيئية.
- وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية البيئية على سلوكيات العاملين المساندة للبيئة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة. وتتفق معها العديد من الدراسات التي أشارت إلى ضرورة السلوكيات المساندة للبيئة مثل توفير الطاقة والمشتريات الصديقة للبيئة وإعادة التدوير واختيار النقل البيئي، كما تم التأكد على أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حيوياً وحاسماً في تشكيل السلوكيات المساندة للبيئة في مكان العمل Graves et (al., 2013).
- وأظهرت النتائج أن معامل التفسير للقيادة التحويلية البيئية لكل من السلوكيات الأساسية والمتقدمة للعاملين المساندة للبيئة بلغت ١٧٨،٠، ٥٩٢،٠، وهذا يعني أن القيادة التحويلية البيئية يفسر ١٧،٨ % من سلوكيات العاملين الأساسية المساندة للبيئة داخل الشركات محل الدراسة، وتفسر ٥٩،٢ % من سلوكيات العاملين المتقدمة المساندة للبيئة داخل الشركات محل الدراسة والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

بالنسبة للفرض الثاني (H2) من فروض الدراسة والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية البيئية على الدوافع الذاتية للعاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة".

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- تم التوصل إلى ثبوت صحة الفرض الثاني: حيث يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية المساندة والمحفزة على السلوكيات البيئية الايجابية على تعزيز الدوافع الذاتية لدى العاملين في القطاع محل الدراسة على الاهتمام الفعلي بالبيئة، ويرجع الباحث هذا التأثير إلى أن توافر السياسات التنظيمية المحفزة داخل المنظمات تجعل من العاملين المصدر الأساسي لتحقيق كافة الأهداف والغايات. فعندما يهتم المنظمات بتفعيل دورها في الحفاظ على البيئة وتسعى إلى توفير مناخ عمل محفز على ذلك ينتج عنه عامل مهيب على فعل جميع سلوكياته مساندة للبيئة بدافع شخصي وليس الزامياً.
- يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية البيئية على الدوافع الذاتية للعاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة. وتتفق هذه الدراسة مع العديد من الدراسات التي أكدت دور القيادة التحويلية البيئية في تعزيز الدوافع الذاتية الايجابية لدى العاملين تجاه البيئة (Ng, 2017; Bono and Judge, 2003; Egri and Herman, 2000; Shamir et al., 1993)
- كما أظهرت النتائج أن معامل التفسير القيادة التحويلية البيئية للدوافع الذاتية للعاملين بلغ ٦٢,٤%، وهذا يعنى أن القيادة التحويلية البيئية يفسر ٦٢,٤ % من التباين المفسر، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

بالنسبة الفرض الثالث (H3) من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي للدوافع الذاتية للعاملين على أبعاد السلوكيات المساندة للبيئة".

ولأغراض التحليل الاحصائي يتم تقسيم الفرض إلى فرضين فرعيين وهما:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي للدوافع الذاتية للعاملين على السلوكيات الأساسية المساندة للبيئة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي للدوافع الذاتية للعاملين على السلوكيات المتقدمة المساندة للبيئة.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول والثاني: يوجد تأثير معنوي للدوافع الذاتية للعاملين على السلوكيات المساندة للبيئة بالقطاع محل الدراسة، ويرجع الباحث هذا التأثير إلى نظرية السلوك المخطط التي تشير إلى ألا يوجد سلوكيات إلا بسبب سواء كان خاص بالفرد (دافع) أو متعلق بسبب خارج عن السيطرة (حافز)، ولذلك تأتي سلوكيات العاملين

