

أثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين  
دراسة حالة شركة نفطال فرع باتنة- الجزائر

**The Role of Green Transformational Leadership  
on the Practice of Employee Green Behavior: A case study of  
Naftal company Batna-Algeria**

د. وسيلة واعر، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، [wassila.ouaar@univ-batna.dz](mailto:wassila.ouaar@univ-batna.dz)

تاريخ الاستلام: 2020/08/15 تاريخ القبول: 2020/11/02 تاريخ النشر: 2021/09/30

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية الخضراء بأبعادها (الكفاءة الذاتية الخضراء، اليقظة الذهنية الخضراء) على السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نفطال فرع باتنة، ولقد تم في هذا الإطار الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لاختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية الخضراء على السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نفطال فرع باتنة.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة التحويلية؛ قيادة تحويلية خضراء؛ كفاءة ذاتية خضراء؛ يقظة ذهنية خضراء؛ سلوكيات خضراء للعاملين.

تصنيف JEL : D23, J53, Q59

**Abstract:**

This study aims to examine the impact of transformational green leadership with its dimensions (green self-efficacy, green mindfulness) on the employee green behavior (EGB) in Naftal Company-Batna. In this context, several statistical methods were adopted to test the hypotheses. The study concluded that there is a significant statistical effect of green transformational leadership on the employee green behavior in Naftal Company-Batna.

**.keyword:** transformational leadership; transformational green leadership; green self-efficacy; green mindfulness; employee green behavior.

**JEL classification code :** D23, J5, Q59

المؤلف المرسل: د. وسيلة واعر، الإيميل: [wassila.ouaar@univ-batna.dz](mailto:wassila.ouaar@univ-batna.dz)

## 1. مقدمة:

لقد أدت زيادة الأنشطة الصناعية واستخدام الوقود الأحفوري إلى انبعاث العديد من الغازات التي أثرت سلباً على تلوث البيئة، وهو ما دفع بالعديد من القيادات بالمؤسسات إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة لتفاقم الأوضاع البيئية والتوجه إلى نماذج مبتكرة من القيادة لتعزيز الاستدامة وتحقيق حالة التوازن الفعال بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فبعدما ركزت العديد من الدراسات على تأثير أنماط القيادة المختلفة على الممارسات التنظيمية، فقد تحولت الدراسات الحديثة نحو دور القيادات في إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات التدهور البيئي.

وتعد القيادة التحولية الخضراء من أهم القيادات الإدارية الفاعلة التي تعنى بالشؤون البيئية مع امتلاكها لقدرة عالية على تحفيز مرؤوسيهما وإلهامهم بتحقيق أداء بيئي يتجاوز المستويات المتوقعة، فالقيادة التحولية الخضراء لا يمكن أن تكون مسؤولية شخص واحد بل مشتركة ليم تطبيق الأهداف البيئية بنجاح فعندما يتخذ القائد قرارات مؤيدة للبيئة فإنه سوف يؤثر على سلوكيات مرؤوسيه ويكون قدوة لهم في تبني طرق جديدة واستخدام حلول مبتكرة ومستدامة للمشاكل البيئية.

من هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على مفهوم القيادة التحولية الخضراء التي أثبتت نجاعتها بكثرة في دول شرق آسيا من خلال الأبحاث التجريبية ذات الدلالة، واختبار تأثيرها على ممارسة السلوك الأخضر للعاملين في البيئة العربية وبالضبط في الجزائر كدراسة تطبيقية بشركة نפטال باتنة.

