

واقع تطبيق المحفزات السلوكية للقيادة البيئية ضمن أنموذج: (Xuejiao, 2016) حالة دراسية في جامعة الموصل (*)

الباحث: علي ذنون يونس
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
ali_thanoon@yahoo.com

أ.م.د. علاء أحمد حسن
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
alaa_aaa_2006@yahoo.com

أ.د. قصي كمال الدين الأحمد
رئاسة جامعة الموصل
جامعة الموصل
k.alahmady@yahoo.com

المستخلص:

أسست نظرية الاستدامة البيئية لمجال معرفي تطبيقي للتعامل مع الموارد الطبيعية، وهذا الأمر الذي قد يكون بحاجة إلى سلوك قيادي يستوعب ظاهرة ندرة الموارد ضمن الطلب المستقبلي، الذي يتطلب وجوب وجود سلوكيات تطبيقية تمارسها القيادة البيئية بمحفزاتها ضمن أنموذج سلوكي يسهم في المدخل الوقائي، ويعزز من فاعلية الحفاظ على البيئة الطبيعية، في إطار ذلك هدف البحث إلى اختبار سلوكيات القيادة البيئية وفق أنموذج (Xuejiao, 2016) في جامعة الموصل، وذلك لتحقيق الهدف الأساسي للبحث والمتمثل في توفير الجانب النوعي في الفكر المطروح والجانب الكمي عبر نشر الفكر ضمن المستفيدين والمتمثل بسلوكيات القيادة البيئية.

لتحقيق ذلك تم تقسيم الميدان المبحوث على وفق أربع مجاميع حسب التخصصات (الانسانية، والعلمية، والطبية، والهندسية) اعتماداً على تقسيم جامعة الموصل له، فتم توزيع الاستبانة على مجالس الكليات بصفتهم مجتمع البحث بواقع (198) وكانت نسبة الاستجابة (80.303%) وهي ما يمثل عينة البحث، وتم جمع البيانات المستحصلة وتحليلها احصائياً عن طريق الحزمة البرمجية (SPSS Ver.23)، فضلاً عن المقاييس الاحصائية لإستخراج النتائج كالنسبة المئوية والتكرارات، وفي ضوءها تم تاشير مجموعة من النتائج أبرزها وجود تباين في مستوى تطبيق سلوكيات القيادة البيئية على وفق أنموذج (Xuejiao, 2016) في الميدان المبحوث. الكلمات المفتاحية القيادة البيئية، محفزات سلوك القيادة البيئية.

The Reality of Environmental Leadership Behavior According to (Xuejiao, 2016) Model: Case Study at Mosul University

Researcher: Ali T. Younis
College of Administration and Economics
University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Alaa Ahmed Hassan
College of Administration and Economics
University of Mosul

Prof. Dr. Qusay K. Al-Ahmedy
Rector of University of Mosul
University of Mosul

Abstract:

The theory of environmental sustainability established an applied knowledge field to deal with natural resources, which may need leadership behavior that accommodates the phenomenon of resource scarcity within the future demand, which

(*) البحث مستل من أطروحة دكتوراه.

requires the existence of applied behaviors practiced by environmental leadership with its incentives within a behavioral model that contributes to the preventive approach, and enhances the effectiveness of conservation On the natural environment, within the framework of that research aim to test environmental leadership behaviors according to a model (Xuejiao, 2016) at the University of Mosul, in order to achieve the basic goal of research, which is to provide a qualitative aspect of the thought at hand and the quantitative aspect by spreading the thought within the beneficiaries of environmental leadership behaviors.

To achieve this, the research field was divided according to four groups according to specializations (human, scientific, medical, engineering) depending on the division of the University of Mosul, so the questionnaire was distributed to the councils of colleges in their capacity as the study community by (198) and the response rate (80.303%), which is what The study sample represents, the data was collected and statistically analyzed by the (SPSS Ver.23 software package), in addition to the statistical measures to extract the results such as the percentage and repetitions, and in light of them a set of results was published, the most prominent of which is a variation in the level of application of environmental leadership behaviors according to Model (Xuejiao, 2016) in the surveyed field.