- الايجابية تجاه البيئة من الدوافع الشخصية للعاملين لذا يجب على المنظمات العمل على تعزيز الدوافع الذاتية للعاملين تجاه السلوكيات المساندة للبيئة.
- ويتضح أن مقدار تأثير الدوافع الذاتية للعاملين على السلوكيات الأساسية أكبر من تأثيرها على تعزيز السلوكيات المتقدمة وذلك لأن السلوكيات الأساسية ترجع سببها لدوافع العامل الفطرية التي يصعب تغييرها أما عن السلوكيات المتقدمة فيمكن التأثير عليها بعوامل خارجية مثل تأثير انماط القيادة المحفزة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي للدوافع الذاتية للعاملين على السلوكيات المساندة للبيئة للعاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة. وهذه النتيجة تتفق مع العديد الدراسات التي أثبتت التأثير الإيجابي للدوافع الذاتية للعاملين تجاه الاهتمام بالبيئة على سلوكيات العاملين المساندة للبيئة (Bamberg & M € oser, 2007; Hines et al., 1987).
- كما أظهرت النتائج أن معامل التفسير الدوافع الذاتية للعاملين لكل من السلوكيات الأساسية والمتقدمة للعاملين المساندة للبيئة بلغت ٤٦,٤٠, ١٩٧,٠٠، وهذا يعني أن الدوافع الذاتية للعاملين يفسر ٤٦,٤ % من التباين المفسر للسلوكيات الأساسية للعاملين، و١٩,٧ % من السلوكيات المتقدمة للعاملين في القطاع محل الدراسة والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

بالنسبة الفرض الرابع (H4) من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي غير مباشر للقيادة التحويلية البيئية على السلوكيات المساندة للبيئة بتوسيط الدوافع الذاتية للعاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة".

ولأغراض التحليل الإحصائي يتم تقسيم الفرض إلى فرضين فرعيين وهما:

- يوجد تأثير معنوي غير مباشر للقيادة التحويلية البيئية على السلوكيات المساندة للبيئة بتوسيط الدوافع الذاتية للعاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة.
- يوجد تأثير معنوي غير مباشر للقيادة التحويلية البيئية على السلوكيات المساندة للبيئة بتوسيط الدوافع الذاتية للعاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة.

فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة في الجدول رقم (٥) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- **ثبوت صحة الفرص الفرعي الأول:** تتوسط الدوافع الذاتية للعاملين تجاه الاهتمام بالبيئة بين القيادة التحويلية والسلوكيات الأساسية للعاملين المساندة للبيئة. حيث قامت بتحسين التأثير الكلي من ٠,٢٨٤ إلى ٠,٤٨٦ أي قيمة الزيادة بلغت ٠,٢٠٢ (وهي قيمة معامل المسار غير المباشر).

- **ثبوت صحة الفرص الفرعي الثاني:** نتوسط الدوافع الذاتية للعاملين تجاه الاهتمام بالبيئة بين القيادة التحويلية والسلوكيات المتقدمة للعاملين المساندة للبيئة. حيث قامت بتحسين التأثير الكلي من ٠,٦٨١ إلى ٠,٧٧٢ أي قيمة الزيادة بلغت ٠,٠٩١ (وهي قيمة معامل المسار غير المباشر).
- فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة: وجد أن التأثير المباشر للقيادة التحويلية البيئية على سلوكيات العاملين الأساسية والمتقدمة المساندة للبيئة دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥، ٠,٠٠١)، فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة فتتوسط الدوافع الذاتية للعاملين تجاه الاهتمام بالبيئة بين القيادة التحويلية والسلوكيات الأساسية للعاملين المساندة للبيئة. حيث قامت بتحسين التأثير الكلي من ٠,٢٨٤ إلى ٠,٤٨٦ أي قيمة الزيادة بلغت ٠,٢٠٢ (وهي قيمة معامل المسار غير المباشر). كما نتوسط الدوافع الذاتية للعاملين تجاه الاهتمام بالبيئة بين القيادة التحويلية والسلوكيات المتقدمة للعاملين المساندة للبيئة. حيث قامت بتحسين التأثير الكلي من ٠,٦٨١ إلى ٠,٧٧٢ أي قيمة الزيادة بلغت ٠,٠٩١ (وهي قيمة معامل المسار غير المباشر).

٢/٨ الفروق بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

يسعى الباحث لتحديد الفروق بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة قام الباحث بصياغة الفرض الخامس (H5) الذي يص على "يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة باختلاف (النوع ومستوى التعليم ومستوى الدخل) حول متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية البيئية، والدوافع الذاتية للعاملين، سلوكيات العاملين المساندة للبيئة)".

وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- ١/٢/٨ توجد فروق معنوية في إدراك العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للنوع.
- ٢/٢/٨ توجد فروق معنوية في إدراك العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً لمستوى التعليم.
- ٣/٢/٨ توجد فروق معنوية في إدراك العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً لمستوى الدخل.

وتم اختبار الفرض ١/٢/٨ باستخدام اختبار مان ويتني لتحديد الفروق بين العاملين وفقاً للنوع كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

الفروق بين العاملين وفقاً للنوع

المتغير	النوع	عدد المفردات	قيمة (Z)	المعنوية
القيادة التحويلية البيئية	ذكر	١٩٠	٠,٥٥٢ -	٠,٥٨١
	أنثى	٨٦		
الدوافع الذاتية للعاملين	ذكر	١٩٠	٠,٠١٤ -	٠,٩٨٩
	أنثى	٨٦		
سلوكيات العاملين المساندة للبيئة	ذكر	١٩٠	١,٧٥٩ -	٠,٠٧٩
	أنثى	٨٦		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٧) عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول، حيث لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل من القيادة التحويلية البيئية، والدوافع الذاتية للعاملين، وسلوكيات العاملين المساندة للبيئة وفقاً للنوع.

وتم اختبار الفرض ٢/٢/٨ باستخدام اختبار كروسكال واليس لتحديد الفروق بين العاملين وفقاً لمستوى التعليم كما هو موضح في جدول التالي:

جدول رقم (٨)

الفروق بين العاملين وفقاً لمستوى التعليم

المتغير	متوسط دخل الأسرة	عدد المفردات	قيمة Chi-Square	المعنوية
القيادة التحويلية البيئية	غير متعلم	١٦	١,٦٣٦	٠,٦٥١
	تعليم متوسط	٧١		
	تعليم جامعي	١٦٢		
	دراسات عليا	٢٧		
الدوافع الذاتية للعاملين	غير متعلم	١٦	١,٨٩٠	٠,٥٩٦
	تعليم متوسط	٧١		
	تعليم جامعي	١٦٢		
	دراسات عليا	٢٧		
سلوكيات العاملين المساندة للبيئة	غير متعلم	١٦	٠,٩٨٠	٠,٨٠٩
	تعليم متوسط	٧١		
	تعليم جامعي	١٦٢		
	دراسات عليا	٢٧		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٨) ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني، حيث توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل من القيادة التحويلية البيئية، والدوافع الذاتية للعاملين، وسلوكيات العاملين المساندة للبيئة وفقاً لاختلاف مستوى التعليم.

وتم اختبار الفرض ٣/٢/٨ باستخدام اختبار كروسكال واليس لتحديد الفروق بين العاملين وفقاً لمتوسط دخل الأسرة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

الفروق بين العاملين وفقاً لمستوى الدخل

المتغير	مستوى التعليم	عدد المفردات	قيمة Chi-Square	المعنوية
القيادة التحويلية البيئية	أقل من ٥٠٠٠	١٢٠	٩,٠٢٨	٠,٠٢٩
	من ٥٠٠١: أقل من ١٠٠٠٠	٩١		
	من ١٠٠٠٠: أقل من ١٥٠٠٠	٢٧		
	أكثر من ١٥٠٠٠	٣٨		
الدوافع الذاتية للعاملين	أقل من ٥٠٠٠	١٢٠	١٠,٨١٩	٠,٠١٣
	من ٥٠٠١: أقل من ١٠٠٠٠	٩١		
	من ١٠٠٠٠: أقل من ١٥٠٠٠	٢٧		
	أكثر من ١٥٠٠٠	٣٨		
سلوكيات العاملين المساندة للبيئة	أقل من ٥٠٠٠	١٢٠	٨,٢٠٢	٠,٠٤٢
	من ٥٠٠١: أقل من ١٠٠٠٠	٩١		
	من ١٠٠٠٠: أقل من ١٥٠٠٠	٢٧		
	أكثر من ١٥٠٠٠	٣٨		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٩) عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث، حيث لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل القيادة التحويلية البيئية، والدوافع الذاتية للعاملين، وسلوكيات العاملين المساندة للبيئة وفقاً لاختلاف مستوى الدخل.