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو أثر القيادة التحولية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة؟

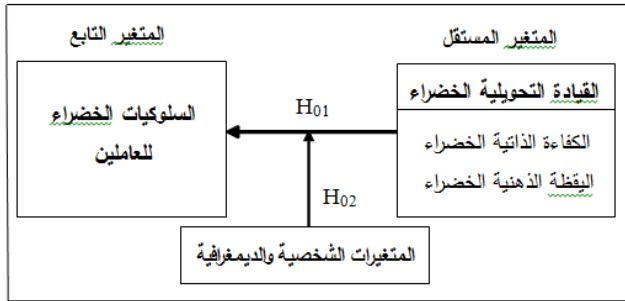
وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق القيادة التحولية الخضراء بشركة نפטال فرع باتنة؟
- ما مستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة؟
- هل هناك أثر للقيادة التحولية الخضراء على السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة؟

– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، التخصص).

### 1.1 أنموذج وفرضيات الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية الدراسة وأهدافها وطبيعة الفرضيات، بالاستعانة بخصائص العاملين كمتغيرات وسيطة يمكن بناء أنموذج الدراسة كما يلي:



بناء على الأنموذج أعلاه، وللإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للقيادة التحويلية الخضراء بأبعادها (الكفاءة الذاتية الخضراء، اليقظة الذهنية الخضراء) على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، التخصص).

### 2.1 أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء بشركة نפטال فرع باتنة؛
- التعرف على مستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة؛

- اختبار تأثير القيادة التحويلية الخضراء بأبعادها (الكفاءة الذاتية الخضراء، اليقظة الذهنية الخضراء) على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة، والتعرف على البعد الأكثر تأثيراً الذي يجب أن يتخذه القادة؛
- تقديم الاقتراحات الملائمة لتحسين الأنماط القيادية إلى أنماط تدفع العاملين إلى ممارسة السلوكيات الخضراء لحماية البيئة من التلوث وتعزيز التنمية المستدامة.

### 3.1 منهج الدراسة:

اعتمدنا في إعدادنا لهذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي ضمن محاور البحث النظرية بالاعتماد على المراجع والمصادر المتخصصة، أما في الجانب التطبيقي فقد تم استخدام الاستبيان للتحقق من صحة الفرضيات ومن ثم استخلاص جملة من النتائج وتقديم الاقتراحات.

## 2. الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين:

### 1.2 الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية الخضراء:

#### 1.1.2 تعريف القيادة التحويلية:

تُعرف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي ملهم يستخدم المقومات الزعامية في التأثير على المرؤوسين ودفع المؤسسة نحو تحقيق معدلات أداء عالية، فالقائد التحويلي له سلوكيات إبداعية ويسعى دوماً إلى التغيير، كما يشجع مرؤوسيه على التصرف بما يتجاوز المصالح الذاتية لأجل تحقيق الهدف العام والرؤية المستقبلية من خلال من يملكه من: الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الكاريزما، الاهتمام الإنساني بالفرد، التأثير المثالي مما يجعل المرؤوسين يحققون أداءً عالياً يفوق المعدلات العادية (Silke & Sabine, 2010).

و يمكن القول أن القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوي وشخصية مؤثرة، يهتم بشكل أساسي بإحداث التغيير وتحويل المؤسسة والعاملين إلى وضع أفضل، وهو يعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما) والقدرة على إلهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية.

#### 2.1.2 تعريف القيادة التحويلية الخضراء:

تركز القيادة التحويلية الخضراء على التوجهات الخضراء والقضايا المتعلقة بالبيئة والمرتبطة بأهداف المؤسسة طويلة المدى، وعليه فإنه إذا كان للمرؤوسين اهتمامات بيئية

فسيكونون أكثر استيعابا للمعلومات البيئية التي ينقلها القائد إليهم (Xingdong, Kong, & Wenxing, 2018, p. 03).

ولقد عرفها Chen and Chang بأنها نمط قيادي يحفز مرؤوسيه على تحقيق متطلبات حماية البيئية، وإلهامهم لأداء بيئي يتجاوز المستويات المتوقعة، ويرتبط هذا النمط من القيادة بشكل وثيق بالإبداع الأخضر خاصة في مؤسسات صناعة الالكترونيات (Swati & Rajib, 2016, p. 120).

