



توسيط التوكين الأخضر في العلاقة بين القيادة

التحويلية الخضراء والانداء المستدام

دراسة تطبيقية

إعداد

د. ولاء نجيب عبد الحليم شلبي
المدرس بالمعهد العالي للعلوم الادارية بجناكليس

د. احمد عبد الفتاح محمد شلبي
المدرس بالمعهد العالي للعلوم الادارية بجناكليس

د. محمد عبد الغفار علم الدين
المدرس بالمعهد العالي للعلوم الادارية بجناكليس

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

الجلد (٤) - العدد (١٤) - أكتوبر ٢٠٢٥

<https://www.rijs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



Mediating the Role of Green Empowerment in the Relationship Between Green Transformational Leadership and Sustainable Performance: An Applied Study

submitted by

Dr. Ahmed Abdel Fattah Mohamed
Shalaby

Lecturer at the Higher Institute of Administrative
Sciences in Ganaklis

Dr. Walaa Nagib Abdel Halim Shalaby
Lecturer at the Higher Institute of Administrative

Sciences in Ganaklis

Dr. Mohamed Abdel Ghaffar Alam El-Din
Lecturer at the Higher Institute of Administrative Sciences in Ganaklis

Raya International Journal of Business Sciences

volume (4), issue (14), october 2025

<https://www.rijcs.org/>

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta

المستخلص

اهتمت الدراسة الحالية بالكشف عن العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والاداء المستدام من خلال توسيط التمكين الأخضر للعاملين ، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية ،

وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة ٢٦١ مفردة، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي عن طريق عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات كأسلوب الارتباط وأسلوب الانحدار المتعدد وأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية الخضراء وكل من الأداء المستدام و التمكين الأخضر ، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الأخضر و الأداء المستدام ، وكذلك وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية الخضراء و الأداء المستدام من خلال التمكين الأخضر كمتغير وسيط؛ أي أن التمكين الأخضر كمتغير وسيط يدعم العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء و الأداء المستدام ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية.

وفي ضوء نتائج البحث أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الأداء المستدام من خلال تبني ممارسات القيادة التحويلية الخضراء ، وكذلك الاهتمام بتحسين درجة التمكين الأخضر للعاملين ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية ، كما قدمت الدراسة مجموعة من البحوث المستقبلية المقترحة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية الخضراء ، الأداء المستدام ، التمكين الأخضر للعاملين.

Abstract:

The current study aimed to explore the direct and indirect relationships between green transformational leadership and sustainable performance through the mediation of green employee empowerment. The study population consisted of employees in commercial public sector banks in Menoufia Governorate. A questionnaire was used as the primary data collection tool, with a sample size of 261 respondents. Statistical analysis was conducted using various methods and tests suitable for the nature of the data, such as correlation analysis, multiple regression, and structural equation modeling (SEM).

The study reached several key findings, the most important of which are: the existence of a statistically significant positive relationship between green transformational leadership and both sustainable performance and Green Employee Empowerment ; a statistically significant positive relationship between Green Employee Empowerment and sustainable performance; and a statistically significant indirect relationship between green transformational leadership and sustainable performance through Green Employee Empowerment as a mediating variable. This indicates that Green Employee Empowerment as a mediating variable supports the relationship between green transformational leadership and sustainable performance in public sector commercial banks in Monufia Governorate.

In light of the research findings, several recommendations were proposed to enhance sustainable performance by adopting green transformational leadership practices and improving the level of employees' green empowerment in public sector commercial banks in Monufia Governorate. Additionally, the study suggested several future research directions.

Keywords: Green Transformational Leadership, Sustainable Performance, Employees' Green Empowerment.

أولاً: تقديم

تحظى الخدمات المصرفية المستدامة مؤخراً باهتمام ملحوظ من جانب الأوساط الأكاديمية وقطاع الأعمال، وخاصة الصناعة المصرفية (Aracil et al., 2021)، وتتضمن الخدمات المصرفية المستدامة صياغة وإدارة العمليات المصرفية والتجارية بشكل استراتيجي مع مراعاة التأثيرات البيئية والاجتماعية والحوكمة (Chen et al., 2022) وتعد الخدمات المصرفية مهمة لتحقيق الاستدامة كوسيلة لتعبئة الموارد المالية، مما يسمح لها بتوجيه الأموال إلى مشاريع محددة يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على البيئة والمجتمع، مثل مشاريع الطاقة المتجددة وغيرها (Dai et al., 2022).

وتشارك البنوك بشكل عام في صياغة الممارسات المصرفية المستدامة، من خلال دمج الاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية والبيئية داخل إستراتيجيات عملها (Dubey, 2019)، حيث يعد القطاع المصرفي الزراع الرئيس لإقتصاد الدول وتقدمها (Bendell, 2017)، ويلعب القطاع المصرفي دوراً هاماً في الإقتصاد المصري ويسهم بشكل كبير في دفع عجلة النمو في سبيل تحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث

تشارك البنوك التجارية المصرية في دعم القيم الاجتماعية وتقديم المبادرات الخضراء التي تدعم الممارسات البيئية (الحري، ٢٠٢٠).

وتشير القيادة التحويلية الخضراء إلى سلوك القادة الذين يحفزون مرؤوسهم لتحقيق الأهداف البيئية وإلهامهم لأداء مستويات إنجاز تتجاوز المتوقع من الأداء البيئي، ويرى (Kusi& Sukamani,2021) أن القيادة التحويلية الخضراء تلعب دور هام في تحديد الأداء المستدام للمنظمات، وأن السلوكيات الخضراء للقادة تحفز المرؤوسين على أداء الأهداف والغايات البيئية بشكل كبير، كما يشير (Svensson et al., Citation2018) أن المنظمات يمكن أن تتمتع بأداء تجاري مستدام للغاية عندما يكون المديرون على دراية بالمتطلبات البيئية والاجتماعية للمستهلكين والعملاء المحتملين والحكومة ولا يتنازلون عن جودة البيئة ورفاهية المجتمع لمجرد الحصول على القليل من الربح، ويرى (Sun et al.,2018) أن العملاء اليوم يريدون أن تلبى المنتجات والخدمات احتياجاتهم فحسب، بل يريدون أيضاً الاهتمام بالتأثيرات البيئية والاجتماعية للمنتجات وخدمات العملاء، ويفضلون الشركات التي لا تزج جودة البيئة ورفاهية المجتمع، كما يرى (Rossi et al.,2020) أن القيادة التحويلية الخضراء يمكن أن تساعد في إزالة التأثيرات السلبية للأنشطة التجارية على البيئة والمجتمع.

ويعد التمكين الأخضر للعاملين من أهم الممارسات الرائدة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء لمعالجة القضايا البيئية حيث يمكن للمنظمات تحقيق أهداف خضراء مستدامة من خلال تمكين العاملين ودعم ممارساتهم الخضراء (علم الدين وعبد الكريم، ٢٠٢٤)، وقد توصلت العديد من الدراسات الى الدور الفعال للتمكين الأخضر في تعزيز الأداء المستدام علي سبيل المثال (Kularathne & Alam.,2021; Ashraful et al.,2021 ; Hutomo et al.,2020 ; Rajapaksha,2020 ; Khan& Muktar.,2024 ; Shuya&Zainal.,2023;

وتسعي الدراسة الحالية الى محاولة الوقوف على الدور الذي يمكن أن يلعبه تمكين العاملين الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء المستدام للبنوك التجارية المصرية، في محاولة لتعزيز الأداء المستدام للبنوك التجارية المصرية كخيار إستراتيجي للمنظمات في الأونة الأخيرة.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

يتناول الباحثين في هذا الجزء الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم متغيرات البحث وأبعادها والنتائج المتعلقة بهذه المتغيرات وذلك على النحو الآتي:

١- القيادة التحولية الخضراء Green Transformational Leadership

اكتسبت مفاهيم وممارسات الإدارة الخضراء المستدامة اهتمامًا متزايدًا بين الشركات والأكاديميين مؤخرًا، باعتبارها وسيلة للحد من الأثر السلبي للنفايات الصناعية. (Li et al., 2020) وقد دفع أصحاب المصلحة والأكاديميون المنظمات إلى تبني سياسات تساهم في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، مع تحقيق توازن بينها كما تم وضع مفهوم القيادة الخضراء في سياقه كأحد أبعاد الاستدامة (Lopez & DeNisi, 2021) ويرى (Çop et al., 2021) أن تحقيق الاستدامة العالمية يستلزم نموذجًا جديدًا من القيادة يتجاوز المصالح الفردية نحو توزيع فرص القيادة داخل المنظمة، مؤكدًا أن القيادة التحولية الخضراء تعد النظرية الأكثر شيوعًا في مجال القيادة لتحقيق الأهداف البيئية.

وتحظى القيادة التحولية الخضراء بأهمية بالغة من قبل للمنظمات التي تتبنى رؤية خضراء، وتحرص على إقناع مرؤوسهم بالالتزام بالسلوكيات الخضراء (Lusiani et al., 2020)، حيث تكون القيادة التحولية الخضراء فرق عمل خضراء ويوفر لهم التوجيه والحافز والدعم للالتزام بالأهداف البيئية للمنظمة. (Wang et al., 2018)

ويشير (Chen & Chang, 2013) أن القيادة التحولية الخضراء تعبر عن سلوك القادة الذين يحفزون تابعيهم لتحقيق الأهداف البيئية وإلهامهم لأداء مستويات تتجاوز المتوقع من الأداء البيئي، ويرى (Chen et al., 2015) أن القيادة التحولية الخضراء هي سمة مميزة للقادة تشجعهم على التصرف بما يتجاوز الأداء البيئي المتوقع، وتحفزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، ويرى كل من (Awan et al., 2023; Suliman et al., 2023; Younis & Hussain, 2023) أن القيادة التحولية الخضراء سلوك قيادي يؤكد على أهمية الاستدامة البيئية ويشجع المتابعين على الانخراط في سلوكيات صديقة للبيئة، ويؤكد (Bhat et al., 2024; Perez et al., 2023; Singh et al., 2020) القيادة التحولية الخضراء تعمل على حشد العاملين لتحقيق أهداف الاستدامة البيئية للمنظمة من خلال توفير رؤية واضحة.

ويرى (Huang et al., 2021) أن القيادة التحولية الخضراء لا تقتصر على تحقيق الأهداف المستدامة للمنظمة فحسب، بل تمتد أيضًا إلى دمج مبادئ البيئة والمسؤولية الاجتماعية في الممارسات القيادية. ويؤكد (Zhang et al., 2020) أن هذه القيادة تساهم في تمكين العاملين وإلهامهم، وتعزيز روح التعاون، وتحسين مستوى مشاركتهم في الأنشطة البيئية.

ومن جهة أخرى، يرى (واعر، ٢٠٢١) أن القيادة التحولية الخضراء تمثل النمط القيادي الأكثر وعيًا بالبيئة المحيطة وقضاياها، والأكثر التزامًا بالعمل نحو حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة. كما يعرف (Chen, 2011) القيادة التحولية الخضراء بأنها مجموعة من السلوكيات القيادية التي تحفز المرؤوسين على تحقيق الأهداف البيئية، وتلهمهم لتجاوز المستويات المتوقعة من الأداء البيئي.

ويعرف الباحثون القيادة التحويلية الخضراء إجرائياً على أنها سلوكيات قادة البنوك والتي من خلالها يحفزون مرؤوسهم لتحقيق الأهداف البيئية ويلهمونهم نحو تحقيق أداء يتجاوز المستويات المتوقعة للأداء البيئي.

ويرى كل من (Mittal & Dhar, 2016; Mukonza & Swarts, 2019; Al-Swidi et al., 2021) أن القيادة التحويلية الخضراء، والتي تسمى أيضاً القيادة التحويلية البيئية تقدم الرؤية الخضراء للمنظمة وتحفز العاملين على إظهار السلوك المستدام لتحقيق الأهداف الخضراء التي تفيد المنظمة والمجتمع والبيئة، كما يرى (Awan et al., 2023; Chen & Chang, 2013; Cui et al., 2023; Peng et al., 2021; Singh et al., 2020; Tian et al., 2023; Younis & Hussain, 2023) أن القادة التحويليون الأخضر يعملون على إلهام وتحفيز الموظفين على تبني سلوكيات صديقة للبيئة في مكان العمل. وتشمل هذه السلوكيات الحفاظ على الطاقة، والمشاركة في مبادرات الحد من النفايات، وإعادة التدوير، واستخدام المواد المستدامة. يعد تعزيز السلوكيات الخضراء أمراً بالغ الأهمية لأنه يؤثر بشكل مباشر على الأداء البيئي للمنظمة.

وبينت العديد من الدراسات التأثير الملمم للقيادة التحويلية الخضراء، حيث يهدف القائد الذي يظهر القيادة التحويلية إلى تشجيع المرؤوسين على الانخراط في سلوكيات مؤيدة للبيئة (Robertson and Barling, 2013) ويرى (Shamir et al., 1993) أن القادة التحويليون الأخضر يؤثرون على الرؤية الخضراء للمنظمة. وأنهم يكرسون جهودهم لتقديم القيم الخضراء المفيدة للمنظمة والبيئة، مما يجعل المرؤوسين يعتبرون العمل انعكاساً لقيمهم الخاصة، ويرى (Ahmeda et al., 2020) أن القيادة التحويلية الخضراء تلعب دور مؤثر على إبتكار المنتجات الخضراء، كما يرى (Chen & Chang, 2013) أن القيادة التحويلية الخضراء توفر الدافع والإلهام الواضح لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمات، واقترح (Li et al., 2020; Wang et al., 2018) أن تلعب القيادة التحويلية الخضراء دور بارز في تقليل الآثار الضارة للتلوث الصناعي على البيئة، ويرى (Mukonza & Swarts, 2019; Mittal & Dhar, 2016) أن القيادة التحويلية الخضراء يمكنها تقديم رؤية خضراء واضحة ومحفزة للمرؤوسين على إظهار سلوك مستدام لتحقيق الأهداف الخضراء التي تعود بالنفع على المنظمة والمجتمع البشري والبيئة، ويؤكد (Chen et al., 2014; Shin & Zhou, 2003) أن القيادة التحويلية الخضراء تعطي الأولوية لثقافة الإدارة الخضراء وتحفز المرؤوسين على الاستجابة لديناميكيات السوق المتغيرة من خلال تعلم المعرفة من السوق، ويؤكد (Sobaih et al., 2022) أن القيادة التحويلية الخضراء تعمل كعامل داعم ضروري للبيئة الخضراء في المنظمة وتعزز نتائج مختلفة مثل الدافع الأخضر والمشاركة الخضراء والأداء الأخضر.

ويعتبر (Hameed et al., 2022) أن القائد التحويلي الأخضر موردًا ظرفيًا بالغ الأهمية يساعد في الأداء البيئي للمنظمة، فهم يحفزون موظفيهم ويُلهمونهم لأداء هذه الأهداف المتعلقة بالبيئة الخضراء (Farrukh et al., 2022)، ويرى (Fanetal.,2019) أن القائد التحويلي الأخضر يمتلك صفات مثل الإلهام والرؤية والدعم لمبادرات الاستدامة، كما يخلق مثل هذا القائد بيئة تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي في الممارسات الصديقة للبيئة، ومن المرجح أن يشارك الموظفون أفكارهم عندما يعتقدون أن اقتراحاتهم المبتكرة ستحظى بالتقدير والمكافأة من قبل المنظمة، وبهذه الطريقة، يساعد القائد التحويلي الأخضر في ضمان إبداع الموظفين من خلال تعزيز بيئة متقبلة حيث يشعر الموظفون بالحافز للمساهمة بأفكارهم من أجل الصالح العام للأهداف البيئية للمنظمة، ويرى (Moinetal.,2021) وبالارتباط بنظرية التبادل الاجتماعي، فإن آراء وسلوكيات القادة التحويليين الأخضر تجعل الموظفين يجعلون من القائد قدوة ويطورون السلوك الأخضر بأنفسهم. ويؤكد (Begum et al., 2022; Zhang et al., 2021) أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر على الموظفين من خلال سلوكهم العادل ويشجعهم على إدارة التغيير التنظيمي بشكل فعال، ويظهر القادة أربعة سلوكيات هي التحفيز الفكري والاعتبار الفردي والتأثير المثالي والدافع الملهم، ويرى (Lietal., 2020; Moinet al., 2021) أن القيادة التحويلية الخضراء باعتبارها سلوكًا قياديًا توفر رؤية واضحة وإلهامًا وتحفيزًا للموظفين وتدعم احتياجاتهم التنموية نحو تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.