وبناء على ما سبق يتم ثبوت الفرض الخامس جزئياً، حيث لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل القيادة التحويلية البيئية، والدوافع الذاتية للعاملين، وسلوكيات العاملين المساندة للبيئة وفقاً لاختلاف النوع ومستوى الدخل، في حين توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل من القيادة التحويلية البيئية، والدوافع الذاتية للعاملين، وسلوكيات العاملين المساندة للبيئة وفقاً لاختلاف مستوى التعليم.

٩. مناقشة النتائج والتوصيات:

١/٩ مناقشة النتائج: من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- ١/١/٩ وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية البيئية على سلوكيات العاملين المساندة للبيئة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة.
- ٢/١/٩ يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية البيئية على الدوافع الذاتية للعاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة.
- ٣/١/٩ يوجد تأثير معنوي إيجابي للدوافع الذاتية للعاملين على السلوكيات المساندة للبيئة للعاملين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جمصة.
- ٤/١/٩ فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة: وجد أن التأثير المباشر للقيادة التحويلية البيئية على سلوكيات العاملين الأساسية والمتقدمة المساندة للبيئة دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥ ، ٠,٠٠١)، فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة فتتوسط الدوافع الذاتية للعاملين تجاه الاهتمام بالبيئة بين القيادة التحويلية والسلوكيات الأساسية للعاملين المساندة للبيئة. حيث قامت بتحسين التأثير الكلي من ٠,٢٨٤ إلى ٠,٤٨٦ أي قيمة الزيادة بلغت ٠,٢٠٢ (وهي قيمة معامل المسار غير المباشر). كما تتوسط الدوافع الذاتية للعاملين تجاه الاهتمام بالبيئة بين القيادة التحويلية والسلوكيات المتقدمة للعاملين المساندة للبيئة. حيث قامت بتحسين التأثير الكلي من ٠,٦٨١ إلى ٠,٧٧٢ أي قيمة الزيادة بلغت ٠,٠٩١ (وهي قيمة معامل المسار غير المباشر).
- ٥/١/٩ ثبوت الفرض الخامس جزئياً، حيث لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل القيادة التحويلية البيئية، والدوافع الذاتية للعاملين، سلوكيات العاملين المساندة للبيئة وفقاً لاختلاف النوع ومستوى الدخل، في حين توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل من القيادة التحويلية البيئية، والدوافع الذاتية للعاملين، سلوكيات العاملين المساندة للبيئة وفقاً لاختلاف مستوى التعليم.

٢/٩ توصيات الدراسة: وفي ضوء ما سبق، يوصي الباحث بما يلي:

- ١/٢/٩ يجب مديري الشركات العمل على تعزيز الانماط القيادية المحفزة على السلوكيات المساندة للبيئة في الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية بمدينة جمصة، وذلك لتحقيق العديد من الأهداف وهي:
- ١/١/٢/٩ حث العاملين على السلوكيات التي تخفض الأهدار في موارد الشركات، وذلك من خلال السلوكيات المحفزة للحفاظ على البيئة مثل وضع المواد العضوية القابلة للتحويل إلى سماد في الصندوق المخصص، ووضع مواد قابلة

لإعادة التدوير (مثل العلب والورق والزجاجات والبطاريات) في صناديق إعادة التدوير.

٢/١/٢/٩ حرص مديري الشركات على توفير للعاملين معدات قابلة لإعادة الاستخدام (على سبيل المثال، كوب القهوة المخصص للسفر، زجاجة ماء، حاويات قابلة لإعادة الاستخدام، أدوات مائدة قابلة لإعادة الاستخدام).

٣/١/٢/٩ حث العاملين على الحد من استخدام الطاقة عندما لا تكون قيد الاستعمال. والحرص على المشاركة في برامج صديقة للبيئة (على سبيل المثال، يوم ركوب الدراجة / المشي إلى العمل، ويوم احضار الغداء المحلي الخاص بك).