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن القيادة التحويلية الخضراء تعبر عن النمط القيادي الأكثر معرفة وإدراكا لبيئته وقضاياها، والأكثر اندفاعا للعمل من أجل حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.

### 3.1.2 أبعاد القيادة التحويلية الخضراء:

#### 1.3.1.2 الكفاءة الذاتية الخضراء Green self-efficacy:

تعد الكفاءة الذاتية السمة المميزة والمستدامة للقادة بالمنظمات والتي تعبر عن المرجعية التوضيحية لحل المشكلات الإستراتيجية، ونركز في هذه الدراسة على تحليل الكفاءة الذاتية من منظور بيئي من خلال الكفاءة الذاتية الخضراء التي تعمل على ترسيخ مفهوم الإدارة البيئية لجميع الأفراد بالمؤسسة (Swati & Rajib, 2016, p. 120).

وتمثل الكفاءة الذاتية الخضراء للقيادة التحويلية الدرجة التي يعتبر فيها القائد نفسه الشخص الصديق للبيئة والمحافظ عليها والمدافع عنها، مما يجعله يسلك سلوكيات خضراء (Xingdong, Kong, & Wenxing, 2018, p. 03).

كما تشير الكفاءة الذاتية الخضراء إلى قدرة القائد على تحقيق الأهداف البيئية، والتي تلعب دورا هاما وإيجابيا في الوصول إلى الإبداع الأخضر والسلوك الأخضر (Li & Wang, 2019, p. 284).

#### 2.3.1.2 اليقظة الذهنية الخضراء Green mindfulness:

يمكن للقيادات التحويلية تقديم رؤية ملهمة تحفز المرؤوسين على توسيع اهتماماتهم إلى ما أبعد من أعمالهم الروتينية ومساعدتهم على فهم مهامهم بشكل أكبر، وعليه فإن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على تنمية اليقظة الذهنية للمرؤوسين وتطوير أفكار جديدة.

وتُعرف اليقظة الذهنية على أنها مدى الاهتمام بالتفاصيل والقدرة على الانتباه والتفكير في إيجاد البدائل والاستجابة للتغيرات والانفتاح على الحداثة. أما اليقظة الذهنية الخضراء فتعرف على أنها حالة من الإدراك الذهني الواعي يكون من خلالها الأفراد على دراية ضمنية بسياق ومحتوى المعلومات والمعارف البيئية (Yu-Shan, Ching-Hsun, & Yu-Hsien, 2014, p. 6606).

## 2.2 الإطار المفاهيمي للسلوكيات الخضراء للعاملين:

### 1.2.2 تعريف السلوكيات الخضراء للعاملين:

السلوكيات الخضراء للعاملين هي السلوكيات المرتبطة بالمنتجات أو العمليات الخضراء، بما في ذلك الابتكار في التقنيات لإعادة تدوير النفايات وتصميم المنتجات الخضراء لتجسيد مبدأ الإدارة البيئية بالمؤسسة (Yu-Shan, Ching-Hsun, & Yu-Hsien, 2014, p. 6607).

ويشير السلوك الأخضر أو ما يعرف أيضا باسم "السلوك الصديق للبيئة" إلى الأنشطة التنظيمية التي تعزز حماية البيئة لتحقيق التنمية المستدامة، فهو السلوك الذي يهدف إلى منع التلوث، من خلال شراء المواد الخضراء وإعادة التدوير والتقليل من إنتاج النفايات. وعليه فإن سلوك وأداء العاملين الأخضر يتأثر بـ: قدرتهم الخضراء Green ability، دوافعهم الخضراء Green motivation وفرصهم الخضراء Green opportunity (Li & Wang, 2019, p. 284).