ويرى (Tepper et al.,2018) أن القيادة التحويلية تتألف من أربع أبعاد، حيث يشير البعد الأول إلى التأثير المثالي، والذي يتألف من من السلوكيات المهنية والأخلاقية للقادة كقدوة للعاملين، ويشير البعد الثاني إلى الدافع الملهم والذي يعني قدرة القائد على استشراف المستقبل وإرشاد العاملين وإلهامهم لتحويل الرؤية إلى حقيقة، ويشير البعد الثالث إلى التحفيز الفكري وتشجيع القائد ودعم إبداع العاملين لإيجاد حلول مبتكرة لتحسين الأداء التنظيمي، ويشير البعد الأخير إلى الاعتبار الفردي، يعني أن القائد يراعى التزام العاملين وولائهم للمنظمة من خلال تقديم الدعم على مستويات تنظيمية مختلفة لحل مخاوف العاملين وتحسين رفاهيتهم، ويؤكد على ما سبق (Robertson, 2018) حيث يرى أن القيادة التحويلية الخضراء تتكون من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية مع التركيز على البيئة والتي تتمثل في (التأثير المثالي الأخضر؛ الدافع الملهم الأخضر؛ التحفيز الفكري؛ الاعتبار الفردي الأخضر).

٢- تمكين العاملين الأخضر Green Employee Empowerment

أصبحت المشكلات البيئية قضايا بالغة الأهمية على مستوى العالم، مما أثار تحديات اجتماعية وتجارية كبيرة، وفرض ضغوطًا متنامية على الشركات للتكيف مع المتطلبات البيئية، مما دفعها إلى إعادة هيكلة استراتيجياتها وعملياتها لتصبح أكثر استدامة ومراعاة للبيئة (Ashraful et al.,2021)،

ويساهم تمكين العاملين في تعزيز دافعتهم للعمل وتحسين أدائهم الوظيفي من حيث الفعالية والكفاءة (Jackson et al., 2014; Hameed et al., 2020).

ويُعد تمكين العاملين إستراتيجية تحفيزية تعزز مشاركتهم الفعالة في العمل وتشجعهم على اتخاذ القرارات، ويرتكز هذا المفهوم على عناصر أساسية مثل بناء الثقة، والإلهام، واتخاذ القرار، بالإضافة إلى تقليل الحواجز بين العاملين والإدارة العليا وذلك بهدف تحسين الأداء (Meyerson & Dewettinck, 2012).

وقد اشارت دراسة (Daily et al., 2012) إلى أن تعزيز الآليات التنظيمية الداعمة لتمكين العاملين ومشاركتهم في بيئة العمل يُساهم في إتاحة فرص أكبر لسماع آرائهم، مما يدعم صياغة الأهداف البيئية بشكل أكثر فعالية، حيث تكمن أهمية تمكين العاملين ومشاركتهم في منحهم الاستقلالية اللازمة لاتخاذ قرارات تتعلق بالتحديات البيئية والقضايا الأخرى التي قد تظهر أثناء تنفيذ مبادرات الاستدامة البيئية.

وتنبع أهمية تمكين العاملين ومشاركتهم من حقيقة أنهم يتمتعون بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات البيئية وغيرها من القضايا التي قد تنشأ عند تنفيذ مبادرات الاستدامة البيئية فضلاً عن أن تشجيع مشاركة العاملين يساهم في خلق رواد أعمال داخل المنظمة ممن لديهم توجهات اجتماعية أو بيئية (Masri & Jaaron., 2017).

ولقد حظي تمكين العاملين كجزء من الإدارة الخضراء باهتمام واسع خلال العقود الماضية، وهي تشمل تحويل كل جزء من وظائف المنظمة إلى ممارسات صديقة للبيئة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية (Renwick et al, 2013). ومع ذلك، لم يكن مفهوم "التمكين الأخضر" معروفاً أو مستخدماً بشكل واسع في الأدبيات البحثية السابقة.

وقد أشارت دراسة (Tariq et al., 2016) إلى أن الأبحاث السابقة قد أغفلت الاهتمام بهذه القضية المهمة، والتي تُعد من أبرز التحديات في العصر الحالي، ونظراً لأهميتها، فإنه يقع على العاملين عبء تحمل مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الخضراء، وفي هذا السياق، قدمت الدراسة مفهوماً جديداً أطلقت عليه "التمكين الأخضر للعاملين".

فعندما تعتمد المنظمة مفهوم التمكين الأخضر للعاملين، فإن ذلك يعزز لديهم الحافز لأداء المهام الصديقة للبيئة، مما يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في مجال الاستدامة البيئية. (Tiong et al., 2017)

لذا فعندما يستخدم العاملون هذا التمكين لتحقيق أهدافهم البيئية، يُطلق عليه "التمكين الأخضر للعاملين" (Hameed et al., 2020).

ويعد التمكين الأخضر للعاملين أمرًا ضروريًا للمؤسسات من أجل تحقيق الأهداف المستدامة (Tasleem et al., 2024)، حيث تساعد ممارسات التمكين الأخضر للعاملين المنظمات في تحقيق أهدافها البيئية من خلال تشجيع العاملين على تعديل سلوكهم بشكل إيجابي تجاه البيئة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء البيئي للمنظمة ومن ناحية أخرى، فإن تشجيع الموظفين وتمكينهم يساعد على تحمل المسؤولية تجاه ممارسات الإدارة البيئية (Zaki & Norazman, 2019)، ولدعم التمكين الأخضر للعاملين، يمكن للمنظمات تشكيل فرق عمل متخصصة في المجال البيئي، تهدف إلى استقطاب الأفكار المبتكرة ومشاركتها وانتقاء الأفضل منها لتعزيز الجهود البيئية للمنظمة. (Nejati et al., 2017).

ويتضمن التمكين الأخضر للعاملين (GEE) جميع الممارسات المتعلقة بالعاملين داخل المنظمة، بما في ذلك تطوير وتحديث السياسات لتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في القضايا البيئية وتعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة (Zaki & Norazman, 2019; Masri & Jaaron, 2017; Amrutha & Geetha, 2020; Norazman, 2019).

مما يعني أن التمكين الأخضر للعاملين يهدف إلى إشراك العاملين بشكل فعال في الجهود البيئية للمنظمة. (ADI et al., 2021).

ويُشير التمكين الأخضر للعاملين إلى تعزيز الإجراءات والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى دعم ومشاركة العاملين بشكل فعال في تحقيق الأهداف البيئية. (Gaafar, 2021)

وقد اتفقت دراسات (Tariq et al., 2016; Hameed, 2020; Kularathne, 2020) في تناولها لتمكين العاملين في مجال العمل الأخضر أن هذه العملية تعتبر بمثابة آلية نفسية تؤثر بشكل إيجابي على السلوكيات البيئية للعاملين. حيث تساعد هذه العملية العاملين على إدراك الدور الذي توفره لهم منظماتهم في تعزيز القضايا البيئية (سواء داخل المنظمة أو خارجها)، إلى جانب المشاركة في المبادرات والأنشطة ذات الصلة، مما يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه هذه القضايا.

وبالتالي، يظهر التمكين الأخضر للعاملين في المنظمات التي تتبنى الممارسات البيئية، حيث يتم تمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار، وتحديد المشكلات التي تواجه العملاء والمزلاء والعمل على حلها، مما يدعم نجاح المنظمة واستدامتها. (Sokro et al., 2023)

وعرف (Su et al., 2024) تمكين العاملين الأخضر بمدى وعي العاملين وفهمهم للمشاركة في القرارات المتعلقة بالبيئة، والمشاركة في تطوير ممارسات إدارة النشاط البيئي الجديدة.

وقدمت دراسة (Masri & Jaaron., 2017) تعريفًا للتمكين الأخضر بأنه العملية التي تشارك فيها السلطة (الإدارة) جزءًا من سلطتها مع العاملين لمعالجة القضايا البيئية، مما يمنح العاملين الاستقلالية لتوليد حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات البيئية، بالإضافة إلى استغلال أقصى طاقاتهم

وقدراتهم. في إطار ممارسات الإدارة البيئية، يميل العاملون المتمتعون بالتمكين إلى المشاركة بشكل أكبر في جهود تحسين البيئة.

ويُعرّف تمكين العاملين من العمل الأخضر بأنه مجموعة متكاملة من الممارسات التي تهدف إلى تشجيع العاملين في المنظمة على تبني أساليب عمل صديقة للبيئة. (Amrutha & Geetha, 2020).

وتقدم دراسة (Kularathne, 2020) تعريفًا آخر للتمكين الأخضر للعاملين، حيث تعرفه بأنه حالة ذهنية ونفسية تُشعر العاملين بأن المنظمة تدعمهم وتمنحهم الفرصة للمساهمة في المبادرات البيئية وغيرها من الأنشطة.

ويعرف الباحثون التمكين الأخضر للعاملين إجرائيًا بأنها مجموعة متكاملة من الإجراءات والممارسات والتي تهدف إلى دعم وتشجيع مشاركة العاملين بشكل فعال في تحقيق الأهداف والمبادرات البيئية بالبنوك.

ويُعد تمكين العاملين بيئيًا ضرورة تنظيمية تهدف إلى تلبية توقعات العملاء فيما يتعلق بالمسؤولية البيئية، وذلك من خلال تطبيقه بشكل مرن وفقًا للاحتياجات. (Moughbo, 2013)

كما يُعد التمكين الأخضر للعاملين وسيطاً محتملاً نظراً لتأثيره على تحفيز العاملين لتبني الممارسات الصديقة للبيئة (Tariq et al., 2016; Adhiati&Ratnawati. 2021) ويتمثل ذلك في الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمات عند تطبيق التمكين الأخضر، حيث تزداد قدرة المنظمات على تحقيق الأهداف البيئية بسهولة، وذلك من خلال تشجيع العاملين وتمكينهم وتحفيزهم، علاوة على ذلك، فإن الهدف الرئيسي من تمكين العاملين بيئيًا هو تلبية توقعات العملاء فيما يتعلق بالمسؤولية البيئية، وذلك عبر تطبيق الإجراءات الملائمة، مما يساعد في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة (Renwick et al., 2013) ; (Andersson et al., 2013)

لذا يمكن القول أن التمكين الأخضر يمثل نهجًا استراتيجيًا يهدف إلى الاحتفاظ بالعاملين والحفاظ على رأس المال المعرفي، وذلك من خلال تعزيز شعورهم بالمسؤولية والتمكين، وتحفيزهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة. (ADI et al., 2021).

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة يتبين للباحثون وجود مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز تمكين العاملين الأخضر، على سبيل المثال، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Ashraful et al., 2021 ; Hameed et al., 2020 ; Kularathne& Rajapaksha, 2020 ; Khan& Muktar., 2024 Tasleem et al., 2024 ; Gaafar et al., 2021 Adhiati& Ratnawati., 2021) ؛ القيادة الأخلاقية (Shuya& Zainal., 2022; Su et al., 2024) ؛ القيادة الشاملة

(Sokro et al.,2023) ؛ الالتزام التنظيمي الأخضر و الدوافع الشخصية (ADI et al.,2021) ؛ القيادة الشاملة الخضراء(علم الدين وعبد الكريم،٢٠٢٤) ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الأخضر، يتضح للباحثين أن هناك العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية التي تعود على المنظمات نتيجة اهتمامها بتمكين العاملين في المجال البيئي. ومن أبرز هذه النتائج: تحسين الأداء المستدام (Kularathne& Rajapaksha,2020) ;Khan& Shuya&Zainal.,2022; Alam.,2021; Ashraful et al.,2021 ; Hutomo et al.,2020 Muktar.,2024;علم الدين وعبد الكريم،٢٠٢٤) ؛ سلوكيات المواطنة التنظيمية الخضراء(Hameed et al.,2020; Tasleem et al.,2024;Gaafar et al.,2021; et al.,2020) ؛ الرضا الوظيفي وكفاءة العمليات والابتكار (Sule et al.,2021) ؛ الارتباط الوظيفي(Sokro et al.,2023) ؛ الصوت الأخضر للعاملين (Gaafar et al.,2022; Shuya&Zainal.,2022; al., 2021) ؛ إدارة سلاسل الإمداد الخضراء (Nejati et al.,2017).

٣-الأداء المستدام sustainable performance

يشهد تقييم أداء الشركات تحولاً ملحوظاً في ظل بيئة الأعمال المعاصرة.. فبعد أن كان التركيز ينصب بشكل رئيسي على الأداء الاقتصادي من خلال تحليل الأصول والخصوم والوضع السوقي ، أصبحت هناك اتجاهات أكثر إيجابية تسعى لموازنة الربحية الاقتصادية مع الأداء البيئي والاجتماعي ومثل هذا التحول أداة رئيسية في تعزيز الأداء المستدام للشركات.(Chin et al., 2015) وقد تم تقديم مصطلح الاستدامة لأول مرة من قبل اللجنة العالمية للتنمية والبيئة المستدامة عام ١٩٨٧ ، حيث عُرِفَتْ بأنها "تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة". وفي تسعينيات القرن الماضي، قدمت دراسة (Elkington, 1994) نموذج "الخط الأساسي الثلاثي (Triple Bottom Line - TBL)" ، الذي وصف استدامة منظمات الأعمال على أنها تبني استراتيجيات وممارسات تلي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة في الوقت الحاضر، مع الحفاظ على الموارد البشرية والطبيعية وتعزيزها لتلبية الاحتياجات المستقبلية.(عطا الله ،٢٠٢٤) ووفقاً لهذا النموذج ، فإن استدامة منظمات الأعمال لا تقتصر فقط على تحقيق النتائج المالية وتعظيم أرباح المساهمين، بل يجب أن تشمل أيضاً مراعاة مصالح العاملين والمجتمع والعملاء والبيئة (Khan & Ghouri., 2022).وبالتالي، فإن الاستدامة تتطلب توازناً بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان نجاح طويل الأمد للمنظمات.

إن المنظمات التي تبحث عن الاستدامة لها أهداف تتجاوز المفاهيم التقليدية. فقد فرض ظهور مفهوم التنمية المستدامة على هذه المنظمات ضرورة دمج أبعاد الاستدامة في استراتيجياتها، مما يتطلب

إحداث تحولات جذرية في كيفية أدائها. و يُعتبر الأداء المستدام أداءً حقيقيًا يعكس تقدم المنظمة في المسار الصحيح، حيث يتميز بالاستمرارية والقدرة على التنبؤ به مستقبلاً (Alshura et al, 2023) ولقد أصبح الاداء المستدام للمنظمات يحظى بأهمية متزايدة، لا سيما خلال العقدين الأخيرين. (Grewal & Serafeim, 2020) وقد تجلي ذلك في إهتمام المنظمات في وضع معايير ومبادي توجيهية وأدوات لتقييم الاداء المستدام في المنظمات علي سبيل المثال ISO 26000 و SA8000 ، والمبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI) ، بالإضافة إلى أطر المؤشرات الأخرى مثل معايير مجلس معايير الاستدامة الدولية (ISSB) ، وفريق العمل المعني بالإفصاحات المالية المتعلقة بالمناخ (TCFD) ، ومعايير التقارير الاستدامة الأوروبية (ESRS) ، وبطاقات الأداء المتوازن للاستدامة (SBSC) ، وأنظمة قياس أداء الاستدامة (SPMS) و تُستخدم هذه القياسات أيضاً في الأبحاث الأكاديمية لتمثيل الممارسات الفعلية للاستدامة في المنظمات أو أداء الاستدامة (Damtoft et al., 2025).

ويمكن للمنظمات تحقيق أداء مستدام عندما تلتزم بتوجيه عملياتها ووظائفها بحيث لا تؤثر هذه الأنشطة سلباً على البيئة أو صحة عملائها. حيث يجب أن تُنفذ المعاملات التجارية بطريقة تعزز التفاعلات الاجتماعية الإيجابية مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموردين والمستهلكين والجمهور العام والجهات الرقابية (Zhaoa&Huangb2022).

ويشير (Ng & Rezaee, 2020) إلى أن المؤسسة المستدامة بشكل فعال هي تلك التي تصمم سياساتها واستراتيجياتها لتعظيم الأرباح مع الحفاظ على جودة البيئة ورفاهية المجتمع، دون التضحية بأي منهما.

لذلك، يُنظر إلى الأداء المستدام على أنه أداء الشركات في سياق تأثيرها على المجتمع والاقتصاد والبيئة، وذلك في ظل عصر التنمية المستدامة. (Iqbal, 2020) وبالتالي، فإن جوهر الاستدامة يتمثل في قدرة المنظمة على تقديم قيمة لأصحاب المصلحة بطريقة تضمن نجاحها الحالي وبقائها المستقبلي. حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين الأداء التشغيلي، والحفاظ على البيئة، وخدمة المجتمع، مع الحفاظ على أداء اقتصادي مرتفع (El Mokadem& Khalaf.,2025).