٢/٢/٩ يجب على مديري الشركات الحفاظ على توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة تعمل على تعزيز السلوكيات المساندة للبيئة، وذلك من خلال:

١/٢/٢/٩ حرص مديري الشركات على تعزيز تعاون وتنسيق الجهة والأجهزة التي تخضع لإشرافها مع الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة، وتقديم كافة التسهيلات للهيئة للقيام بمهامها واختصاصاتها، وتفعيل العمل البيئي المشترك.

٢/٢/٢/٩ توفير استراتيجيات العمل التي تحث على تطبيق أفضل الممارسات الدولية في مجال البيئة وتطوير الأداء البيئي من خلال التخطيط السليم والتطبيق الكامل لمعايير الإدارة البيئية. توفير دورات تدريبية للعاملين على كيفية تطبيق الممارسات الدولية للحفاظ على البيئة.

٣/٢/٢/٩ يجب على مديري الشركات على متابعة خطط الطوارئ والابلاغ عن الحوادث البيئية وتوفير الإمكانيات البشرية اللازمة لمواجهة أي ظروف طارئة تحدث بالشركة، بالإضافة إلى رفع معدل وعي العاملين لكيفية التعامل مع الأزمات وكيفية التعامل معها. وذلك من خلال ما يلي:

١/٣/٢/١/٢/٩ التخطيط للسلوكيات غير المساندة للبيئة المحتمل حدوثها من قبل الشركة. وإعداد الخطط ورسم السيناريوهات لمواجهةها. واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع هذه السلوكيات. والاستعداد للتعامل معها مثل تدريب العاملين. بالإضافة إلى نشر الوعي الثقافي بإدارة هذه السلوكيات وكيفية منعها من خلال عقد ورش عمل تدريبية للارتقاء بمستوى كفاءة العاملين بالشركات في هذا المجال.

٣/٣/٢/١/٢/٩ مرحلة التوازن وتعني حصر الخسائر في الأفراد والمنشآت. والتأهيل وإعادة البناء والحماية من أخطار المستقبل المحتملة. وتقييم الإجراءات التي تم اتخاذها للتعامل مع السلوكيات غير المساندة للبيئة. والسعي إلى الاستفادة منها من أجل تلافي هذه السلوكيات السلبية مستقبلاً.

٤/٢/٢/٩ يجب على مديري الشركات عقد اتفاقيات مع الجهات والأجهزة الرقابية على شؤون البيئة، من خلال عقد لقاءات لزيادة وعي العاملين بدور الشركة في الحفاظ على البيئة ورفع وعي العاملين بمخلفات عدم الاهتمام بالبيئة وإهدار موارد الشركات.

٣/٢/٩ يجب على مديري شركات العمل على تعزيز العوامل التي تزيد من الدوافع الذاتية الايجابية للعاملين داخل الشركات ومنها الراتب هو العامل الأول للتحفيز فهو يلعب دوراً مهماً في تحفيز موظفيك، والمكافآت بناء على الأداء، وتقدير الإنجازات، والتنمية الشخصية، والإبداع، والمرونة والتوازن بين العمل والحياة.

٤/٢/٩ يجب على مديري الشركات رفع وعي العاملين داخل الشركات بأهمية الحفاظ على البيئة ونشر ثقافة مراعاة المسؤولية الاجتماعية للشركة تجاه البيئة، حتى يصل درجة الاهتمام بالبيئة إلى درجة الإلزام. ومن ثم الوصول أن جميع سلوكيات العاملين داخل الشركة تؤثر ايجابياً على البيئة.

٥/٢/٩ حرص مديري الشركات على ترسيخ مفاهيم التنمية المستدامة في جميع إداراتها وشؤونها، ويعتبر اهتمامها المتجدد بالتنمية المستدامة واحداً من أهم أهدافها ومبادراتها الأساسية، التي تسعى إلى استغلال الموارد الطبيعية المتجددة بطريقة لا تؤدي إلى فنائها أو تدهورها، أو تناقص جودها للأجيال القادمة، مع المحافظة على رصيد ثابت من الموارد الطبيعية يتم استغلاله بإدارة رشيدة، وطرق فعالة وأمنة في نفس الوقت.