### 2.2.2 العوامل المؤثرة على ترشيد السلوكيات الخضراء للعاملين:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على ترشيد السلوكيات الخضراء للعاملين أهمها (BUTEL, 1997, pp. 180-183):

- نشاط المؤسسة: إدماج القائد للبعد البيئي في مؤسسته مرهون بشكل كبير بنوعية نشاط مؤسسته كقطاع الاسمنت، البتروكيماويات... الخ التي تجعل المؤسسة تهتم بحماية البيئة.
- عمر المؤسسة: يعتبر من أهم العناصر المفسرة لدرجة اهتمام المؤسسة بالبيئة، حيث أن المؤسسة الحديثة لها قدرة أكبر للتكيف مع المتطلبات البيئية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

- **حجم المؤسسة:** تكون المؤسسات الكبيرة أكثر قابلية لإدماج البعد البيئي نظرا لأهدافها البعيدة وكبر استثماراتها، عكس المؤسسات الصغيرة التي لا تعتبر حماية البيئة ضمن أولوياتها.

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن السلوكيات الخضراء للعاملين هي السلوكيات التي تهدف إلى الحفاظ على الموارد وتقليل النفايات وتصميم المنتجات الخضراء لحماية النظم البيئية من آثار الصناعة وتحقيق التنمية المستدامة.

### 3.2 أهمية القيادة التحويلية الخضراء في تشجيع ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين:

تشير العديد من الأدبيات حول القيادة التحويلية إلى أثرها الإيجابي على نتائج العديد من المرؤوسين، كما تركز القيادة التحويلية الخضراء بشكل أكبر على الرؤية الخضراء للمنظمة، حيث تلهم المرؤوسين وتثير دوافعهم الداخلية لتحقيق الأهداف الخضراء للمنظمة (Xingdong, Kong, & Wenxing, 2018, p. 02). تعد القيادة التحويلية الخضراء كمحفز لتغيير سلوك المرؤوسين من خلال دفعهم إلى النظر للمشاكل بطرق جديدة، وبما أن سلوكيات القائد تؤثر على سلوكيات العاملين فإنه توجهه البيئي سوف يؤثر إيجابيا على السلوكيات الخضراء لديهم (Yu-Shan, Ching-Hsun, & Yu-Hsien, 2014, p. 6608).

كما تجعل القيادة التحويلية الخضراء وبشكل فعال جميع المرؤوسين يستمدون قيمهم من القيم التنظيمية بالمنظمة والتي تتطابق مع قيم القائد التحويلي، إلى جانب ذلك فإن الثقة بالنفس التي يملكها القائد التحويلي الأخضر وتضامنه مع مرؤوسيه يثير لديهم الشعور بالفخر والالتزام لأداء مهامهم بكفاءة (Xingdong, Kong, & Wenxing, 2018, p. 03).

تشير الأدبيات إلى أن اليقظة البيئية التي تملكها القيادة التحويلية الخضراء لها تأثير إيجابي على التعلم والتفكير الإبداعي، وتسمح بالانفتاح على العالم الخارجي والمرونة مما يجعلها أكثر تأثيرا على الأداء الأخضر للمنظمة (Yu-Shan, Ching-Hsun, & Yu-Hsien, 2014, p. 6609).

### 3. منهجية الدراسة:

#### 1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المرؤوسين-الإطارات، العاملين بالمشاريع الخضراء بشركة نפטال فرع باتنة الذين تتوفر فيهم شروط البحث والبالغ عددهم 61 إطارا.

أما فيما يخص عينة الدراسة فهي عينة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع 40 استبانة استرجع منها 35 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بمعدل 87% من مجموع الاستبانات الموزعة وهو معدل استجابة عال وكاف لأغراض الدراسة. ولقد تم اختيار كل عينة بعد حصر الإطارات العاملين الذين تتوفر فيهم شروط البحث التالية:

- استبعاد الإطارات العاملين الذين تقل مدة خدمتهم مع رئيسهم المباشر عن سنة لعدم قدرتهم على تقييم أنماط القيادات التي تشرف عليهم.
- استبعاد الإطارات العاملين في المستويات الإدارية العليا، حيث لا وجود لقيادات مباشرة لهم، وبالتالي لا تطبق عليهم محاور الدراسة التي تسعى لقياس أثر القيادة على السلوكيات الخضراء.