ويمثل الأداء المستدام مزيج من الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، حيث يتجاوز حدود المنظمة، ولا يقتصر على النتائج المالية فقط، بل يمتد ليشمل مراعاة مصالح الأفراد العاملين والمجتمع المحيط والبيئة الطبيعية. (AlTaweel& Al-Hawary.,2021)

ووفقا لما اسلفناه سابقا فإن الأداء المستدام هو أداء الأعمال الذي يلبي احتياجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم. يمكن تحقيق الأداء المستدام من خلال دمج الرؤية المستدامة في القيادة (Kantabutra. 2006). وينظر (Pham& Kim., 2019) للأداء المستدام على

أنه توفير وإدارة بيئة أعمال متوازنة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يسهم في حماية البيئة، ودعم النمو الاقتصادي، وتعزيز الرفاهية الاجتماعية
بينما عرفت دراسة ٢٠٢٠ (Zgrzywa-Ziemak & Walecka-Jankowska) الأداء المستدام بأنه عملية تفاعلية بين أنشطة المنظمة والبيئة ومتطلبات المجتمع ومستويات الربحية، ويتضمن هذا المفهوم مدى نجاح المنظمة في ترجمة أهدافها إلى ممارسات فعلية تعزز الاستدامة والاستمرارية، مع تحقيق المزيد من الإيجابيات وتقليل الآثار السلبية، كما يشمل ذلك إرضاء العملاء والعاملين بالإضافة إلى الحفاظ على سلامة بيئة العمل.

بينما تناولت دراسة (عبد اللطيف وآخرون، ٢٠٢٢) الأداء المستدام علي أنه الأداء التنظيمي للمنظمة الذي يراعي حاجات المنظمة وحاجات أصحاب المصلحة بالإضافة إلى استدامة الموارد التي تؤمن بقاء المنظمة في المستقبل.

ويؤكد (Zhaoa & Huangb, 2022) علي أنه يمكن تحقيق الأداء المستدام إذا قامت المنظمة بأنشطتها التجارية دون الإضرار بجودة البيئة أو المجتمع. وذلك من خلال الالتزام بتنفيذ عملياتها ووظائفها بطرق تحافظ على سلامة البيئة وصحة عملائها.

كما يعرف الأداء المستدام بأنه توجه معاصر يحقق التوازن بين الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمنظمات لتحقيق الأهداف المختلفة لأصحاب المصالح. (عطا الله، ٢٠٢٣)

ويعرف الباحثون الأداء المستدام للعاملين إجرائيا بأنه قدرة البنك على تحقيق الاهداف التنظيمية من خلال تبني ممارسات فعلية تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، تقلل الآثار السلبية، وتحقق التوازن بين الربحية والمسؤولية البيئية والاجتماعية، مما يضمن بقاء المنظمة ورضا عملائها وموظفيها على المدى الطويل.

وتُظهر مراجعة الأدبيات السابقة أن هناك مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحقيق الأداء المستدام ، وفي هذا السياق توصلت العديد من الدراسات إلى أن ممارسات القيادة تؤثر بدرجة كبيرة في تعزيز الأداء المستدام (Pham & kim., 2019 ; Iqbal., 2020 ; Dai et al., 2022 ; Alshura et al., 2023 ; et al., 2023) ; (عبد المهيدي، ٢٠٢٤) ؛ والتوجه الريادي (كريدي وحمزة، ٢٠٢١) ؛ والمناخ الأخلاقي (Dey et al., 2022) ؛ والتمكين النفسي (Iqbal et al., 2020) ؛ والالتزام التنظيمي (Dey et al., 2022) ؛ والدعم التنظيمي المدرك (Zaho & Huang., 2022) ؛ واليقظة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي (إسماعيل والسيد، ٢٠٢٣) ؛ وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الطراونة، ٢٠٢١) ؛ حنا وآخرون، ٢٠٢٢؛ الدباغ وحسن، ٢٠٢٣؛ عطا الله، ٢٠٢٣؛ الصحفي، ٢٠٢٣؛ وإدارة المواهب (Kafetzopoulos & Gotzamam., 2022)؛ النجار، ٢٠٢٣؛ حمد، ٢٠٢٣)

وفيما يتعلق بأبعاد الأداء المستدام، يتفق الباحثون (Cankaya & Sezen, 2019؛ Iqbal, 2018)؛ Mousa & Othman, 2020؛ العولقي، ٢٠٢١؛ السجاري وإسماعيل، ٢٠٢٢؛ الدباغ وحسن، ٢٠٢٣؛ Obeidat et al., 2023؛ Kafetzopoulos & Gotzamari, 2022؛ Dey et al., 2022؛ إسماعيل والسيد، ٢٠٢٣؛ عبد المهدي، ٢٠٢٤؛ نجم وآخرون، ٢٠٢٥) على أن الأداء المستدام يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي. ونظرًا لاتفاق الباحثين على هذه الأبعاد، تم اعتمادها في هذا البحث لقياس الأداء المستدام. وفيما يلي عرض مختصر لكل بعد:

الأداء الاقتصادي المستدام:

يعبر الأداء الاقتصادي عن قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المالية، والتي تتمثل في إرضاء المساهمين من خلال تحقيق معدلات عائد مرضية على استثماراتهم. تُعتبر الأهداف المالية أساسًا لقياس البعد الاقتصادي للمنظمة، كما أنها تُظهر نتائج الأداء المستدام وتنفيذ خطط التحسين. يساعد البعد الاقتصادي في تقييم أداء المنظمة المستدام من خلال مقارنة مؤشرات التنافسية في صناعة معينة، وتحديد قدراتها على المدى الطويل (نجم وآخرون، ٢٠٢٥).

لذا يمكن تعريف الأداء الاقتصادي بأنه يشمل الأداء المالي الذي يحقق للمؤسسة العوائد والأرباح، والأداء العمليتي الذي يتضمن الميزة التنافسية والإنتاجية ورضا العملاء، بالإضافة إلى الفعالية التنظيمية (Huo et al., 2024).

واتفقت دراسات (Marius et al., 2019؛ Mohsen Shahzad et al., 2020) على أن الأداء الاقتصادي يعكس الفائض الذي تحققه المنظمة من خلال تحسين نتائجها وتقليل استخدام الموارد. يتم قياسه عبر النتائج التشغيلية والمالية، مثل خفض التكاليف وزيادة الأرباح.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الاستدامة الاقتصادية تركز على تحقيق عائد جيد على الأصول، وخفض التكاليف التنظيمية، وزيادة الأرباح، وذلك في إطار تحسين الدخل وتعزيز حصة السوق.

الأداء البيئي المستدام:

يُعرف الأداء البيئي بأنه تحقيق الكفاءة البيئية للمنظمة من خلال التفسير الدقيق للأنشطة البيئية والالتزام الفعّال بالمسؤوليات البيئية، مع ضرورة الإفصاح عن الأداء البيئي بشكل واضح (Bon et al., 2018)، كما يشير الأداء البيئي إلى قدرة المنظمة على تقليل الانبعاثات الهوائية والنفايات السائلة، وخفض استهلاك المواد الخطرة والسامة، والحد من الحوادث البيئية حيث تُعد الكفاءة البيئية أحد أهم جوانب الاستدامة البيئية، حيث تسهم في تحقيق وفورات كبيرة للمنظمة من خلال

خفض التكاليف الناتج عن تحسين كفاءة استخدام الموارد..(Baumgartner, 2014) لذا فان المنظمة تحقق الاستدامة البيئية من خلال خفض انبعاثات التلوث، والحد من استخدام الموارد، وتقليل توليد النفايات، وذلك نتيجة للجهود المبذولة في هذا المجال(Iqbal et al., 2018) (

الأداء الاجتماعي المستدام :

يتعلق الأداء الاجتماعي المستدام بمدى التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية، ومشاركتها في المجتمع، بالإضافة إلى جهودها في التدريب والتطوير وتهيئة بيئة عمل صحية، حيث تأخذ المسؤولية الاجتماعية في الاعتبار دعم الرفاه العام، وتحسين ظروف العمل، وتوفير مزايا للموظفين، وتطوير المواهب، والاستجابة للقضايا الاجتماعية، وتعزيز علاقات الموظفين.(Amui et al., 2017)

لذا يقيس الأداء الاجتماعي المستدام مدى التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية، ومشاركتها الفعالة في المجتمع، بالإضافة إلى جهودها في التدريب والتطوير وتهيئة بيئة عمل صحية

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

مع تزايد الضغوط البيئية والمجتمعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، أصبح القطاع المصرفي المصري واحداً من القطاعات الاستراتيجية التي تسعى إلى تعزيز ممارسات الاستدامة البيئية في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠، وتعد القيادة التحويلية الخضراء أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تؤكد على دور القادة في تحفيز العاملين على تبني سلوكيات بيئية إيجابية وتعزيز الأداء البيئي (Sobaih et al., 2022) ومع ذلك، فإن التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الأداء المستدام ليس دائماً كافياً لتحقيق الأهداف البيئية للمؤسسات، مما يستدعي البحث في آليات داخلية مثل تمكين العاملين الأخضر باعتباره متغيراً وسيطاً يعزز هذه العلاقة(Weber & Kassab, 2024) ، تشير الدراسات الحديثة إلى أن ٦٠٪ من البنوك التجارية المصرية بدأت بالفعل في تبني مبادرات الاستدامة الخضراء كجزء من خططها الاستراتيجية(Central Bank of Egypt, 2023) ، إلا أن التأثير الحقيقي لهذه المبادرات على الأداء المستدام ما زال محدوداً نتيجة غياب الدور الفاعل للعاملين في تنفيذ الاستراتيجيات البيئية، وأظهرت دراسة (Badwy et al., 2024) أن القيادة التحويلية الخضراء ساهمت في تحسين الأداء البيئي للبنوك التجارية المصرية بنسبة ٣٧٪، ولكن عند توافر سياسات تمكين العاملين الأخضر ارتفعت هذه النسبة إلى ٥٢٪، كما وجدت دراسة (Moustafa Saleh et al., 2024) أن ٤٥٪ من الموظفين في البنوك التي يتبنى قادتها ممارسات القيادة التحويلية الخضراء أظهروا التزاماً أكبر بالممارسات البيئية مقارنةً بالبنوك التي تفتقر لهذا النوع من القيادة، وقد أكدت دراسة (Weber & Kassab, 2024) أن تمكين العاملين يرتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء المستدام بنسبة ٤٠٪ في المؤسسات المالية، كما أوضحت

دراسة (Fu et al., 2022) أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار البيئي أكثر ميلاً لتبني سلوكيات خضراء، مما يساهم في رفع مستوى الأداء المستدام بنسبة ٣٣.٠٪ وعلى الرغم من هذه النتائج الإيجابية، فإن هناك فجوة بحثية في الدراسات المتعلقة بالقطاع المصرفي المصري، حيث تركز معظم الدراسات على القطاعات الصناعية والسياحية دون تقديم أدلة كافية على دور القيادة التحويلية الخضراء وتمكين العاملين في تحسين الأداء المستدام للبنوك بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسات التي تناولت السياق المصري لم تقدم تحليلات كمية متعمقة للأثار الوسيطة لتمكين العاملين الأخضر.

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في وجود قصور في فهم دور التمكين الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة المنوفية، ومن ثمّ يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال طرح مجموعة التساؤلات البحثية الآتية:

١. ما نوع وقوة العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والتمكين الأخضر من وجهة نظر العاملين ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية ؟
٢. هل هناك علاقة بين التمكين الأخضر والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية ؟
٣. ما نوع وقوة العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية ؟
٤. ما طبيعة الدور الوسيط الذي يلعبه التمكين الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية ؟

رابعاً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة الأهداف الآتية:

١. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والتمكين الأخضر من وجهة نظر العاملين ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية
٢. الكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين الأخضر والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية
٣. تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية

٤. تحديد طبيعة الدور الوسيط للتمكن الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظه المنوفية .

خامسا : أهمية البحث

يمكن تناول أهمية البحث من خلال عرض الأهمية الأكاديمية والتطبيقية كما يأتي:

- الأهمية الأكاديمية:

- الأهمية العلمية
- ١. سد الفجوة البحثية في الدراسات التي تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء المستدام، خاصة في إطار تمكين العاملين كمتغير وسيط في البيئة المصرفية المصرية.
- ٢. تطوير نموذج متكامل يربط بين متغيرات القيادة التحويلية الخضراء وتمكين العاملين الأخضر والأداء المستدام، مما يثري الأدبيات الأكاديمية في مجال الإدارة المستدامة والسلوك التنظيمي.
- ٣. إثراء المكتبة العربية بدراسة متخصصة تجمع بين مفاهيم الاستدامة البيئية والقيادة التحويلية والتمكن التنظيمي، مما يساهم في تطوير الأطر النظرية المناسبة للبيئة العربية.
- ٤. استكشاف الآليات النفسية والتنظيمية التي من خلالها يمكن للقيادة التحويلية الخضراء التأثير في الأداء المستدام عبر تمكين العاملين الأخضر.
- ٥. توظيف نظريات حديثة مثل نظرية القيادة التحويلية ونظرية تمكين العاملين في سياق الاستدامة البيئية والأداء المؤسسي المستدام.

- الأهمية التطبيقية

- ١. تقديم رؤية استراتيجية للبنوك المصرية لتحسين أدائها المستدام من خلال تطوير ممارسات القيادة التحويلية الخضراء وآليات تمكين العاملين الأخضر.
- ٢. مساعدة صناع السياسات المصرفية في تصميم برامج تدريبية وتطويرية لتعزيز مهارات القيادة التحويلية الخضراء لدى المديرين والقادة في القطاع المصرفي.
- ٣. دعم جهود البنك المركزي المصري في توجيه القطاع المصرفي نحو تبني ممارسات الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية كجزء من استراتيجية التنمية المستدامة للدولة (رؤية مصر ٢٠٣٠).
- ٤. تقديم مؤشرات قياس عملية تساعد البنوك في تقييم مستوى تمكين العاملين الأخضر وأثره على الأداء المستدام، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على الأدلة.
- ٥. المساهمة في تطوير سياسات الموارد البشرية المرتبطة بتمكين العاملين وتحفيزهم للمشاركة في المبادرات الخضراء والممارسات المستدامة داخل المؤسسات المصرفية.

٦. تعزيز القدرة التنافسية للبنوك المصرية محلياً وإقليمياً من خلال تحسين صورتها كمؤسسات مسؤولة بيئياً واجتماعياً، مما يزيد من جاذبيتها للمستثمرين والعملاء المهتمين بالاستدامة.

سادساً: الدراسات السابقة وتنمية الفروض

(١) الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والتمكين الأخضر

لم تحظَ دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والتمكين الأخضر باهتمام واسع من قبل الباحثين، رغم اهتمامهم باستكشاف العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وتمكين العاملين، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح وجود ندرة في الأبحاث التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والتمكين الأخضر، كما هو الحال في دراسات (Priyadarshini et al., 2023; Saleem et al., 2024).

وعلى الرغم من ذلك، اهتم الباحثون بدراسة العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة والتمكين الأخضر، حيث توصلت دراسة (Adhiati & Ratnawati, 2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة البيئية والتمكين الأخضر للعاملين، كما كشفت دراسات أخرى، مثل (Shuya & Zainal, 2022; Su et al., 2024)، عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والتمكين الأخضر، بالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة (Sokro et al., 2023) إلى علاقة إيجابية بين القيادة الشاملة والتمكين الأخضر، وفي السياق ذاته، أكدت دراسة (علم الدين وعبد الكريم، ٢٠٢٤) وجود علاقة إيجابية بين القيادة الشاملة الخضراء والتمكين الأخضر للعاملين.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن للقيادة التحويلية الخضراء دوراً حيوياً في تعزيز التمكين الأخضر للعاملين، حيث يساهم القادة الذين يمنحون موظفيهم التمكين في بناء ثقافة تنظيمية تحفز على الابتكار وتعزز السلوكيات الصديقة للبيئة، ويكون العاملون المُمكّنون أكثر استعداداً للانخراط في ممارسات مسؤولة بيئياً عندما يحظون بدعم القيادة ويتمتعون بالاستقلالية في اتخاذ القرارات (Saleem et al., 2024).

ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، فإن نمط القيادة التحويلية يساهم في تمكين العاملين من خلال تعزيز ثقة القادة بمروّوسهم، والتعبير عن توقعات عالية للأداء، بالإضافة إلى إتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرار وممارسة الاستقلالية، كما أن العاملين المُمكّنين يستجيبون لهذا التمكين من خلال تحقيق الأداء المطلوب وتلبية توقعات القادة (Priyadarshini et al., 2023).