٦/٢/٩ حرص إدارة الشركات على تأدية واجبها تجاه البيئة وذلك من خلال إطلاع المبادرات والمشاريع المرتبطة بحماية البيئة. وذلك من خلال أبرز الجهود ومنها إنشاء صندوق أبحاث للطاقة والبيئة، حيث يعمل على تطوير الأنظمة المستدامة منخفضة المدخلات والتي تستخدم الموارد بكفاءة.

٧/٢/٩ يجب على إدارة الشركات الصناعية بمدينة جمصة حث على العاملين على السلوكيات المساندة للبيئة، ونشر ثقافة السلوكيات البيئية الايجابية وذلك من خلال:

١/٧/٢/٩ حث العاملين على التقليل في استخدام الطاقة، والتقليل في استخدام الإمدادات والمواد. والحرص على إعادة تدوير المواد التي يمكن إعادة تدويرها.

٢/٧/٢/٩ حث العاملين على الامام بكل المعلومات عن المجال البيئي المحيط بالشركة، والعمل على مراعاة المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه البيئة الخارجية.

٣/٧/٢/٩ بحث العاملين الحفاظ على وجود المساحات الخضراء، بعدم إتلافها من خلال المساهمة في زيادة المساحات بزراعة الأشجار، سواء كانت تجميلية أو مثمرة أو مسطحات خضراء في حدائقهم الخاصة، مع الالتزام بالحفاظ عليها.

٤/٧/٢/٩ بحث العاملين على السلوكيات المساندة للبيئة المتقدمة مثل الحرص على الالمام بالمزيد من الجوانب البيئية المحيطة بالشركة، والبحث عن طرق عمل أفضل للبيئة. والحرص على تقديم أفكار لتقليل التأثير السلبي على البيئة. وتشجيع الزملاء على مراعاة البيئة واستحداث طرق للحفاظ عليها بشكل مستمر.

١٠. حدود الدراسة والمقترحات البحثية المستقبلية:

١/١٠ حدود الدراسة:

قام الباحث بدراسة العلاقات بين متغيرات البحث في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية بمدينة جمصة تحت التشغيل فعلياً حيث يوجد بعض الشركات لا تعمل داخل المنطقة الصناعية لاعتبارات متعددة، وقد ركز الباحث على جمع البيانات من مجتمع الدراسة من العاملين بمستوي الإدارة الوسطى والدنيا فقط دون مستوى الإدارة العليا داخل الشركات محل الدراسة وذلك خلال شهر يونية إلى شهر اغسطس عام ٢٠٢١م، بالإضافة إلى ذلك اهتم الباحث بدراسة الدوافع الذاتية للعاملين دون الدوافع الخارجية. وأيضاً ركز على الشركات الصغيرة والمتوسطة فقط دون الشركات الكبرى.

٢/١٠ المقترحات البحثية المستقبلية:

يقترح الباحث دراسة ما هي العوامل التي تزيد من الاهتمام البيئي لدى العاملين بالقطاعات المختلفة ومدى التأثير في سلوكياتهم، وايضاً دراسة تأثير تعزيز الاهتمام البيئي على الأداء الصناعي والاقتصادي للشركات في القطاعات المختلفة. بالإضافة إلى دراسة مقارنة حول مدى الاهتمام البيئي بين الشركات في القطاع العام والخاص.

المراجع

- Afsar, B., Badir, Y., and Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: the influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *J. Environ. Psychol.* 45, 79–88.
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: policies and practices. *Cogent Bus. Manag.* 2, 1–13.
- Aziz, F., Mahadi, N., Tasnim, R., Rizal, A. M., Baskaran, S., Kamarudin, S., & Mohammad, J. (2018). Linking Emotional Intelligence with Employee ProEnvironmental Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(2), 502-522.
- Barling, J., Loughlin, C., and Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *J. Appl. Psychol.* 87, 488–496.
- Bass, B.M., Avolio, B., Atwater, L., 1996. The transformational and transactional leadership of men and women. *Appl. Psychol.: Int. Rev.* 45 (1), 5e34.
- Bissing-Olson, M.J., Iyer, A., Fielding, K.S., Zacher, H., 2013. Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: the moderating role of pro-environmental attitude. *J. Organ. Behav.* 34, 156e175.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156-171.
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *J. Bus. Ethics* 87, 221–236.