#### 2.3 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، للوقوف على مدى ممارسة القادة الإداريين بشركة نפטال فرع باتنة للقيادة التحويلية الخضراء، والتعرف على أثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين، حيث تم الاعتماد على الاستبانة التي طورها الباحثان (Chen & Chang) التي استخدمت بكثرة في الدراسات الأجنبية بشرق آسيا (Chen & Chang, 2013, p. 116) والتي تم التحقق من صدقها وموثوقيتها من خلال الأبحاث التجريبية ذات الدلالة، أما السلوكيات الخضراء فقد تم تطوير الاستبانة الخاصة بها بناء على الدراسات السابقة ذات الصلة. تضمنت الاستبانة ثلاث أجزاء بعد تحكيما وإجراء تعديل فيها كما يلي:

- الجزء الأول: تضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة.



- الجزء الثاني: خاص بالمتغير المستقل، تضمن 06 فقرات تتعلق بالقيادة التحويلية الخضراء حسب مقياس (Chen & Chang) الذي يقيس البعدين التاليين: الكفاءة الذاتية الخضراء واليقظة الذهنية الخضراء.
- الجزء الثالث: تعلق بالمتغير التابع، وهو مخصص لقياس السلوكيات الخضراء للعاملين تضمن 16 فقرة.

### 3.3 اختبار مقياس الاستبانة:

تم استخدام مقياس ليكرت Likert خماسي التدرج، حيث تم إعطاء الأوزان كما يأتي: موافق بشدة = (5 درجات)، موافق = (4 درجات)، محايد = (3 درجات)، غير موافق = (2 درجة)، غير موافق بشدة = (1 درجة)، وللاشارة فقد وزعت فقرات الاستبانة بطريقة مشنتة لتجنب تأثير الإيحاء أو التحيز.

ولقد تم اعتماد مقياس لدرجة الاهتمام بالقيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء مقسم إلى ثلاث مستويات، كما يلي:

#### الجدول 01: معالجة مقياس ليكرت

الدرجة	المدى
ضعيفة	1 - 2.33
متوسطة	2.34 - 3.66
عالية	3.67 - 5

المصدر: من إعداد الباحثة

يتم تحديد مستويات الدرجة (ضعيفة، متوسطة، عالية)، من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (5) وأقل قيمة به (1) على ثلاث مستويات كالتالي:  $1.33 = 3/(1-5)$

4.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا للاستبانة: 0,86، وهي قيم ثبات مرتفعة كافية لأغراض البحث العلمي، لأن قيمة كرونباخ ألفا المعيارية المقبولة هي أكثر من 0,60.

### 5.3 اختبار التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات:

للتحقق من أن بيانات عينة الدراسة ومتغيراتها المختلفة تتوزع توزيعاً طبيعياً بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، تم استخدام اختبار كولموغوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov (K-S)، إذ يشترط أن تفوق قيمه دلالاته الإحصائية 0,05.

الجدول 02: نتائج اختبار كولموغوروف-سمرنوف لمتغيرات الدراسة

السلوكيات الخضراء	اليقظة الذهنية الخضراء	الكفاءة الذاتية الخضراء	قيمة (K-S)
0,656	0,735	0,862	
0,430	0,523	0,206	الدلالة الإحصائية Sig

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتبين من نتائج الاختبار الموضحة في الجدول أعلاه أن جميع قيم الدلالة الإحصائية Sig أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، مما يدل أن جميع بيانات متغيرات الدراسة تتمتع بخاصية التوزيع الطبيعي.

### 6.3 أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الموجودة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والمتمثلة في: الأساليب الإحصائية الوصفية، تحليل الاعتمادية من خلال اختبار ألفا كرونباخ، اختبار كولموغوروف-سمرنوف، تحليل الانحدار التدريجي (Stepwiss)، اختبار تحليل التباين الأحادي (One-ANOVA) Way، اختبار شفيه (Scheffe).