وبناءً على منظور كل من نظرية الموارد القائمة (RBV) ونظرية القدرة-الدافع-الفرص (AMO)، توفر القيادة التحويلية الخضراء (GTL) مورداً نفسياً مهماً من خلال تمكين العاملين من التعلم

والابتكار وممارسة السلوكيات المقبولة، مما يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها في الاستدامة البيئية (Hameed et al., 2022)).

واستناداً إلى هذا المنظور، فإن القيادة التحولية الخضراء تشجع العاملين على تحديد وتحقيق أهدافهم البيئية من خلال تقدير مساهماتهم في ممارسات الإدارة البيئية بالإضافة إلى ذلك، تأخذ القيادة التحولية الخضراء في الاعتبار احتياجات العاملين الفردية، مما يسمح لهم بالإبداع والازدهار في بيئة داعمة، وهو ما يعزز لديهم الشعور بالتمكين. (Singh et al., 2020).

لذا فإن القادة التحويليون الأخضر يسعون إلى تمكين رؤوسهم عبر مشاركة رؤية بيئية مستقبلية بدلاً من تقديم المكافآت أو فرض العقوبات (Srour et al., 2020)، كما أنهم يشجعون رؤوسهم على اتخاذ قرارات مستقلة في مواجهة التحديات، مما يجعل العمل ذا معنى شخصي لهم. واستناداً إلى ما سبق، يمكن القول أن القادة التحويليين الأخضر يميلون إلى تمكين رؤوسهم من خلال مشاركة رؤيتهم البيئية وتشجيعهم على الإسهام بشكل مستقل في تحسين الأداء البيئي للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك، يتيح هؤلاء القادة للعاملين فرصاً أكبر للاستقلالية في اتخاذ المبادرات، ودعم زملائهم، وتقديم مقترحات لتعزيز السياسات والممارسات البيئية داخل المنظمة، وبناء على ما ذلك يمكن للباحثين صياغة الفرض الأول للبحث على النحو الآتي:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية الخضراء والتمكين الأخضر للعاملين من وجهة نظر العاملين بالبنوك محل الدراسة.

(٢) الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحولية الخضراء والأداء المستدام

أهتمت العديد من الدراسات بالتعرف على العلاقة بين القيادة التحولية الخضراء والأداء المستدام، ومن بين هذه الدراسات علي سبيل (Bhatti et al., 2023؛ Niazi et al., 2023؛ Luo et al., 2024؛ Sun et al., 2022؛ Kusi et al., 2021؛ Singh et al., 2020؛ Saleem et al., 2024)، حيث يعمل القادة التحويليون الأخضر على تعزيز ثقافة تنظيمية تركز على الاستدامة من خلال مواءمة الأهداف البيئية مع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للمنظمة، فهم يرسون دعائم المسؤولية البيئية، مما يحفز الفرق على تبني أساليب وتقنيات أكثر استدامة (Chen et al., 2014).

ويُعد نمط القيادة التحولية الخضراء (GTFL) مصدر إلهام للعاملين، حيث يؤثر عليهم من خلال ترسيخ رؤى بيئية تتماشى مع توجه المنظمة نحو التحول الأخضر، كما تسهم هذه القيادة في تحفيز الموظفين على اكتساب معارف جديدة وتعزز مشاركتهم في أنشطة الابتكار المتعلقة بالمنتجات والعمليات الصديقة للبيئة (Niazi et al., 2023)، مما يمكن المنظمة من طرح منتجات أو خدمات صديقة للبيئة في الأسواق وتحسين أدائها البيئي (Singha et al., 2020).

ويحرص القادة التحويليون الخضر على التطوير المستمر للقدرات الديناميكية المستدامة بيئيًا، مما يعزز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات الخارجية واستغلال الفرص الجديدة بفاعلية، لا سيما في مجال ابتكار المنتجات والعمليات الصديقة للبيئة، ويتبنى القادة ذوو الفكر التحويلي الأخضر رؤية تجعل القضايا البيئية أولوية أساسية، مما ينعكس على قراراتهم واختياراتهم ويدفعهم نحو دمج القدرات الخضراء داخل المنظمة وتطويرها وإعادة هيكلتها (Saleem et al., 2024).

لذا يمكن للقادة التحويليين الخضر التأثير بشكل مباشر على الأداء البيئي من خلال وضع أهداف واستراتيجيات تتماشى مع ممارسات الاستدامة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء البيئي (Sobaih et al., 2022).

بالإضافة إلى ذلك، يساهم القادة التحويليون الخضر في تحسين الأداء البيئي بشكل غير مباشر من خلال تعزيز الوعي البيئي وإشراك أصحاب المصلحة، خاصة العاملين، فقد أوضحت دراسة (Kusi et al., 2021) أن القادة التحويليين الخضر يلعبون دورًا جوهريًا في تحفيز العاملين وإلهامهم وتعزيز شعورهم بالامتثال، مما يدفعهم إلى تبني ممارسات وسلوكيات مسؤولة بيئيًا داخل المنظمة وخارجها. كما يساهم هؤلاء القادة في الترويج للسياسات والممارسات المستدامة ضمن صناعتهم أو مجتمعاتهم. ويتضح من خلال ما سبق أن للقيادة التحويلية الخضراء دورًا إيجابيًا في تحقيق الأداء المستدام، وبناء على ما ذلك يمكن للباحثين صياغة الفرض الثاني للبحث على النحو الآتي:

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء المستدام من وجهة نظر العاملين بالبنوك محل الدراسة.

(٣) الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التمكين الأخضر للعاملين والأداء المستدام

إهتمت الدراسات بالتعرف على العلاقة بين التمكين الأخضر للعاملين والأداء المستدام، على سبيل المثال دراسات (Ashraful et al., 2020; Hutomo et al., 2020; Kularathne & Rajapaksha, 2020; Khan & Muktar, 2024; Shuya & Zainal, 2022; Alam, 2021; al., 2021).

وتسهم ممارسات تمكين العاملين الخضر في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها البيئية، من خلال تحفيز العاملين على تبني سلوكيات إيجابية تجاه البيئة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء البيئي للمنظمة (Kawiana et al., 2021)، كما أن تعزيز وتمكين العاملين يساهم في تعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء (Tariq et al., 2016; Zaki & Norazman, 2019). لذلك، إذا أرادت المنظمة تعزيز الأداء المستدام (EP)، فإنه يتعين على مديري الموارد البشرية تحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة وطرح أفكار مبتكرة وصديقة للبيئة من خلال تمكينهم، حيث يلعب مديري الموارد البشرية دورًا محوريًا في التأكيد على أهمية بناء بيئة عمل تعاونية تشجع الإدارة

العليا على تبني نهج تشاركي، حيث يتمكن الموظفون من التعبير عن آرائهم أو التفاوض مع الإدارة وطرح حلول مختلفة لمعالجة التحديات البيئية. كما أن تحسين آليات التمكين التنظيمي وتعزيز مشاركة الموظفين في مكان العمل يسهم في إسماع أصواتهم، مما يساعد في صياغة الأهداف البيئية بشكل أكثر فعالية واستدامة. (Masri& Jaaron., 2017)

لذا فإنه كلما زادت مشاركة الموظفين في صنع القرارات البيئية، زاد احتمال مشاركتهم في برامج التطوير البيئي التعاونية. لذلك، فإن تمكين العاملين الأخضر (GEE) له علاقة إيجابية مع الأداء المستدام، وبناء على ما تقدم يتضح الدور الإيجابي للتمكين الأخضر للعاملين في تعزيز الاداء المستدام ، ويمكن للباحثين صياغة الفرض الثالث للبحث على النحو الآتي:

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الأخضر والاداء المستدام من وجهة نظر العاملين بالبنوك محل الدراسة.

ويعتبر التمكين الأخضر للعاملين عنصراً أساسياً في دعم المنظمة لتحقيق أهدافها المستدامة (Tariq et al., 2016) حيث يؤدي تمكين العاملين دوراً محورياً عندما يُتاح لهم ممارسة الاستقلالية الذاتية في تحديد السلوكيات غير المرغوب فيها ومعالجتها بكفاءة في بيئة العمل. (Kim & Beehr, 2017)

كما أشارت الدراسات إلى أن المنظمات التي تحرص على تحقيق الأداء المستدام يمكنها تحقيق ذلك من خلال ممارسات القيادة التحويلية الخضراء (Priyadarshini et al., 2023; Saleem et al., 2024) ، ويُعد القادة التحويليون مصدرًا رئيسيًا في تشجيع الإبداع البيئي، حيث يمكنهم تعزيز الوعي البيئي، والكفاءة الذاتية، وتحسين الأداء البيئي كما أن التزام الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين بحماية البيئة يسهم في رفع مستوى الأداء البيئي للمنظمات وللعاملين (AlGhazali et al., 2022) ، ولذلك لا يمكن تحقيق الأهداف المستدامة إلا إذا تم استيعابها وتنفيذها على المستوى الفردي (Shaukat et al., 2023).

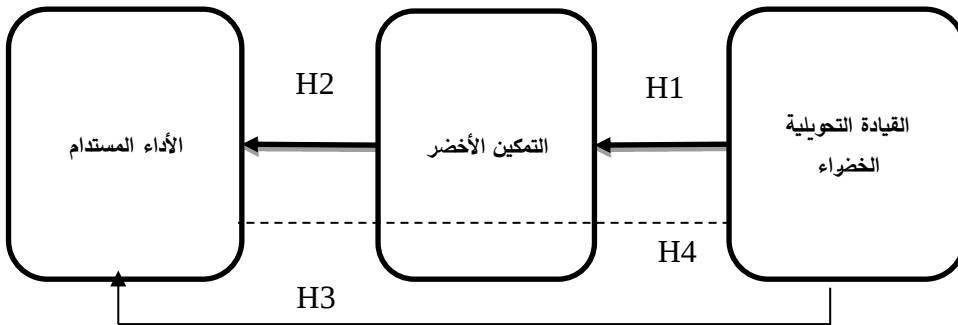
ولقد توصلت العديد من الدراسات الى الدور الوسيط الذي يلعبه التمكين الأخضر في تحقيق الأداء المستدام ،على سبيل المثال ، دراسات (Kularathne&Rajapaksha.,2020; Ashraful et al., 2021) ، بالإضافة الى ذلك فقد توصلت دراسة (Tariq et al., 2016) أن التمكين الأخضر للعاملين هو بمثابة متغير وسيطاً محتملاً لأنه يؤثر على دافع العاملين لممارسة الممارسات الصديقة للبيئة.

وبناءً على ما سبق، يمكن نظرياً الافتراض أن، يمكن للباحثين صياغة الفرض الرابع للبحث على النحو الآتي:

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء المستدام في ظل التمكين الأخضر كمتغير وسيط.

سابعاً: الفجوة البحثية ونموذج البحث المقترح:

- ١- على الرغم من تناول القيادة التحويلية الخضراء من خلال دراسات أجنبية إلا أنه - في حدود علم الباحثين- توجد قلة من الدراسات تم تطبيقها في البيئة العربية عامة والبيئية المصرية خاصة .
- ٢- بالرغم من إهتمام الدراسات الأجنبية بمفهوم التمكين الأخضر إلا أنه في حدود علم الباحثين توجد ندرة في الدراسات السابقة المصرية التي تناولت هذا المفهوم .
- ٣- على الرغم من الاهتمام المتزايد من قبل الدراسات العربية والأجنبية بموضوع الأداء المستدام، إلا أن الحاجة ما تزال قائمة لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات بهدف التعرف علي سبل تعزيز الأداء المستدام بشكل أعمق، مما يساعد المنظمات على تبني ممارسات أكثر استدامة وفعالية في ظل التحديات العالمية المتزايدة.
- ٤- في حدود علم الباحثين لا توجد دراسات سابقة أستهدف التعرف علي الدور الوسيط للتمكين الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء المستدام ، ومن ثم لم تتناول دراسة سابقة هذه المتغيرات مجتمعة في البيئات الأجنبية والعربية بشكل عام والبيئة المصرية بشكل خاص. وبناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (القيادة التحويلية الخضراء ، التمكين الأخضر، والأداء المستدام)، من خلال الشكل رقم (١).



ثامناً: منهجية البحث

تشمل منهجية البحث عدة عناصر أساسية، وهي: أنواع البيانات ومصادرها، مجتمع البحث والعينة المستهدفة، متغيرات الدراسة وطرق قياسها، أداة البحث وكيفية جمع البيانات، بالإضافة إلى أساليب تحليل البيانات. وفيما يلي توضيح لهذه العناصر بالتفصيل.

- البيانات المطلوبة للبحث ومصادر الحصول عليها:

تطلب إعداد هذا البحث نوعين من البيانات، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

أ. **البيانات الثانوية:** قام الباحثين بجمع البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث وذلك من خلال الاطلاع على بعض الدراسات والتقارير والإحصاءات المنشورة، حيث يتطلب هذا البحث مجموعة من البيانات لتعميق فكرة البحث وبلورة وبناء مشكلة وأهداف وفروض البحث، حيث تم الاطلاع على بعض الادبيات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية الخضراء، ودراسات سابقة تناولت التمكين الأخضر، ودراسات سابقة تناولت الأداء المستدام، ودراسات سابقة تناولت كل متغير من المتغيرات السابق الإشارة إليها وبيان العلاقات بينهم، وبيانات عن مجتمع البحث والمتمثل ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، بالإضافة إلى الدوريات والمجلات العلمية والكتب العربية أو الأجنبية والرسائل الجامعية وأوراق المؤتمرات التي تناولت موضوع البحث أو أحد جوانبه، كما تم الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

ب. **البيانات الأولية:** اعتمد الباحثان في الحصول على البيانات الأولية لتحقيق أهداف البحث على تصميم قائمة استقصاء وتوجيهها إلى عينة البحث والمتمثلة في العاملين ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، وذلك بهدف التعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

- متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

في ضوء مشكلة البحث، وأهدافه وفروضه، يشتمل هذا البحث على ثلاث متغيرات هي: القيادة التحويلية الخضراء، والتمكين الأخضر، و الأداء المستدام، وفيما يلي بيان لأسلوب قياس كل متغير، وذلك على النحو التالي:

القيادة التحويلية الخضراء (المتغير المستقل): بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس المستخدمة لقياس القيادة التحويلية الخضراء في الدراسات السابقة، تم الاعتماد على المقياس الذي طوره (Robertson, 2018) وتم الإعتماد علي هذا المقياس نظراً لتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات، وأعتماد أغلب الدراسات الأجنبية الحديثة عليه، علي سبيل المثال (Kura, 2016; Barling, 2017; Srour et al., 2020؛ Peng et al., 2020) وقد تم إجراء بعض التعديلات علي بعض العبارات حتى تتماشى مع مجال التطبيق، وقد تضمن المقياس عدد (١٢) عبارة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت للموافقة/ عدم الموافقة، والمكون من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم اعطاء كل إجابة درجة محددة تندرج من (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

التمكين الأخضر (المتغير الوسيط): بعد مراجعة المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس التمكين الأخضر، تم اعتماد المقياس الذي طوره دراسة (Hameed et al., 2020) لقياس هذا المفهوم،

حيث يتميز المقياس بكونه أحادي البعد ويمتلك مستويات عالية من الصدق والثبات، بالإضافة إلى اعتماده في العديد من الدراسات الأجنبية والعربية، مثل (Kularathne, 2020؛ Shuya & Zainal, 2022)؛ علم الدين وعبد الكريم، ٢٠٢٤). يتكون هذا المقياس من (٩) عبارات، وقد تم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث يشير الرقم (٥) إلى "الموافقة بشدة"، بينما يشير الرقم (١) إلى "عدم الموافقة بشدة"، مع وجود درجة محايدة في المنتصف تمثلها القيمة (٣)

الأداء المستدام (المتغير التابع): بعد مراجعة المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس الأداء المستدام، تم اعتماد المقياس الذي طوره دراسة (Iqbal et al., 2020)، حيث اعتمدت عليه أغلب الدراسات السابقة (Mousa & Othman, 2020؛ العولقي، ٢٠٢١؛ السجاري وإسماعيل، ٢٠٢٢؛ Dey et al., 2022؛ Kafetzopoulos & Gotzamari, 2022؛ Alshura et al., 2023؛ Obeidat et al., 2023)، وذلك نظراً لامتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويتكون المقياس من (١٥) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، حيث يحتوي كل بعد على خمس عبارات، وقد صممت عبارات المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، الذي تتراوح درجاته من "موافق بشدة" (٥) إلى "غير موافق بشدة" (١)، مع وجود درجة محايدة في المنتصف تمثلها القيمة (٣).

- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع العاملين ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، ووفقاً لبيانات إدارة الموارد البشرية بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية ٢٠٢٣ فإنه يبلغ العدد الإجمالي للمجتمع (٨١٥) كما هو موضح في الجدول رقم (١)، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وارتفاع تكلفة الوصول إلى كل مفرداته، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات الأولية المطلوبة للبحث، وبلغ حجم العينة ٢٦١ مفردة، تم حسابها في ضوء الافتراضات (ريان، ٢٠٠٢) حيث بلغ مجتمع الدراسة ٨١٥ مفردة، ونسبة الخطأ المسموح به عند مستوى معنوية ٥٪، وأن معامل الثقة ٩٥٪، وقد تقرر زيادة حجم العينة إلى ٣٠٠ مفردة بغرض تحقيق معدلات عالية للاستجابة عند جمع البيانات. وفيما يتعلق بإجراءات سحب العينة، فإنها تمثلت في أسلوب العينات العشوائية البسيطة، وتم توزيع العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي القائم على التباين في عدد العاملين داخل كل مستشفى، وتمثلت وحدة المعاينة في كل من يعمل ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية بغض النظر عن طبيعة عمله، والجدول رقم (٢) يوضح توزيع حجم العينة على بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية وفقاً لبيانات بيانات إدارة الموارد البشرية بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، م. ٢٠٢٣.

توسيط التهكين الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والنداء المستدام

جدول رقم (١) إجمالي عدد العاملين ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية

بيان	عدد العاملين	النسبة من المجتمع
البنك الأهلي	٢٨٩	٣٥,٤٠٪
بنك مصر	٣٤٢	٤٢,٠٪
بنك الاسكندرية	١٨٤	٢٢,٦٠٪
إجمالي	٨١٥	١٠٠٪

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد علي بيانات إدارة الموارد البشرية بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية

جدول رقم (٢) توزيع حجم العينة علي بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية

م	بيان	عدد العاملين	حجم العينة في كل بنك	المسترد من القوائم
١	البنك الاهلي	٢٨٩	١٠٦	٩٩
٢	بنك مصر	٣٤٢	١٢٦	١١٩
٣	بنك الاسكندرية	١٨٤	٦٨	٥٩
	إجمالي	٨١٥	٣٠٠	٢٧٧

المصدر: إعداد الباحثين

وأُسفرت هذه العملية عن جمع ٢٧٧ استمارة، وبذلك يكون استجابة أفراد عينة البحث (٩٢٪)، وهي نسبة مرتفعة في العلوم الاجتماعية، ويوضح الجدول رقم (٣) توصيف لعينة البحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي، وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (٣) توصيف عينة البحث

المتغير	التصنيف	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكر	١٧٥	٦٣,١٨٪
	أنثي	١٠٢	٣٦,٨٢٪
الإجمالي		٢٧٧	١٠٠٪
عدد سنوات الخبرة بالبنك	أقل من ٥ سنوات	٦٦	٢٣,٨٢٪
	من ٥ الي ١٠ سنة	١٠٤	٣٧,٥٥٪
	من ١٠ الي ٢٠ سنة	٧٤	٢٦,٧٢٪
	أكثر من ٢٠ سنة	٣٣	١١,٩٢٪
الإجمالي		٢٧٧	١٠٠٪
المؤهل التعليمي	دبلوم	43	١٥,٥٢٪
	بكالوريوس	١٧٩	٦٤,٦٢٪
	دراسات عليا	٥٥	١٩,٨٦٪

المتغير	التصنيف	التكرارات	النسب المئوية
الإجمالي		277	٪١٠٠

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٣) تنوع الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور (٦٣,١٨٪) للذكور بعدد ١٧٥، و ١٠٢ أنثى بنسبة (٣٦,٨٢٪)، كما تباينت عينة البحث للمفردات داخل عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ، فقد بلغت نسبة العاملين التي تتراوح نسبة خبرتهم بالعمل أقل من ٥ سنوات أقل نسبة استجابة بنسبة (٢٣,٨٢٪)، بينما بلغت نسبة العاملين الذين لديهم أكثر من ٢٠ سنة خبرة علي أقل نسبة إستجابة بنسبة (١١,٩٢٪)، بينما بلغت نسبة مشاركة العاملين الحاصلين علي درجة بكالوريوس أعلي نسبة مشاركة حيث بلغت قدرها (٦٤,٦٢٪)، بينما إحتلت نسبة مشاركة الحاصلين علي الدراسات العليا علي المرتبة الثانية بنسبة مشاركة (١٩,٨٦٪) ، بينما إحتلت نسبة مشاركة الحاصلين علي الدبلوم علي المرتبة الأخيرة بنسبة مشاركة (١٥,٥٢٪)

٢- حدود الدراسة

هناك مجموعة من الحدود التي وضعها الباحثان لإجراء هذه الدراسة ، وهي:-
 حدود بشرية : شملت هذه الدراسة العاملين بنوك القطاع العام التجارية بمحافظه المنوفية ، وذلك انطلاقاً من كونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بتقديم الخدمات البنكية للمواطنين، وتضم هذه الفئة (مدير عام ، نائب مدير عام ، نائب المدير ، مراقب ، مصرفي ممتاز، مصرفي أ ، مصرفي ب)
 حدود علمية : ركزت هذه الدراسة على التعرف علي الدور الوسيط للتمكين الاخضر علي العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والاداء المستدام.
 حدود مكانية : نظرا لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة فقد إقتصرت البحث علي بنوك القطاع العام التجارية بمحافظه المنوفية .

٣- أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

أداة البحث هي الاستبيان، تم إعدادها لجمع بيانات الدراسة الميدانية في ضوء الدراسات السابقة، وقد روعي في تصميمها البساطة والوضوح وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل متغيرات البحث، واشتملت القائمة على عدد ثلاث صفحات، تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث وتوضيح الهدف منه وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على أربعة أسئلة رئيسة بحيث يختص السؤال الأول بقياس القيادة التحويلة الخضراء (١٢ عبارة)، أما السؤال الثاني يركز على قياس متغير التمكين الأخضر وتتضمن (٩ عبارات) ، في حين اختص السؤال الثالث بقياس الأداء

المستدام (١٥ عبارة)، وفي النهاية تتضمن السؤال الرابع أسئلة أربعة أسئلة متعددة الاجابات تتضمن المتغيرات الديموغرافية للعاملين من حيث: النوع، ومدة الخدمة، والمؤهل الأكاديمي وتم جمع البيانات الخاصة بالاستبانة عن طريقة الزيارة القصيرة لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافها للمستقصي منهم، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان لهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى، وهذه الطريقة ربما تكون هي الأكثر مناسبة لطبيعة مجتمع البحث، وقد استغرقت عملية جمع البيانات من مفردات عينة الدراسة شهري ديسمبر ٢٠٢٤ ويناير ٢٠٢٥م وأسفرت هذه العملية عن جمع ٢٧٧ استمارة، وبذلك يكون استجابة أفراد عينة البحث (٩٢٪)، وهي نسبة مرتفعة في العلوم الاجتماعية.

١- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات واختبارفروض البحث:

تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 25) وبرنامج (AMOS Version 25) كما يأتي:

- مقاييس الإحصاء الوصفية: المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لإعطاء نتائج مبدئية حول متغيرات البحث.
- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient: تم استخدامه بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات لمقاييس البحث، وتم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي دون غيره من الأساليب، وذلك لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: تم استخدامه لقياس نوع وقوة العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء، والتمكين الأخضر، والنداء المستدام بشكل إجمالي.
- أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية Path Analysis method & SEM: لاختبار العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والتمكين الأخضر (الفرض الأول)، والعلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والنداء المستدام (الفرض الثاني)، والعلاقة المباشرة بين التمكن الأخضر والنداء المستدام (الفرض الثالث)، واختبار الدور الوسيط للتمكن الأخضر بين القيادة التحويلية الخضراء والنداء المستدام (الفرض الرابع)

تاسعا: اختبارصدق وثبات مقاييس البحث:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، تم تقييم صدق وثبات مقاييس البحث، عن طريق عرض قائمة الاستقصاء على عدد ٣٧ مفردة من العاملين بمجتمع

الدراسة الميدانية، وتم تحليل نتائج قوائم الاستقصاء باستخدام أسلوب معامل ألفا كرو نباخ، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج هذا الأسلوب.

جدول رقم (٤) تقييم صدق وثبات التقارب لمقاييس البحث

المتغير رقم الفقرة	تقييم ثبات الاتساق الداخلي		الصدق الذاتي	تقييم صدق التقارب		
	معامل ألفا (α)	معامل الثبات المركب (CR)		معاملات التحميل الخارجية	Kaiser- Meyer- Olkin (KMO)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
القيادة التحويلية الخضراء	1	0.783	0.885	0.683	0.553	
	2			0.610		
	3			0.765		
	التأثير المثالي الأخضر					
	4	0.763	0.879	0.477	0.557	
	5			0.684		
	6			0.832		
	الدافع الملمم الأخضر					
	7	0.731	0.793	0.619	0.578	
	8			0.764		
	9			0.876		
	التحفيز الفكري الأخضر					

توسيط التمكن الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والنداء المستدام

تقييم صدق التقارب			الصدق الذاتي	تقييم ثبات الاتساق الداخلي		المتغير رقم الفقرة		
متوسط التباين المستخرج (AVE)	Kaiser– Meyer– Olkin (KMO)	معاملات التحميل الخارجية	الجذر التربيعي لمعمل ألفا	معامل الثبات المركب (CR)	معامل ألفا (α)			
0.518 0.672	0.886	0.808	0.868	0.801	0.754 0.884	10	إجمالي القيادة التحويلية الخضراء	
		0.872				11		
		0.642				12		
						الاعتبار الفردى الأخضر		
		-----	0.940	0.760 883.				
		0.883						التمكن الأخضر
		0.941						
		0.645						
		0.651						
		0.805						
		0.742						
		0.624						
		0.65						
		0.489						

تقييم صدق التقارب			الصدق الذاتي	تقييم ثبات الاتساق الداخلي		المتغير رقم الفقرة	
متوسط التباين المستخرج (AVE)	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	معاملات التحميل الخارجية	الجذر التربيعي لمعمل ألفا	معامل الثبات المركب (CR)	معامل ألفا (α)		
0.528	0.805	-----	0.877	0.770	0.769	إجمالي التمكن الأخضر	
0.574		0.558		.868		1	الأداء المستدام
		0.796				2	
		0.817				3	
		0.722				4	
		0.857				5	
		-----	0.918		0.843	البعد الاقتصادي	
		.654				6	
		.680				7	
		.710				8	
		.797				9	
		.698				10	
			0.903		0.815	البعد البيئي	
		.702				11	
		.514				12	
		.693				13	
0.605		.953		0.884		14	
		0.964				15	

توسيط التهكين الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والنداء المستدام

المتغير رقم الفقرة	تقييم ثبات الاتساق الداخلي		الصدق الذاتي	تقييم صدق التقارب	
	معامل ألفا (α)	معامل الثبات المركب (CR)	الجذر التربيعي لمعمل ألفا	معاملات التحميل الخارجية	Kaiser- Meyer- Olkin (KMO)
البعد الإجتماعي	0.842		0.940		
اجمالي الأداء المستدام	0.892	0.885	0.944		0.862
					0.681

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

للتأكد من درجة الثبات في المقاييس المستخدمة، تم استخدام معامل الارتباط الفا كرو نباخ Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الثبات دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب (CR) Composite Reliability. (Hair et al., 2017)، (، ٠,٩٥)، و بالنظر في النتائج الواردة في الجدول رقم (٤)، نجد أن جميع قيم معامل الثبات ألفا لكرو نباخ (α) ومعامل الثبات المركب (CR) مقبولة. وفي ضوء تلك النتائج يمكن القول أن المقاييس المستخدمة في البحث تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وأنه يمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة الحالية، ويتبين من الجدول السابق أن أكثر المقاييس المستخدمة ثباتاً هو مقياس الأداء المستدام حيث بلغت قيمة كرونباخ ألفا ٠,٨٩٢، وأقل المقاييس ثباتاً هو مقياس التمكين الأخضر حيث بلغت قيمة كرونباخ ألفا ٠,٧٦٩.

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الجذر التربيعي لمعامل ألفا (الصدق الذاتي) قد سجلت معاملات صدق مرتفعة للمقاييس الثلاثة، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود ملائمة من الاتساق الداخلي بين البنود المستخدمة في المقاييس الثلاث، ويشير اختبار كايزر وماير وأولكين Kaiser Meyer Olkin (KMO) والذي يبين مدى ملائمة وكفاية العينة للتحليل، حيث نجد أن جميع معاملات الاختبار أكبر من ٠,٥ و دال إحصائي مما يدل على كفاية العينة، وان المصفوفة هي مصفوفة الوحدة.

كما يتضح من الجدول أن متوسط التباين المستخرج لكل بُعد Average Variance Extracted (AVE) والذي يشير الى مدى تقارب وتوافق عبارات القياس مع بعضها البعض عند قياس نفس البعد أو المتغير، وتُعد قيمة هذا المتوسط مقبولة إذا زادت عن ٠,٥٠ (Hair et al., 2017). حيث تتراوح بين

(٠,٥٢٨ - ٠,٦٨١)، مما يؤكد علي أن جميع قيم (AVE) لكل متغير مقبولة، مما يدل على تمتع مقاييس الدراسة بدرجة عالية من الصدق التقاربي، ويتضح من الجدول أن مؤشرات المطابقة للمقاييس الثلاث تقع ضمن الحد المقبول مما يشير الى جودة النماذج الثلاث، وأن العبارات التي تضمنتها الثلاث نماذج للقياس تقيس ما أعدت من أجله.

عاشرا: نتائج البحث:

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج البحث، وذلك على النحو الآتي:

- مؤشرات مبدئية:

قبل البدء في إجراء اختبارات فروض الدراسة، سنعرض بعض المؤشرات المبدئية التي تعكسها نتائج الدراسة، وذلك من خلال الجدول التالي رقم (٥)، والذي يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ومعاملات الارتباط بينها.

جدول رقم (٥) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ومصفوفة معاملات الارتباط

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القيادة التحويلية الخضراء	التمكين الأخضر	الأداء المستدام
1	القيادة التحويلية الخضراء	3.2879	.68583	20,91%	0,819		
2	التمكين الأخضر	3.0423	.60371	19,82%	0,655**	0,726	
3	الأداء المستدام	3.1958	.64641	20,26%	0,814**	0,705*	0,825

** معنوي عند مستوى معنوية ١٪

* معنوي عند مستوى معنوية ٥٪

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

قيم القطر الرئيس المظلل يمثل الجذر التربيعي لمتوسط جذر التباين المستخرج (Square Root OF AVE) *يتم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج، ويتم تحديد مستويات الدرجة (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، من خلال قسمة الفرق بين أعلي قيمة للمقياس (٥) وأقل قيمة به (١) علي ثلاثة مستويات كالتالي: $3/(1-5) = 1,33$ ، من ١ إلى أقل من ٢,٣٣ (الدرجة منخفضة)، ومن ٢,٣٤ إلى أقل من ٣,٦٦ (الدرجة متوسطة)، ومن ٣,٦٧ فأكثر (الدرجة مرتفعة).

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) ما يلي:

- أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية الخضراء و التمكين الأخضر و الاداء المستدام) ، قد بلغ (٣,٢٨-٣,٠٤-٣,١٩) علي التوالي، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة قد جاءت بدرجة متوسطة، في حين تشير درجات الانحراف المعياري والتي تقل جميعها عن الواحد الصحيح إلى عدم وجود درجة عالية من التباين في الآراء بين مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.
- بلغ معامل الاختلاف للقيادة التحويلية الخضراء (٢٠,٩١٪) مما يعني وجود اتفاق وتجانس بين آراء عينة الدراسة حول ممارسات القيادة التحويلية الخضراء بنسبة ٧٩,٠٩ ٪، كما بلغ معامل الاختلاف للتمكين الأخضر (١٩,٨٢٪) مما يعني وجود اتفاق وتجانس للآراء وعينة الدراسة حول التمكين الأخضر بلغ (٨٠,١٨) ٪، بينما بلغ معامل الاختلاف للاداء المستدام (٢٠,٢٦) ٪، مما يدل علي وجود اتفاق وتجانس للآراء عينة الدراسة حول الاداء المستدام بلغ (٧٩,٧٤) ٪.
- وتشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة التحويلية الخضراء و التمكين الأخضر حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٥٥،**) ، مما يعني إلى أن زيادة ممارسات القيادة التحويلية الخضراء تساهم بشكل إيجابي في تعزيز التمكين الأخضر بالبنوك محل الدراسة ، كما تبين وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة التحويلية الخضراء و الاداء المستدام حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨١٤،**) ، مما يشير إلى أن ممارسات القيادة التحويلية الخضراء تدعم وتساهم بشكل إيجابي في تعزيز الاداء المستدام في البنوك محل الدراسة ، كما يوضح الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين التمكين الأخضر والاداء المستدام حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٠٥،*) ، مما يشير إلى أن التمكين الأخضر يساهم بشكل إيجابي في تعزيز الاداء المستدام بالبنوك محل الدراسة .
- كما يوضح الجدول اعلاه أن الجذر التربيعي لمتوسط جذر التباين المستخرج (Square Root OF AVE) أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى؛ وهو ما يعني أن أداة البحث تتمتع بالصدق التمايزي، كما تؤكد هذه النتيجة عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al.,2017).