-
-
- Boiral, O., Talbot, D., and Paillé, P. (2015). Leading by example: a model of organizational citizenship behavior for the environment. *Bus. Strat. Environ.* 24, 532–550.
- Casaló, L. V., & Escario, J. J. (2018). Heterogeneity in the association between environmental attitudes and pro-environmental behavior: A multilevel regression approach. *Journal of Cleaner Production*, 175, 155-163.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of business ethics*, 116(1), 107-119.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development, and health. *Can. Psychol.* 49, 182–185.
- Deci, E.L., Olafsen, A.H., Ryan, R.M., 2016. Self-determination theory in work organizations: the state of the science. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 4, 19e43.
- Del Brío, J. Á, Fernández, E., and Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 18, 491–522.
- Egri, C.P., Herman, S., 2000. Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Acad. Manag. J.* 43, 571e604. Gagn_e, M., Deci, E.L., 2005. Self-determination theory.
- Elmansy, Mohamed, (2017). **The Mediating Role of Green Innovation in the Relationship between Entrepreneurial Leadership and Firm Growth**, Master, Mansoura University.

-
-
- Gagn_e, M., Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. **J. Organ. Behav.** 26, 331e362.
- Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors. **Journal of Cleaner Production.** 196, 576-587.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Gold, N. (2019). Employee proenvironmental behavior in Russia: The roles of top management commitment, managerial leadership, and employee motives. **Resources, Conservation and Recycling**, 140, 54-64.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Gold, N. (2019). Employee proenvironmental behavior in Russia: The roles of top management commitment, managerial leadership, and employee motives. **Resources, Conservation and Recycling**, 140, 54-64.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. **Journal of Environmental Psychology**, 35, 81-91.
- Graves, L.M., Sarkis, J., 2012. Fostering employee proenvironmental behavior: the role of leadership and motivation. In: Gallagher, D.R. (Ed.), **Environmental Leadership: a Reference Handbook**, vol. 1. Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 161e171.
- Hadi, N. U., & Rasool, F (2017). Environmental Transformational Leadership and Employee Pro-Environmental Behaviours: The Bridging Role of Autonomous Motivation. **Abasyn Journal of Social Sciences** – Volume 10, Special Issue November .
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., and Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: review and future directions. **Leadership Q.** 19, 669–692.

<http://www.dakahliya.gov.eg/SitePages/invGuideIndustrialZonesdetail.aspx?ID=1>, April, 2021.

-
-
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. **Journal of applied psychology**, 89(5), 755.
- Kim, W. G., McGinley, S., Choi, H. M., and Agmapisarn, C. (2020). Hotels' environmental leadership and employees' organizational citizenship behavior. **Int. J. Hospital. Manag.** 87:102375.
- Koestner, R., Losier, G.F., 2002. **Distinguishing three ways of being internally motivated: a closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation.**
- Kura, K. M. (2016). Linking environmentally specific transformational leadership and environmental concern to green behaviour at work. **Glob. Bus. Rev.** 17, 1S–14S.
- Liu, W., Tian, J., Chen, L., Lu, W., and Gao, Y. (2016). Environmental performance analysis of eco-industrial parks in china: a data envelopment analysis approach. **J. Indus. Ecol.** 19, 1070–1081.
- Lord, R.G., Day, D.V., Zaccaro, S.J., Avolio, B.J., Eagly, A.H., 2017. Leadership in applied psychology: three waves of theory and research. **J. Appl. Psychol.** 102, 434e451.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., Vandenberghe, C., 2004. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. **J. Appl. Psychol.** 89, 991e1007.
- 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.
- Ng, T.W.H., 2017. Transformational leadership and performance outcomes: analyses of multiple mediation pathways. **Leader. Q.** 28, 385e417.