### 4. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

#### 1.4 عرض نتائج تطبيق القيادة التحويلية الخضراء بشركة نفضال فرع باتنة:

للإجابة على السؤال الأول للدراسة والتعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء بشركة نفضال فرع باتنة، تم حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية الخضراء كما يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول 03: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة التحويلية الخضراء  
بشركة نפטال فرع باتنة**

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيادة
2	0,64	2,94	الكفاءة الذاتية الخضراء
1	0,51	3,64	اليقظة الذهنية الخضراء
	0,58	3,30	المتوسط الحسابي العام للقيادة التحويلية الخضراء

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

تبين من الجدول أن قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات القيادة التحويلية الخضراء بشركة نפטال فرع باتنة قد بلغت 3,30 وهي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة (2.34-3.66) بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة ولقد تبين أن اليقظة الذهنية الخضراء قد تحصلت على المرتبة الأولى حيث سجلت أعلى متوسط حسابي.

**2.4 عرض نتائج ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة:**

قصد الإجابة على السؤال الثاني للدراسة والتعرف على مستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة، فقد تم حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات السلوكيات الخضراء كما يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول 4: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السلوكيات الخضراء للعاملين
متوسطة	0,38	3,54	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أن قيم متوسط إجابات العاملين بشركة نפטال فرع باتنة عن متغير ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين قد بلغت 3,54، وهي درجة متوسطة لأنها تقع ضمن فئة الدرجة المتوسطة (2.34-3.66) من المقياس المعتمد في الدراسة.

## 5. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

يتم التعرف على أثر القيادة التحويلية الخضراء بأبعادها على السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة، باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) وفقاً لترتيب فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الفروق.

### 1.5 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للقيادة التحويلية الخضراء بأبعادها (الكفاءة الذاتية الخضراء، اليقظة الذهنية الخضراء) على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة.

ولاختبار صحة الفرضية السابقة من عدم صحتها، يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، لقياس أثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين، كما يوضحه الجدول الموالي:

### الجدول 5: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise

لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة

المتغيرات	معاملات الانحدار ( $\beta$ )	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت ( $\beta_0$ )	3,262	-	20,564	0,000
الكفاءة الذاتية الخضراء	0,045	0,369	3,268	0,000
اليقظة الذهنية الخضراء	0,065	0,428	3,478	0,006
معامل التفسير ( $R^2$ )	0,323			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ما يلي:

تشير قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0,323) إلى أن الأبعاد الداخلة في النموذج والمتمثلة في (الكفاءة الذاتية الخضراء، اليقظة الذهنية الخضراء) تفسر ما نسبته 32,3% من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات الخضراء للعاملين، أما النسبة المتبقية والبالغة 67,7% فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

تشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة لأبعاد القيادة التحويلية الخضراء والبالغة (0,369 و 0,428) على الترتيب، إلى أن زيادة الاهتمام بكل بعد من البعدين السابقين بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة بقيمة (0,369 و 0,428) على الترتيب.

ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار ( $\beta$ ) لأبعاد القيادة التحويلية الخضراء ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للأبعاد المذكور على السلوكيات الخضراء للعاملين.

وعليه نرفض الفرضية الصفوية H01، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للقيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة.

### 2.5 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، التخصص).

بعد التحقق من صحة الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ثبت أن جميع قيم الدلالة الإحصائية للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، التخصص) أكبر من مستوى المعنوية. وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة السلوكيات الخضراء تعزى إلى هذه المتغيرات.

بينما ثبت أن قيم الدلالة الإحصائية للمتغير: (العمر) أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ )، وهذا يعني أنه توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة السلوكيات الخضراء تعزى إلى هذا المتغير بشركة نפטال فرع باتنة.