- نتائج اختبار فروض البحث:

للتحقق من صحة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، وبالتالي اختبار صحة فروض البحث، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج تحليل المسار وهو أحد برامج الانحدار، من خلال استخدام برنامج JASP بأسلوب Maximum Likelihood (MLE) Estimates؛ والذي يمكن من خلاله اختبار التأثير الوسيط للتمكين الأخضر على العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء و الاداء المستدام، وللتعرف على جودة التوفيق للنموذج الوصفي المقترح وتحليل

طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث المكونة للنموذج (القيادة التحويلية الخضراء و التمكين الأخضر و الاداء المستدام) بشكل إجمالي ، أخذنا في الاعتبار العلاقات المتبادلة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية الخضراء) وتأثيره بشكل إجمالي على المتغير الوسيط (التمكين الأخضر) بغرض إحداث أثر أفضل على المتغير التابع (الاداء المستدام)، مما استلزم ذلك استخدام تحليل المسار Path Analysis (JASP) والذي يهدف إلى تحليل معاملات الارتباط بين متغيرين إلى نوعين من التأثيرات مباشرة وغير مباشرة، ويعتمد على وجود نماذج سببية حيث يفترض وجود علاقة خطية بين السبب (المتغيرات السببية) والأثر، وللتحقق من الوساطة تم استخدام اختبار سوبل . ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج اختبار فروض البحث.

جدول رقم (٦) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة ونتائج اختبار

سوبل للتحقق من الوساطة

المسار	قيمة معلمة المسار	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة	R	R ²	مستوى الوساطة
التأثيرات المباشرة							
القيادة التحويلية الخضراء ← التمكين الأخضر	٠,٥٧٧	١٦,٥٢٢	٠,٠٠٠	دال	% ٦٥,٥	% ٤٢,٩٠	--
القيادة التحويلية الخضراء ← الاداء المستدام	٠,٧٧٨	٢٧,٨٢٤	٠,٠٠٠	دال	% ٨١,٤	% ٦٨,١	--
التمكين الأخضر ← الاداء المستدام	٠,٨٠٨	٢١,٥٠٧	٠,٠٠٠	دال	% ٧٠,٥٠	% ٥٦,٩	--
التأثيرات غير المباشرة							
القيادة التحويلية الخضراء ← التمكين الأخضر ← الاداء المستدام	٠,٢٣٢	٩,٥٥٠	٠,٠٠٠	دال	% ٧٦,١	% ٨٧,٢	

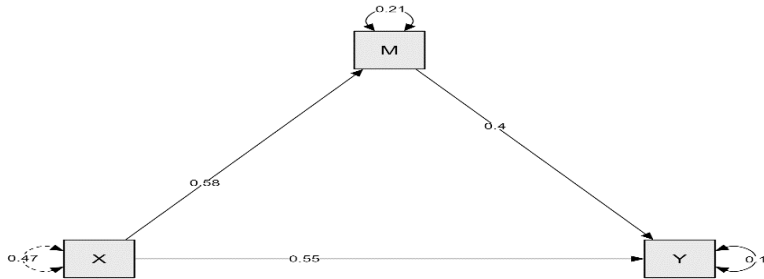
المصدر: اعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويوضح الشكل رقم (٢) العلاقة المقترحة بين القيادة التحويلية الخضراء و الاداء المستدام من خلال التمكين الأخضر كمتغير وسيط وذلك بإستخدام برنامج JASP بإستخدام طريقة

Maximum Likelihood Estimates (MLE)

شكل رقم (٢)

النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج JASP



ويتضح من الجدول رقم (٦) والشكل رقم (٢) ما يأتي:

- تفسر ممارسات القيادة التحويلية الخضراء حوالي ٤٢,٩٪ وفقاً لمعامل التحديد R^2 من التغير الذي يحدث في التمكين الأخضر كمتغير تابع، كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لممارسات القيادة التحويلية الخضراء على التمكين الأخضر، حيث بلغ معامل المسار (٠,٥٧٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الأول للبحث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية الخضراء و التمكين الأخضر للعاملين.

- كما تفسر ممارسات القيادة التحويلية الخضراء حوالي ٦٨,١٪ وفقاً لمعامل التحديد R^2 من التغير الذي يحدث في الاداء المستدام، كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لممارسات القيادة التحويلية الخضراء على الاداء المستدام، حيث بلغ معامل المسار (٠,٧٧٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠). وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثاني للبحث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية الخضراء والاداء المستدام بالبنوك محل الدراسة.

- يفسر التمكين الأخضر ٥٦,٩٪ وفقاً لمعامل التحديد R^2 من التغير الذي يحدث في الاداء المستدام، كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتمكين الأخضر على الاداء المستدام، إذ بلغ معامل المسار (٠,٨٠٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثالث للبحث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الأخضر و الاداء المستدام بالبنوك محل الدراسة.

- كما يتضح أن ممارسات القيادة التحويلية الخضراء (كمتغير مستقل) و التمكين الأخضر (كمتغير وسيط) يفسرا ٨٧,٢٪ وفقاً لمعامل التحديد R^2 من التغير الذي يحدث في سلوكيات

المواطنة التنظيمية البيئية للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتمكين الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، حيث بلغ معامل المسار غير المباشر (٠,٢٣٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) ، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الرابع للدراسة بشكل جزئي بعد أن تبين وجود التأثير المعنوي الإيجابي غير المباشر لممارسات القيادة التحويلية الخضراء على الاداء المستدام من خلال التمكين الأخضر كمتغير وسيط.

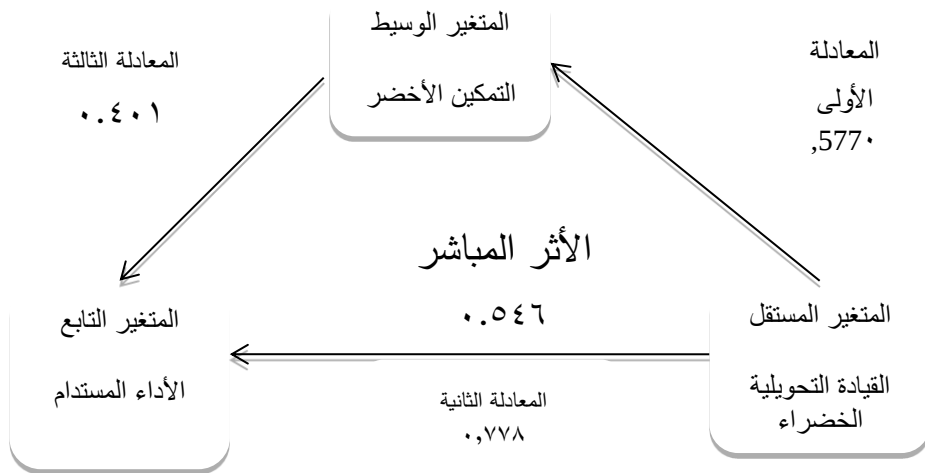
ولتحديد نوع الوساطة في النموذج هل هي (وساطة كُلية أم وساطة جزئية) فقد تم استخدام منهجية Baron and Kenny, 1986 وذلك من خلال التحقق من توافر ثلاث نماذج انحدار لاختبار الدور الوسيط:

■ **النموذج الأول:** ويستهدف هذا النموذج التعرف على أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية الخضراء) على المتغير الوسيط (التمكين الأخضر) وقد حقق النموذج الأول تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل على المتغير الوسيط حيث بلغت بيتا (٠,٥٧٧).

■ **النموذج الثاني:** ويستهدف هذا النموذج التعرف على أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية الخضراء) على المتغير التابع (الاداء المستدام) وقد حقق النموذج الثاني تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل على المتغير التابع حيث بلغت بيتا (٠,٧٧٨).

■ **النموذج الثالث:** ويستهدف هذا النموذج التعرف على أثر المتغير المستقل والمتغير الوسيط (القيادة التحويلية الخضراء ؛ والتمكين الأخضر) معاً على المتغير التابع (الاداء المستدام)، حيث بلغ انحدار المتغير الوسيط على التابع (٠,٤٠١) وهو تأثير معنوي، كما بلغ انحدار المتغير المستقل (القيادة التحويلية الخضراء) على التابع (الاداء المستدام) (٠,٥٤٦)، وهو معنوي أيضاً، ويمكن إيضاح ذلك كما بالشكل رقم (٣).

توسيط التمكين الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والنداء المستدام



المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

شكل رقم (3) نتائج نموذج Baron and Kenny, 1986

ويشير (Baron and Kenny) إلى أنه في النموذج الثالث يجب أن يكون انحدار المتغير المستقل على التابع معدوم أو غير معنوي لتكون الوساطة كلية (Perfect Mediation)، ونظراً لانخفاض قيمة انحدار المتغير المستقل على التابع عند تضمين المتغير الوسيط في المعادلة الانحدارية (النموذج الثالث) (0.546) عنه في النموذج الثاني (0.778) وهي معنوية، فتعتبر وساطة التمكين الأخضر في هذا النموذج وساطة جزئية وليست وساطة كلية، وقد صرح (Baron and Kenny) إلى أنه في العلوم الانسانية يكون الوسيط الجزئي أكثر واقعية من الوسيط الكلي، وذلك نظراً لتعدد العوامل والمسببات المؤثرة في السلوك الانساني.

الحادي عشر مناقشة النتائج وتفسيرها:

تمثل الهدف الرئيس للبحث في استكشاف طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والاداء المستدام في ظل الدور الوسيط للتمكين الأخضر للعاملين ، ولتحقيق هذه الهدف، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لنوعية بيانات البحث، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

■ أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة (ممارسات القيادة التحويلية الخضراء، والتمكين الأخضر، والأداء المستدام) كان متوسطاً نسبياً، وهذا يشير إلى أن الجهود الحالية التي يبذلها قادة البنوك لا تزال غير كافية وتتطلب تعزيزاً أكبر، كما أن مدراء البنوك بحاجة إلى

تعزيز التمكين الأخضر للعاملين واستكشاف جميع السبل الممكنة لتحسين الأداء المستدام. وبالتالي، ويتعين على قادة البنوك بذل المزيد من الجهد لتعزيز الوعي بالاتجاهات الخضراء داخل البنوك.

وبالنسبة للنتائج الخاصة باختبار فروض البحث، فتشير نتائج اختبار الفرض الأول وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية الخضراء على التمكين الأخضر، وتنطبق هذه النتيجة مع منظور كل من نظرية الموارد القائمة (RBV) ونظرية القدرة-الدافع-الفرص (AMO) حيث تساهم ممارسات القيادة التحويلية الخضراء على توفير مناخ تنظيمي يدعم التمكين الأخضر للعاملين، وتتفق النتائج كلياً مع ما توصلت إليه دراسة (Sokro et al., 2023; Priyadarshini et al., 2023). ويشير ذلك إلى أنه كلما أهتمت المستشفيات محل الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الشاملة الخضراء كلما زاد معها درجة شعور العاملين بالتمكين الأخضر في العمل .

أظهرت نتائج اختبار الفرض الثاني للبحث وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الأداء المستدام، وهو ما يتوافق تماماً مع دراسات (Bhatti et al., 2023; Niaz et al., 2023; Luo et al., 2024; Saleem et al., 2024; Singh et al., 2020; Kusi et al., 2021; Sun et al., 2022)، حيث يساهم القادة التحويليون الأخضر في تحسين الأداء البيئي من خلال تبني استراتيجيات مستدامة ودمج القدرات الخضراء داخل المنظمة، إضافةً إلى تأثيرهم غير المباشر عبر تعزيز الوعي البيئي وإشراك أصحاب المصلحة، مما يدعم ممارسات الاستدامة ويعزز الأداء البيئي. وتُفسّر العلاقة الإيجابية المعنوية بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء المستدام بأنه لتحقيق أداء مستدام، ينبغي على قادة ومديري البنوك المشمولة بالدراسة تبني نهج القيادة التحويلية الخضراء.

تبين نتائج اختبار الفرض الثالث على وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتمكين الأخضر للعاملين و الأداء المستدام ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Kularathne& Rajapaksha, 2020; Alam, 2021; Ashraful et al., 2021; Hutomo et al., 2020; Muktar, 2024)، حيث أشارت الدراسات السابقة أن ممارسات تمكين العاملين الخضراء تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها البيئية من خلال تحفيز العاملين على تبني سلوكيات إيجابية تجاه البيئة، مما يعزز الأداء البيئي للمنظمة، مما يعني أنه إذا رغبت البنوك محل الدراسة في تعزيز الأداء المستدام لها فإن عليها الاهتمام بتعزيز التمكين الأخضر للعاملين.

أما عن نتائج اختبار الفرض الرابع فتؤكد النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الأداء المستدام من خلال التمكين الأخضر للعاملين كمتغير وسيط ، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Kularathne& Rajapaksha, 2020; Ashraful et al., 2021) مما يعني أنه لكي تعزز

البنوك من الأداء المستدام لها فائها لابلد لها من تعزيز ممارسات القيادة التحويلية الخضراء في ظل توافر التمكين الأخضر للعاملين ،ففي ظل وجود هذا النمط القيادي الذي يدفع العاملين نحو التمكين الأخضر مما يدفعهم نحو تعزيز الأداء المستدام

الثاني عشر دلالات البحث:

في ضوء نتائج البحث، أمكن التوصل إلى مجموعة من الدلالات العلمية والعملية وهي على النحو الآتي:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة التحويلية الخضراء والأداء المستدام، مما يؤكد نتائج الدراسات السابقة التي توصلت جميعها إلى الارتباط الوثيق بين هذين المتغيرين، وتشير هذه النتائج إلى أهمية تبني الإدارة العليا في البنوك محل الدراسة لممارسات القيادة التحويلية الخضراء، بل واعتبارها معياراً أساسياً عند اختيار وتعيين المديرين، وذلك لتعزيز الأداء المستدام، حيث عندما يدرك العاملون أن قادتهم يتبنون نهج القيادة التحويلية الخضراء، حيث يعمل القائد كنموذج يُحتذى به في تبني الممارسات البيئية، وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وتشجيعهم على البحث عن حلول للمشكلات البيئية والتحقق من ممارسات المنظمة في هذا المجال، بالإضافة إلى بناء علاقات قوية مع العاملين، فإن ذلك يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية المتبادلة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المستدام للبنوك.
- كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية الخضراء والتمكين الأخضر، مما يمثل إضافة مهمة للمعرفة المحدودة المتاحة حول العلاقة بين هذين المتغيرين. وتشير هذه النتيجة إلى أن البنوك التي تسعى لتعزيز التمكين الأخضر لدى العاملين عليها أن تعزز ممارسات القيادة التحويلية الخضراء، حيث أن تبني هذه الممارسات يساهم بشكل فعال في تمكين العاملين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.
- أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء المستدام من خلال التمكين الأخضر، ولكن بشكل جزئي، كما تقدم الدراسة دلالة تطبيقية مهمة مفادها أن تعزيز الأداء المستدام في البنوك يتطلب تعزيز التمكين الأخضر للعاملين، خاصة في ظل توافر ممارسات القيادة التحويلية الخضراء وبالتالي، فإن تبني هذه الممارسات القيادية يعتبر عاملاً محفزاً لتعزيز الأداء المستدام من خلال تمكين العاملين بيئياً.