-
-
- Nohe, C., and Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: a meta-analytic test of underlying mechanisms. **Front. Psychol.** 8:1364.
- 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. **J. Organ. Behav.** 38, 996–1015.
- Norton, T.A., Zacher, H., Ashkanasy, N.M., 2014. Organisational sustainability policies and employee green behaviour: the mediating role of work climate perceptions. **J. Environ. Psychol.** 38, 49e54.
- Pelletier, L.G., Aitken, N.M., 2014. **Encouraging environmental actions in employees and in the working environment: a self-determination theory perspective.** In: **Gagne, M. (Ed.)**, The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-determination Theory. Oxford University Press, Oxford, pp. 314e334.
- Robertson, J. L. (2018). The nature, measurement and nomological network of environmentally specific transformational leadership. **J. Bus. Ethics** 151, 961–975.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, 34(2), 176-194.
- Robertson, J. L., and Carleton, E. (2018). Uncovering how and when environmental leadership affects employees' voluntary pro-environmental behavior. **J. Leadersh. Organ. Stud.** 25, 197–210.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2018). Promoting employee's proenvironmental behavior through

-
-
- green human resource management practices. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 1(8), 1–15.
- Schmitt, M. T., Aknin, L. B., Axsen, J., & Shwom, R. L. (2018). Unpacking the relationships between pro-environmental behavior, life satisfaction, and perceived ecological threat. **Ecological Economics**, 143, 130-140.
- Sheldon, K.M., Wineland, A., Venhoeven, L., Osin, E., 2016. Understanding the motivation of environmental activists: a comparison of self-determination theory and functional motives theory. **Ecopsychology** 8, 228e238.
- Varela-Candamio, L., Novo-Corti, I., & García-Álvarez, M. T. (2018). The importance of environmental education in the determinants of green behavior: A meta-analysis approach. **Journal of Cleaner Production**, 170, 1565-1578.
- Vicente-Molina, M. A., Fernández-Sainz, A., & Izagirre-Olaizola, J. (2018). Does gender make a difference in pro-environmental behavior? The case of the Basque Country University students. **Journal of Cleaner Production**, 176, 89-98.
- Wang, X., Zhou, K., and Liu, W. (2018). Value congruence: a study of green transformational leadership and employee green behavior. **Front. Psychol.** 9:1946.
- Weiss, H. M., and Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. **Res. Organ. Behav.** 18, 1–74.
- Yuriev, A., Boiral, O., Francoeur, V., Paill_e, P. (2018). Overcoming the barriers to proenvironmental behaviors in the workplace: a systematic review. **J. Clean. Prod.** 182, 379e394.

The Impact of Environmental Transformational Leadership on Proenvironmental Behaviors as Mediating Internal Motivations for SMEs Employees at Industrial Gamsa City.

Dr. Ebrahim Gamal El-Din Mahgoob

dr_ebrahim_mahgoob@mans.edu.eg

Abstract:

This paper aims to measure the impact of Environmental transformational leadership on Employee pro-environmental behaviors as mediating internal Motivations. And the impact of sex, the income level and educational level. After that the questionnaire is prepared to measure the availability degree of this study variables (Environmental transformational leadership, Employee pro-environmental behaviors and internal Motivations) of the employees at SMEs in Industrial Gamsa City.

For Analysis Purposes Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Was Used, In Addition to (AMOS). As the Study Population is 8323 Units in 155 companies, A Sample Of (367) Individuals Was Drawn, However, 277 Questionnaires From 367 Were Valid and Eligible for Analysis, Representing Response Rate Of (74.5%).

Among the most important results of the paper are the presence of not significant differences between the opinions of the employees under study for each of the Environmental transformational leadership, Employee pro-environmental behaviors and internal Motivations according to gender and income level. In another side, there are significant differences between the opinions of the employees under study for each of the study variables according to educational level. And there is significant impact of Environmental transformational leadership on Employee pro-environmental behaviors at SMEs in Industrial Gamsa City.

Keywords: Environmental transformational leadership, Employee pro-environmental behaviors, internal Motivations and SMEs at Industrial Gamsa City.