ولكي نتعرف لصالح من تعزى هذه الفروق، يتم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات تبعاً لمتغير العمر، كما يوضحه الجدول الموالي:

## الجدول 06: نتائج اختبار شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات

## تبعاً لمتغير العمر بشركة نفضال فرع باتنة

العمر	المتوسطات الحسابية	33-28 سنة	39-34 سنة	45-40 سنة	46 سنة فأكثر
33-28 سنة	3,82	-	0,132 Sig 0,239	0,046 Sig 0,188	0,121 0,345 Sig
39-34 سنة	3,74		-	0,124 Sig 0,065	0,119 Sig 0,040
45-40 سنة	3,92			-	0,164 0,311 Sig
46 سنة فأكثر	3,61				-

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مستخرجات برنامج SPSS

بناء على النتائج الواردة في الجدول أعلاه نرفض الفرضية العدمية H02، ويعني هذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة العاملين للسلوكيات الخضراء بشركة نفضال فرع باتنة تعزى إلى متغير العمر، لصالح العاملين ممن تتراوح أعمارهم من 34 سنة - أكثر من 46 سنة.

## 6. خاتمة:

تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين كدراسة تطبيقية بشركة نفضال فرع باتنة، بهدف اختبار فعالية القيادة التحويلية الخضراء في البيئة العربية، والتي أثبتت نجاعتها في البيئة الأسيوية وتم التحقق من صدقها وموثوقيتها من خلال الأبحاث التجريبية ذات الدلالة.

ولقد أكدت الدراسة الميدانية العديد من النتائج التي تم التوصل إليها بعد الدراسة والتحليل نوردها كالتالي:

- اتضح أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء بشركة نفضال فرع باتنة جاء متوسطاً؛
- أكدت النتائج أن مستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نفضال فرع باتنة جاء متوسطاً؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) للقيادة التحويلية الخضراء بأبعادها (الكفاءة الذاتية الخضراء، اليقظة الذهنية الخضراء) على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة؛
  - لا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، التخصص)؛
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة تعزى إلى متغير العمر، لصالح العاملين ممن تتراوح أعمارهم من 34 سنة- أكثر من 46 سنة.
- وعلى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- نظرا للارتباط الوثيق بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين يجب تعزيز هذا النمط القيادي بالمؤسسات؛
  - تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع العاملين على ممارسات السلوكيات الخضراء حفاظا على البيئية وتحقيقا للتنمية المستدامة؛
  - العمل على إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين وربطها بمتغيرات أخرى؛
  - محاولة اختبار فعالية القيادة التحويلية الخضراء في قطاعات أخرى لأن البحوث التطبيقية حول القيادة التحويلية الخضراء خاصة في البيئة العربية لازالت تحتاج إلى المزيد من الدراسات التجريبية.

## 7. قائمة المراجع:

1. Chen, Y., & Chang, C. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics* springer , 107–119.
2. Li, C., & Wang, R. (2019). Research on the Influencing Factors of Employees' Green Behavior from the Perspective of AMO . 4th International Social Sciences and Education Conference in University of Technology , pp. 283-290.
3. Rabindra Kumar, P., & Lalatendu, K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. (S. Publications, Éd.) *Business Perspectives and Research* , pp. 1-15.
4. Silke, E., & Sabine, B. (2010). Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a curvilinear approach. *creativity and innovation management*, Vol 19 (N° 4).
5. Swati, M., & Rajib, L. D. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management* 57 , 118-127.
6. Xingdong, W., Kong, Z., & Wenxing, L. (2018). Value Congruence: A Study of Green Transformational Leadership and Employee Green Behavior. *Frontiers in Psychology* , V9, 1-8.
7. Yu-Shan, C., Ching-Hsun, C., & Yu-Hsien, L. (2014). Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediation Effects of Green Mindfulness and Green Self-Efficacy. *sustainability journal* , V6, 6604-6621.
8. BUTEL, B. B. (1997). l'intégration de la donnée écologique dans la gestion de l'entreprise : une analyse contingente au niveau des sites de production, Thèse de Doctorat. Lille, France: Université des sciences et technologies.