■ الثالث عشر: توصيات الدراسة

في ضوء الإطار النظري والنتائج التي خلصت إليها الدراسة، يقدم الباحثين مجموعة من التوصيات لصناع القرار والمسؤولين في البنوك محل الدراسة، تهدف إلى تعزيز ممارسات القيادة التحويلية الخضراء، وتمكين العاملين بيئياً، وتحفيز الأداء المستدام، وذلك وفقاً لما يلي:

الجهة المعنية بالتنفيذ	متطلبات وآليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية الإدارة المالية إدارة العمليات إدارة البحوث والتطوير	تطوير معايير تقييم أداء تشمل الممارسات الخضراء، وتدريب المديرين على تقييمها.	ربط التقدم الوظيفي بقدرة العاملين على إظهار ممارسات القيادة التحويلية الخضراء.	تعزيز ممارسات القيادة التحويلية الخضراء
	تحديث سياسات التوظيف والترقية، وإدراج مؤشرات الأداء البيئي في عملية التقييم	إعادة النظر في معايير التوظيف والترقية لتشمل الممارسات الخضراء.	
	إنشاء برامج تكريم دورية (مثل جوائز سنوية) للعاملين الذين يظهرون التزاماً بالممارسات الخضراء.	الإشادة بالممارسات المتميزة للقيادة التحويلية الخضراء.	
	تصميم برامج تدريبية متخصصة حول القيادة الخضراء، وإدراجها في خطط التدريب السنوية.	إدراج مفاهيم القيادة التحويلية الخضراء في خطط تطوير الموارد البشرية.	
	تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية حول الاستدامة والممارسات البيئية، واستخدام منصات التعلم الإلكتروني.	توفير برامج تدريبية لتوعية العاملين بالقضايا البيئية.	
	إنشاء حملات توعوية داخلية، وتوفير أدوات وموارد تدعم الممارسات البيئية (مثل تقليل استخدام الورق).	تشجيع العاملين على اتباع ممارسات صديقة للبيئة.	
	إنشاء فرق عمل تطوعية تعنى بالمشاريع البيئية، وتشجيع العاملين على الانضمام إليها.	توفير فرص للعاملين للمشاركة في مشاريع الاستدامة.	
	تطوير سياسات تدعم المرونة في العمل، وتشجيع العاملين على تبني حلول مبتكرة تدعم الاستدامة.	منح العاملين الاستقلالية في اختيار الطرق التي تؤدي بها المهام.	
	إنشاء نظام حوافز يشمل مكافآت مالية ومعنوية للعاملين الملتزمين بالممارسات البيئية.	توفير منظومة مكافآت للعاملين الذين يظهرون سلوكيات بيئية مسؤولة.	
	تخصيص ميزانية لدعم المبادرات البيئية، وتوفير الدعم الفني والإداري للعاملين.	تقديم الدعم للعاملين الذين يحققون إنجازات بيئية.	

توسيط التهكين الأخضر في العلاقة بين القيادة التحولية الخضراء والنداء المستدام

الجهة المعنية بالتنفيذ	متطلبات وآليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
	تنظيم ورش عمل للقيادة حول أهمية القيادة الخضراء، وإشراكهم في مبادرات الاستدامة.	تشجيع القادة على اتباع سلوكيات بيئية مسؤولة وتقديم قدوة حسنة	
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية الإدارة المالية إدارة العمليات إدارة البحوث والتطوير إدارة الجودة	-تصميم دورات تدريبية حول الاستدامة والممارسات الخضراء. -توفير مواد تعليمية وورش عمل تفاعلية.	تنظيم برامج تدريبية لزيادة وعي العاملين بالقضايا البيئية وأهميتها.	تعزيز التمكن الأخضر للعاملين
	-إطلاق حملات توعوية داخلية. -توفير أدوات وموارد تدعم الممارسات البيئية	تشجيع العاملين على تبني ممارسات صديقة للبيئة في العمل.	
	-إنشاء فرق عمل بيئية. -تخصيص مشاريع صغيرة للعاملين لتعزيز الابتكار البيئي	منح العاملين فرصاً للمشاركة في مشاريع الاستدامة.	
	-تطوير معايير تقييم أداء تشمل الممارسات البيئية. -إدراج الاستدامة كجزء من تقييم الأداء السنوي	ربط الترقيات والتقدم الوظيفي بمدى التزام العاملين بالممارسات الخضراء.	
	-تصميم برامج حوافز مادية ومعنوية. -تكريم العاملين المتميزين في مجال الاستدامة بشكل دوري	إنشاء نظام مكافآت للعاملين الذين يظهرون سلوكيات بيئية مسؤولة.	
	-إنشاء صندوق لدعم الأفكار البيئية المبتكرة. -تنظيم مسابقات داخلية لأفضل المبادرات الخضراء	تحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء البيئي للبنوك.	
	-تدريب القادة على ممارسات القيادة التحولية الخضراء. -إدراج القيادة الخضراء في برامج تطوير القيادات	تشجيع القادة على أن يكونوا قدوة في تبني السلوكيات البيئية المسؤولة.	
	-مراجعة الاستراتيجية الحالية لتشمل أهدافاً بيئية. -وضع خطط عمل واضحة لتحقيق هذه الأهداف	دمج القضايا البيئية في استراتيجية وأهداف البنوك.	
	-إطلاق حملات توعوية داخلية. -توزيع مواد تثقيفية حول أهمية الاستدامة	تعزيز قيم الاستدامة في ثقافة البنوك وسلوكياتها اليومية.	
	-إنشاء برامج لتكريم العاملين المتميزين. -توفير الدعم المعنوي والمادي للمبادرات البيئية الناجحة	تقدير ودعم العاملين الذين يحققون إنجازات بيئية ملموسة.	
	-توفير المرونة في العمل لتعزيز الابتكار. -تشجيع العاملين على اقتراح حلول بيئية مبتكرة	منح العاملين الاستقلالية في تنفيذ المهام بطرق تدعم الاستدامة.	

الجهة المعنية بالتنفيذ	متطلبات وآليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية الإدارة المالية إدارة العمليات إدارة البحوث والتطوير إدارة الجودة	-وضع سياسات داخلية تدعم الاستدامة البيئية والاجتماعية -تطوير خطة عمل للاستدامة تتماشى مع الأهداف طويلة المدى للبنك.	دمج مبادئ الاستدامة في استراتيجية وأهداف البنوك	تعزيز الأداء المستدام
	-استخدام التكنولوجيا الخضراء في الفروع وأماكن العمل. -ترشيد استهلاك الموارد مثل الطاقة والمياه والورق.	تطبيق معايير الأداء المستدام في العمليات المصرفية	
	-دمج معايير القيادة التحويلية الخضراء في معايير التوظيف والتدريب. -تقديم حوافز للممارسات المستدامة في العمل.	تعزيز ثقافة الاستدامة بين العاملين	
	-تنظيم دورات تدريبية حول الاستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية. -تنفيذ حملات توعية داخل البنك لتعزيز ثقافة الاستدامة.	تقديم برامج تدريبية لتعزيز مفاهيم الأداء المستدام	
	-تقديم مكافآت مالية وغير مالية للعاملين الذين يطبقون ممارسات الاستدامة. -إنشاء مسابقات داخلية لتحفيز الأفكار المبتكرة في مجال الاستدامة.	توفير منظومة مكافآت للعاملين المساهمين في تحقيق الاستدامة	
	-توفير فرص للموظفين للمشاركة في مشاريع الاستدامة. -إنشاء فرق عمل متخصصة بالاستدامة داخل البنك.	إشراك العاملين في مبادرات الاستدامة المؤسسية	
	-تقديم قروض خضراء لتمويل المشاريع البيئية. -تعزيز الحلول الرقمية لتقليل المعاملات الورقية	تطوير منتجات وخدمات مصرفية صديقة للبيئة	
	-دعم المشاريع المجتمعية المستدامة. -التعاون مع منظمات بيئية لتعزيز التأثير الإيجابي للبنك.	تعزيز دور البنك في المسؤولية الاجتماعية والبيئية	
	-تطوير مؤشرات أداء رئيسية لقياس مدى تحقيق الاستدامة. -إعداد تقارير دورية لمراجعة أداء الاستدامة وتحسينه.	قياس وتحليل تأثير مبادرات الاستدامة	

الرابع عشر محددات و أفاق البحث المستقبلية:

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على الدور الوسيط للتمكن الأخضر في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والاداء المستدام ، وذلك في ضوء مجموعة من المحددات، إلا أنه هناك العديد من القضايا الأخرى، والتي تستحق الدراسة، ومن أهمها:

■ نظراً لتطبيق الدراسة الحالية على منظمة خدمية، فمن المتوقع أن تختلف نتائجها عند تطبيقها على أنواع أخرى من المنظمات، مثل المنظمات الإنتاجية لذا، يمكن إجراء دراسة مقارنة لتحليل الفروقات والتشابهات بين نتائج هذه الدراسات ونتائج الدراسة الحالية، مع تفسير دلالات هذه الاختلافات وانعكاساتها على بيئات العمل المختلفة.

■ نظراً لأن الدراسة الحالية تناولت دور القيادة التحويلية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام من خلال التمكن الأخضر، فقد يكون من المفيد إعادة اختبار هذه العلاقة مع تضمين عوامل أخرى كمتغيرات معدلة، مثل الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة البيئية، لدراسة تأثيرها على قوة واتجاه هذه العلاقة.

■ دراسة العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء والأداء المستدام في ظل التمكن الأخضر وسيط.

■ اقتصرت الدراسة الحالية على تناول العلاقة بين المتغيرات على النحو الوارد بفروضها العلمية، ولم تتطرق إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك العاملين للتمكن الأخضر كمتغير وسيط، على العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء و الأداء المستدام ، وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى مستقبلية، يمكن أن تغطي هذا الجانب.

■ دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز التنظيمي في ظل التمكن الأخضر للعاملين كمتغير وسيط.

■ دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء و الأداء المستدام في ظل التمكن الأخضر والابتكار الأخضر كمتغير وسيط.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- اسماعيل، عمار فتحى موسى، و السيد، منى حسنين. (٢٠٢٣). التجديد الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المستدام للبنوك التجارية الحكومية (دراسة تطبيقية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. 15(2)، 1-54.
- الحريري، بسمة إدريس (٢٠٢٠)، نموذج هيكل لقياس أثر التوجه الريادي على الأداء المصرفي المستدام، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري، مجلة جامعة الأسكندرية للعلوم الإدارية.
- الدباغ، محمد منيب، و حسن، نسرين فالح. (٢٠٢٣). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام دراسة إستطلاعية لآراء العاملين في معمل الالبسة الجاهزة في الموصل. المؤتمر العلمي الخامس الدولي للعلوم الادارية والاقتصادية نحو اتجاهات حديثة وادارة متطورة في بناء اقتصاد يواكب العصر" للفترة من ٢٦ - ٢٧ آذار ٢٠٢٢. مجلة كلية الكوت الجامعة، ٩٥-١١٠.
- السجاري، سحر عبد الرزاق، وإسماعيل، عمار فتحى. (٢٠٢٢). دور الشراكة الإستراتيجية في دعم الأداء المستدام. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. ١٣(٦)، ٩٨١-١٠٠٤.
- الصحفي، رغد حامد أبو زيد، و القرني، محمد عبدالرحمن. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ٦١٩، 255-٢١٩.
- الطراونة، رمزي مبارك. (٢٠٢١). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام: الدور المعدل لليقظة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الاردن.
- العولقي، عبد الله احمد. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين. *مجلة الإدارة العامة*، ٦٢(٢)، ٢٦٧-٣٣٠.
- العويسات، مجدلين سلامة. (٢٠٢٣). الأثر الوسيط للابداع في العلاقة بين القيادة الأصيلة والاداء المستدام في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- حنا، يوستينا رزق سليمان، حامد، باسم محمد، و فتحى، عبير محمد. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر: دراسة حالة

- بالتطبيق على شركات السياحة فئة "أ" وفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج ٢٢، ع ٢، ٣٣٤ - ٣٧٥.
- ريان، عادل محمد. (٢٠٠٢). بحوث التسويق: المبادئ - الطرق- القياس. أسبوط: مطبعة الصفا والمروة.
- عبد اللطيف، إيهاب عباس، و عبد الباسط ، وائل فوزي، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز. (٢٠٢٢). نموذج مقترح لأثر تحليل البيئة ورقابة أنظمة تشغيل الحكومة الإلكترونية علي الأداء المؤسسي المستدام. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، ٢٧(١)، ٣٥٩-٤٠٦.
- عبد المهدي ، علي مظهر ، و الذبحاوي ، عامر عبد كريم ، و عبد المهدي احمد مظهر. (٢٠٢٣). اثرمتطلبات المحادثة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المستدام.. دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة).مجلة كلية المامون. ٤٠٠-٤٢٤.
- عطا الله، هبة كمال القصبي. (٢٠٢٣). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في دعم الأداء المستدام دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي العام بوسط الدلتا. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٦٠(١)، ٣٢١-٣٦٨.
- علم الدين، محمد عبد الغفار، عبد العزيز ،عبد العزيز عبد الكريم محمد. (٢٠٢٤). توسيط التمكين الأخضر للعاملين في العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة تطبيقية علي المستشفيات العام بمحافظة المنوفية .المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية). 64-9، 55(4) ،
- كريدي، باسم عباس ، حمزة ، سجي خريبط. (٢٠٢١). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء المستدام دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى طيبة وبابل الاهلي ، مجلة الدنانير، ١(٢٤)، ٥٩-٧٤.
- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، العنزي، نواف بن حمود، و عشري، تامر إبراهيم السيد. (٢٠٢٥). الدور الوسيط لمشاركة المعرفة الصريحة في العلاقة بين رأس المال النفسي والأداء المستدام للمنظمة "بالتطبيق على العاملين بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة بالرياض بالمملكة العربية السعودية".مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج ٤، ع ١٢٤، ١١٢٥- 1196
- واعر، وسيلة. (2021) أثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين: دراسة حالة شركة نفطال فرع باتنة -الجزائر .أبحاث اقتصادية وإدارية، .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adhiati, S., & Ratnawati, I. (2021). The influence of ecological leadership and organizational culture on pro environmental behaviors: the mediating employee environmental empowerment. *Management Analysis Journal*, 10(2), 166-178.
- ADI, N. R., Mulyadi, M., Setini, M., & Astawa, N. D. (2021). Green employee empowerment? Driving and inhibiting factors for green employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 293-302.
- Ahmeda, A., Zangeneh, A., & Zangeneh, M. M. (2020). Green synthesis and chemical characterization of gold nanoparticle synthesized using Camellia sinensis leaf aqueous extract for the treatment of acute myeloid leukemia in comparison to daunorubicin in a leukemic mouse model. *Applied organometallic chemistry*, 34(3), e5290.
- Alam, M. A., Niu, X., & Rounok, N. (2021). Effect of green human resource management (GHRM) overall on organization's environmental performance: The mediating role of green employee empowerment. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(4), 99-116.
- Al-Ghazali, B. M., Gelaidan, H. M., Shah, S. H. A., & Amjad, R. (2022). Green transformational leadership and green creativity? The mediating role of green thinking and green organizational identity in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 977998.
- Alshura, M. S. K., Tayeh, S. S. A. A., Melhem, Y. S., Al-Shaikh, F. N., Almomani, H. M., Aityassine, F. L. Y., ... & Mohammad, A. A. S. (2023). Authentic Leadership and Its Impact on Sustainable Performance: The Mediating Role of Knowledge Ability in Jordan Customs Department. In *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems* (pp. 1437-1454). *Cham: Springer International Publishing*.

- AlTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(14), 7564.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner production*, 247, 119131.
- Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of cleaner production*, 142, 308-322.
- Andersson, L., Jackson, S. E., & Russell, S. V. (2013). Greening organizational behavior: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 151-155.
- Aracil, E., Najera-Sanchez, J.-J. and Forcadell, F.J. (2021), "Sustainable banking: a literature review and integrative framework", *Finance Research Letters*, Vol. 42, 101932, doi: 10.1016/j.frl.2021.101932.
- Ashraful, A. M., Niu, X., & Rounok, N. (2021). Effect of green human resource management (GHRM) overall on organization's environmental performance: The mediating role of green employee empowerment. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(4), 99-116.
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations.
- Awan, F. H., Dunnan, L., Jamil, K., & Gul, R. F. (2023). Stimulating environmental performance via green human resource management, green transformational leadership, and green innovation: a mediation-moderation model. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(2), 2958-2976.

- Badwy, H. E. (2024). The Impact of Digital Transformation on Sustainable Performance: The Mediating Role of Innovation Capabilities An Applied Study (Doctoral dissertation, University of Sadat City).
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.
- Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., & Awan, U. (2022). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 580-597
- Bendell, J. (Ed.). (2017). Terms for endearment: Business, NGOs and sustainable development. Routledge.
- Bhat, A. A., Mir, A. A., Allie, A. H., Lone, M. A., Al-Adwan, A. S., Jamali, D., & Riyaz, I. (2024). Unlocking corporate socialresponsibility and environmental performance: Mediating role of green strategy, innovation, and leadership. *Innovation and Green Development*, 3(2), 100112.
- Bhatti, A., Ur Rehman, S., Mirza, F., Nguyen, N., Samad, S., & Kamal, I. (2023). Green intellectual capital, green transformational leadership, and sustainable performance: a moderated mediation model. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development (WJSTSD)*, 19(2), 1-18.
- Bon, A. T., Zaid, A. A., & Jaaron, A. (2018, March). Green human resource management, Green supply chain management practices and Sustainable performance. In *8th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)*, (Bandung, Indonesia) March (pp. 6-8).
- Çankaya Yildiz, S., & Sezen, B. (2019). Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 98-121.

- Central Bank of Egypt. (2023). Sustainable Finance Report: The Role of Egyptian Banks in Supporting Green Economy Initiatives. Change, 144, 534-545.
- Chen, J., Siddik, A.B., Zheng, G.-W., Masukujjaman, M. and Bekhzod, S. (2022), "The effect of green banking practices on banks' environmental performance and green financing: an empirical study", *Energies*, Vol. 15 No. 4, doi: 10.3390/en15041292.
- Chen, Y. S. (2011). Green organizational identity: sources and consequence. *Management decision*, 49(3), 384-404..
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of business ethics*, 114, 489-500.
- 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.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2014). Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604-6621.
- Chin, T. A., Tat, H. H., & Sulaiman, Z. (2015). Green supply chain management, environmental collaboration and sustainability performance. *Procedia Cirp*, 26, 695-699.
- Çop, S., Olorunsola, V. O., & Alola, U. V. (2021). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: can green team resilience help?. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 671-682.
- Cui, R., Wang, J., & Zhou, C. (2023). Exploring the linkages of green transformational leadership, organizational greenlearning, and radical green innovation. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 185–199.

- Dai, X., Siddik, A.B. and Tian, H. (2022), "Corporate social responsibility, green finance and environmental performance: does green innovation matter?", *Sustainability*, Vol. 14 No. 20, doi: 10.3390/su142013607.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Massoud, J. A. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican maquiladora industry. *International Journal of operations & production management*, 32(5), 631-647.
- Damtoft, N. F., van Liempd, D., & Lueg, R. (2025). Sustainability performance measurement—a framework for context-specific applications. *Journal of Global Responsibility*, 16(1), 162-201.
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., & Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337, 130527.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Luo, Z., Wamba, S. F., & Roubaud, D. (2019). Can big data and
- El Mokadem, M., & Khalaf, M. (2025). Building sustainable performance through green supply chain management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 203-223.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.
- Farrukh, A., Mathrani, S., & Sajjad, A. (2022). A systematic literature review on environmental sustainability issues of flexible packaging: potential pathways for academic research and managerial practice. *Sustainability*, 14(8), 4737
- Fu, Q., Cherian, J., Rehman, K. U., Samad, S., Khan, M. A., Athar Ali, M., ... & Miculescu, A. (2022). Enhancing employee creativity in the banking sector: a transformational leadership framework. *Sustainability*, 14(8), 4643.

- Gaafar, H., Elzek, Y., & Al-Romeedy, B. (2021). The effect of green human resource management on green organizational behaviors: Evidence from Egyptian travel agencies. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(4), 1339-1356.
- Grewal, J., & Serafeim, G. (2020). Research on corporate sustainability: Review and directions for future research. *Foundations and Trends in Accounting*, 14(2), 73-127.
- Hameed, S., Pelc, D., Anderson, Z. W., Klein, A., Spieker, R. J., Yue, L., ... & Greven, M. (2022). Enhanced superconductivity and ferroelectric quantum criticality in plastically deformed strontium titanate. *Nature materials*, 21(1), 54-61..
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance?. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061-1079.
- Hameed, Z., Naeem, R. M., Hassan, M., Naeem, M., Nazim, M., & Maqbool, A. (2022). How GHRM is related to green creativity? A moderated mediation model of green transformational leadership and green perceived organizational support. *International Journal of Manpower*, 43(3), 595-613.
- Huang, S. Y., B., Ting, C., W., & Li, M., W. (2021). The Effects of Green Transformational Leadership on Adoption of Environmentally Proactive Strategies: The Mediating Role of Green Engagement. *Sustainability*, 13(6), 3366.
<https://doi.org/10.3390/su13063366>.
- Huo, C., Safdar, M. A., & Ahmed, M. (2024). Impact of responsible leadership on sustainable performance: a moderated mediation model. *Kybernetes*, 53(12), 5263-5284.
- Hutomo, A., Marditama, T., Limakrisna, N., Sentosa, I., & Yew, J. L. K. (2020). Green human resource management, customer environmental collaboration and the enablers of green employee empowerment: enhancing an environmental

- performance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(2), 358-372.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.
- Iqbal, Q., Hassan, S. H., Akhtar, S., & Khan, S. (2018). Employee's green behavior for environmental sustainability: A case of banking sector in Pakistan. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 15(2), 118-130.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Kafetzopoulos, D., & Gotzamani, K. (2022). The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. *European Business Review*, 34(6), 837-857.
- Kantabutra, S. (2006). Relating vision-based leadership to sustainable business performance: A Thai perspective. *Kravis Leadership Institute Leadership Review*, 6(1), 37-53.
- Kawiana, I., Dewi, L. K. C., Hartati, P. S., Setini, M. & Asih, D. (2021). Effects of leadership and psychological climate on organizational commitment in the digitization era. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 1051–1062
- Kawiana, I., Dewi, L. K. C., Hartati, P. S., Setini, M. & Asih, D. (2021). Effects of leadership and psychological climate on organizational commitment in the digitization era. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 1051–1062
- Khan, M. H., & Muktar, S. N. (2024). Green employee empowerment: The missing linchpin between green HRM and sustainable organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 434, 139812.
- Khan, M. R., & Ghouri, A. (2022). Corporate social responsibility, sustainability governance and sustainable performance: A preliminary insight. *Asian Academy of Management Journal*, 27(1).

- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478.
- Kularathne, H. M. R. D., & Rajapaksha, R. M. M. C. (2020). The Effect of Green HRM on Environmental Performance in Dairy Industry in Sri Lanka: The Mediating Role of Green Employee Empowerment. *In Proceedings of International Conference on Business Management* (Vol. 17).
- Kura, K. M. (2016). Linking environmentally specific transformational leadership and environmental concern to green behaviour at work. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 1S-14S.
- Kusi, M., Zhao, F., & Sukamani, D. (2021). Impact of perceived organizational support and green transformational leadership on sustainable organizational performance: A SEM approach. *Business Process Management Journal*, 27(5), 1373-1390.
- Kusi, M., Zhao, F., & Sukamani, D. (2021). Impact of perceived organizational support and green transformational leadership on sustainable organizational performance: A SEM approach. *Business Process Management Journal*, 27(5), 1373-1390.
- Kusi, M., Zhao, F., & Sukamani, D. (2021). Impact of perceived organizational support and green transformational leadership on sustainable organizational performance: A SEM approach. *Business Process Management Journal*, 27(5), 1373-1390.
- Lopez-Cabrales, A., & DeNisi, A. (2021). The road to more sustainable firms in the face of a pandemic: Changes needed in employment relationships. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 241-248
- Luo, J., Zaman, S. I., Jamil, S., & Khan, S. A. (2024). The future of healthcare: green transformational leadership and GHRM's role in sustainable performance. *Benchmarking: An International Journal*.

- Lusiani, A., Sartika, E., Binarto, A., & Habinuddin, E. (2020, December). Compatible graphs on traffic lights waiting time optimization. In International Seminar of Science and Applied Technology (ISSAT 2020) (pp. 467-471). Atlantis Press
- Masri, Hiba., & Jaaron, Ayham. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 13(1), 474-489.
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Advanced research in economic and management sciences*, 2(1), 40-46.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism management*, 57, 118-127..
- Moinet, G. Y., Dhami, M. K., Hunt, J. E., Podolyan, A., Liáng, L. L., Schipper, L. A., ... & Millard, P. (2021). Soil microbial sensitivity to temperature remains unchanged despite community compositional shifts along geothermal gradients. *Global Change Biology*, 27(23), 6217-6231
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118595.
- Moustafa Saleh, M. S., Elsabahy, H. E., Abdel-Sattar, S. A. L., Abd-Elhamid, Z. N., Al Thobaity, A., Mohammed Aly, S. M., & Shokry, W. M. (2024). Fostering green transformational leadership: the influence of green educational intervention on nurse managers' green behavior and creativity. *Bmc Nursing*, 23(1), 393.
- Mukonza, C., & Swarts, I. (2019). Examining the role of green transformational leadership on promoting green organizational behavior. In Contemporary multicultural orientations and practices for global leadership (pp. 200-224). IGI Global.

- Muogbo, U. S. (2013). The impact of employee motivation on organisational performance (a study of some selected firms in anambra state nigeria). **The international journal of engineering and science**, 2(7), 70-80.
- Nejati, M., Rabiei, S., & Jabbour, C. J. C. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of cleaner production*, 168, 163-172.
- Ng, A. C., & Rezaee, Z. (2020). Business sustainability factors and stock price informativeness. *Journal of Corporate Finance*, 64, 101688.
- Niazi, U. I., Nisar, Q. A., Nasir, N., Naz, S., Haider, S., & Khan, W. (2023). Green HRM, green innovation and environmental performance: the role of green transformational leadership and green corporate social responsibility. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(15), 45353-45368.
- Peng, J., Chen, X., Zou, Y., & Nie, Q. (2021). Environmentally specific transformational leadership and team pro-environmental behaviors: The roles of pro-environmental goal clarity, pro-environmental harmonious passion, and power distance. *Human Relations*, 74(11), 1864–1888.
- Peng, J., Yin, K., Hou, N., Zou, Y., & Nie, Q. (2020). How to facilitate employee green behavior: The joint role of green transformational leadership and green human resource management practice. *Acta Psychologica Sinica*, 52(9), 1105.
- Peng, J., Zhao, L. J., Xu, Y., Hou, N. (2019). The consequences of green transformational leadership and its theoretical explanation *Journal of Psychological Science*, 42(4), 928–934
- Perez, J. A. E., Ejaz, F., & Ejaz, S. (2023). Green Transformational Leadership, GHRM, and Proenvironmental Behavior: An Effectual Drive to Environmental Performances of Small-and Medium-Sized Enterprises. *Sustainability*, 15(5), 4537.

- Pham, H., & Kim, S. Y. (2019). The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 1-14.
- Pislaru, M., Herghiligu, I. V., & Robu, I. B. (2019). Corporate sustainable performance assessment based on fuzzy logic. *Journal of cleaner production*, 223, 998-1013.
- predictive analytics improve social and environmental
- Priyadarshini, C., Chatterjee, N., Srivastava, N. K., & Dubey, R. K. (2023). Achieving organizational environmental citizenship behavior through green transformational leadership: A moderated mediation study. *Journal of Asia Business Studies*, 17(6), 1088-1109.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.
- Robertson, J. L. (2018). The Nature, Measurement and Nomological Network of Environmentally Specific Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*.
- 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., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75, 57-66
- Rossi, R., Socci, V., Pacitti, F., Di Lorenzo, G., Di Marco, A., Siracusano, A., & Rossi, A. (2020). Mental health outcomes among frontline and second-line health care workers during the coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic in Italy. *JAMA network open*, 3(5), e2010185-e2010185.
- Sage.Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on

- employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112.
- Saleem, F., Mateou, S., & Malik, M. I. (2024). How Green Transformational Leaders Trigger Environmental Performance? Unleashing the Missing Links Through Green Self-Efficacy, Green Empowerment, and Green Training of Employees. *Sustainability*, 16(22), 9982.
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of knowledge management*, 24(9), 2079-2106.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594
- Shaukat, H. S., Ong, T. S., Cheok, M. Y., Bashir, S., & Zafar, H. (2023). The impact of green human resource management on employee empowerment and pro-environmental behaviour in Pakistan's manufacturing industry. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 25(03), 2350015.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714.
- Shuya, X., & Zainal, S. R. B. M. (2022). How to Achieve Better Sustainable Performance: The Role of Ethical Leadership and Green Employee Empowerment?. *AgBioForum*, 24(2), 206-214.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological forecasting and social change*, 150, 119762.
- Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., Hasanein, A. M., & Elnasr, A. E. A. (2022). The mediating effects of green innovation and corporate social responsibility on the link

between transformational leadership and performance: An examination using SEM analysis. *Mathematics*, 10(15), 2685.

Sobaih, A. E. E., Hasanein, A., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. (2022). Going green together: effects of green transformational leadership on employee green behaviour and environmental performance in the Saudi food industry. *Agriculture*, 12(8), 1100.

Sokro, E., Obuobisa-Darko, T., & Zungbey, O. D. D. (2023). Enhancing organizational development: The role of green empowerment and participation and inclusive leadership after COVID-19 pandemic. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100756.

Srouf, C. K. G. E. K., Kheir-El-Din, A., & Samir, Y. M. (2020). The effect of green transformational leadership on organizational citizenship behavior in Egypt. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(5), 1-16.

Su, S., Baird, K., & Phan, T. (2024). The association between ethical leadership and environmental activity management: The mediating role of employee environmental empowerment. *Advances in accounting*, 65, 100682.

Sule, O. E., Amah, E., & Alagah, D. A. (2021). Green Employee Empowerment/Engagement/and Non-Financial Corporate Performance in Deposit Money Banks of South-West, Nigeria. *Journal La Bisecoman*, 2(6), 47-53.

Sule, O. E., Amah, E., & Alagah, D. A. (2021). Green Employee Empowerment/Engagement/and Non-Financial Corporate Performance in Deposit Money Banks of South-West, Nigeria. *Journal La Bisecoman*, 2(6), 47-53.

Suliman, M. A., Abdou, A. H., Ibrahim, M. F., Al-Khaldy, D. A. W., Anas, A. M., Alrefae, W. M. M., & Salama, W. (2023). Impact of green transformational leadership on employees' environmental performance in the hotel industry con-text: does green work engagement matter? *Sustainability*, 15(3), 2690.

- Sun, P., Zhou, X., Shao, C., Wang, W., & Sun, J. (2022). The impacts of environmental dynamism on Chinese tour guides' sustainable performance: factors related to vitality, positive stress mindset and supportive policy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9289.
- Sun, Y., Zheng, L., Yang, Y., Tian, Q., & Wang, S. (2018). Beyond part models: Person retrieval with refined part pooling (and a strong convolutional baseline). In Proceedings of the European conference on computer vision (ECCV) (pp. 480-496).
- sustainability?. Technological Forecasting and Social
- Svensson, E. M., Svensson, R. J., Te Brake, L. H., Boeree, M. J., Heinrich, N., Konsten, S., ... & Aarnoutse, R. (2018). The potential for treatment shortening with higher rifampicin doses: relating drug exposure to treatment response in patients with pulmonary tuberculosis. *Clinical Infectious Diseases*, 67(1), 34-41.
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 50, 237-269.
- Afroz, S. (2014). Quality of work life: A conceptual model. *Advances in Economics and Business Management (AEBM)*, 570.
- Tasleem, M. K., Haq, S. U., Aslam, M. S., & Aziz, M. F. (2024). Green Human Resource Management and Project Citizenship in the Construction Industry: Mediating Role of Quality of Work Life and Green Employee Empowerment. *Pakistan Business Review*, 25(4), 326-350.
- Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Man Park, H., & Goo, W. (2018). Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person–environment fit perspective. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1343-1368
- Tiong, Y. Y., Sondoh Jr, S. L., Igau, O. A. E., & Tanakinjal, G. H. (2017). Green employee empowerment and green physical evidence: the green service strategy to enhance firm performance. *Asian Journal of Business Research*, 7(2), 94-112.

- Wang, G., Wei, Y., Qiao, S., Lin, P., & Chen, Y. (2018). Generalized inverses: theory and computations (Vol. 53). Singapore: Springer.
- Weber, P., & Kassab, E. A. (2024). The employee green behavior of green transformational leadership, green human resource management on the sustainable performance. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 4630.
- Younis, Z., & Hussain, S. (2023). Green transformational leadership: bridging the gap between green HRM practices and environmental performance through green psychological climate. *Sustainable Futures*, 6, 100140.
- Zaki, N. A. B. M., & Norazman, I. (2019). The relationship between employee motivation towards green HRM mediates by green employee empowerment: a systematic review and conceptual analysis. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 6-9.
- Zhang, C., Bengio, S., Hardt, M., Recht, B., & Vinyals, O. (2021). Understanding deep learning (still) requires rethinking generalization. *Communications of the ACM*, 64(3), 107-115.
- Zhang, W., Xu, F., & Wang, X. (2020). How green transformational leadership affects green creativity: Creative process engagement as intermediary bond and green innovation strategy as boundary spanner. *Sustainability*, 12(9), 3841.
- Zhao, W., & Huang, L. (2022). The impact of green transformational leadership, green HRM, green innovation and organizational support on the sustainable business performance: Evidence from China. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 6121-6141.
- Zgrzywa-Ziemak, A., & Walecka-Jankowska, K. (2021). The relationship between organizational learning and sustainable performance: an empirical examination. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 155-179.