Keywords: Environmental leadership, Motivation Environmental Leadership Behavior.

المقدمة

يعد النمو السكاني من أكبر التحديات التي تواجه الموارد الطبيعية، فالعالم ينمو وتتعدد احتياجاته، وبقيت الموارد الطبيعية ذاتها محددة، وإن بقي الأمر على ما هو عليه فإن النماذج الاقتصادية العالمية سوف تكون محط اختبار لصراعات عالمية محتملة نتيجة البحث عن الموارد التي أصبحت هي الأخرى أمام تحدي الهدر في الاستعمال والضرر البيئي نتيجة الآثار السلبية للتطورات الصناعية، وبهذا فإن النظام البيئي (Ecosystem) والتوازن البيئي (Environmental Balance) يتطلبان تفعيل أدوات نظرية الاستدامة البيئية (Brundtland, 1987)، لفهم الإجراءات التي ينبغي أن تكون ضمن الاقتصاد الكلي والجزئي وطبيعة القيادة المطلوبة لإدارة هذه السياسة والاستدامة، التي تتطلب الفكر الرأسمالي البيئي والمعروفة بالرأسمالية البيئية (Eco-capitalism) وهي الرأي القائل بأن رأس المال متوافر في الطبيعة باسم رأس المال الطبيعي التي تعتمد عليها في جمع الثروات، فالقيادة البيئية (Environmental Leadership) تمثل أحد تلك الأدوات لتطبيق الاستدامة البيئية الذي يشترط تطبيقها وجود مجموعة من السلوكيات المتضمنة (الأعمال الإدارية، وتأثير الأعمال الإدارية، والدافعية، والمعرفة)، التي تمثل المدخل السلوكي الذي توفره القيادة بنظريتها التحفيزية في الإطار البيئي، ويعني ذلك تبني أفضل الخيارات التي سوف تستوفي معايير السياسة والاستدامة البيئية بأقل التكاليف الممكنة وأعلى استرجاع ممكن للموارد.

وعليه تناول البحث الحالي خمسة محاور، إذ حُدد المحور الأول لمنهجية البحث، فيما جاء المحور الثاني خصص للقيادة البيئية-مدخل مفاهيمي وأهميتها، والمحور الثالث أنموذج (Xuejiao, 2016) لمحركات سلوك القيادة البيئية، والمحور الرابع جاء لوصف متغيرات البحث وتحليلها، وأخيراً المحور الخامس خصص للاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً. المشكلة: أفرزت الاتجاهات المعاصرة عما تضمنته المقدمة بالسعي نحو توفير بيئة طبيعية صحية تتناسب مع المقاصد المفترضة لأصحاب المصالح في جامعة الموصل، وذلك لا يمكن أن يتحقق إلا في إطار سلوك قيادي بيئي يتضمن جملة سلوكيات تحقق تلك المقاصد، وهو ما يتطلب وجود محفزات لتلك السلوكيات، وفي إطار ذلك فإن مشكلة البحث متمثلة بالآتي:

1. هل تعمل القيادات في كليات جامعة الموصل على وفق أنموذج (Xuejiao, 2016) لسلوكيات القيادة البيئية؟
2. هل هنالك تباين في تطبيق تلك السلوكيات على وفق التخصصات (الانسانية، العلمية، الهندسية، الطبية) في جامعة الموصل؟
3. ما مستوى تطبيق المحفزات السلوكية للقيادة الجامعية على وفق أنموذج (Xuejiao, 2016)؟

ثانياً. أهمية البحث: يسعى البحث لبلوغ الأهداف الآتية:

1. معرفياً: عن طريق ردم الفجوة السائدة بين البحوث البيئية في منظمات التعليم العالي.
2. ميدانياً: تحديد ما يحفز سلوكيات القيادة البيئية لمجالس الكليات، الأمر الذي يوفر بيئة عمل محمية طبيعية تلبى متطلبات الوصول إلى الجامعات الخضراء.
3. مجتمعياً: زيادة الوعي البيئي لدى المجتمع عن طريق تحفيز سلوكيات القيادة البيئية في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً. هدف البحث: يهدف البحث إلى ما يلي:

1. تتبع المسارات النظرية التي تناولت سلوك القيادة البيئية عن طريق الوصف والتفسير والتحليل، في مسعى إلى تعزيز افكار الباحثين نحو هذا المصطلح وأبعاده.
 2. تشخيص واقع تطبيق أنموذج (Xuejiao, 2016) لسلوك القيادة البيئية في الميدان المبحوث.
 3. التعرف على أكثر المعايير أنموذج (Xuejiao, 2016) تطبيقاً في الميدان.
- رابعاً. فرضية البحث:** تتمثل فرضية البحث بالآتي:

1. إن مجاميع كليات جامعة الموصل (الانسانية، والعلمية، والهندسية، والطبية) تطبق سلوك القيادة البيئية وفق أنموذج (Xuejiao, 2016).
2. تباين في مستوى تطبيق أبعاد سلوك القيادة البيئية وفق أنموذج (Xuejiao, 2016) في الميدان المبحوث.

خامساً. عينة البحث: تكونت عينة البحث من (159) عضواً من أعضاء مجالس الكليات في جامعة الموصل (بواقع 116 من الذكور و 43 من الاناث) وقد تم اختيارهم بصفتهم قادة في جامعة الموصل في مجاميع الكليات (الانسانية، والعلمية، والهندسية، والطبية)، كما هو موضح في الملحق (1).

سادساً. حدود البحث:

1. الحدود الزمانية: بدأ العمل في هذا البحث في 2019/12/2 وانتهت في 2020/5/22.
2. الحدود المكانية: مجاميع كليات جامعة الموصل (الانسانية، والعلمية، والهندسية، والطبية).
3. الحدود البشرية: السادة أعضاء مجالس كليات جامعة الموصل جميعهم.

سابعاً. منهج البحث: إن المنهج الذي اعتمده الباحثون هو منهج الحالة الدراسية، بإستعمال استمارة استبيان أنموذج (Xuejiao, 2016) وقد عرضت الاستمارة على محكمين كما مبين في الملحق (2) في حقل الاختصاص وهم (4) في تخصص الإدارة و(2) في علوم البيئة و(2) في هندسة

البيئية و(2) في الاحصاء، لتحديد وتقويم تطبيقها في البيئة العراقية وفي جامعة الموصل بعدها ميدان للبحث.

ثامناً. اداة البحث: استعمل الاستبيان اداة للبحث والموضح بالملحق رقم (3)، الذي تم صياغته بالاعتماد على أنموذج (Xuejiao, 2016) لتحفيز سلوك القيادة البيئية، إذ تم توزيع الاستمارة على عينة قسدية لجميع أعضاء مجالس الجامعة والمكون من (192)، وتم استرداد (159) استمارة.

تاسعاً. الوسائل الإحصائية: استعملت الحزمة البرمجية (SPSS Ver.23) في تحليل نتائج البحث الميداني، فضلاً عن المقاييس الاحصائية لاستخراج النتائج كالنسبة المئوية والتكرارات.

المحور الثاني: القيادة البيئية/إطار مفاهيمي

اولاً. القيادة البيئية: لضرورة التأطير الاصطلاحي للقيادة البيئية، يأتي ضرورة تعريف القيادة لغة إذ أشار (Rami and Abdullah, 2018: 48) إلى أصل كلمة القيادة والتي تشير إلى الرجل الشديد العنق، أي أنه لا يصرف وجهه عن الشيء إذا كان مقبلاً عليه، أما اصطلاحاً وفقاً إلى قاموس Oxford فتشير القيادة إلى الصفات والسمات التي من الممكن أن يتمكن بها من يتخذ دور القائد (Oxford, 2003: 403)، عليه فتعرّف القيادة بأنها قدرة المجتمع البشري على تشكيل مستقبله فبالنظر إلى أن معظم المجتمعات البشرية إن لم يكن كلها فإنها مدمرة للبيئة فإن القيادة تعمل على تحويل الوضع الراهن، فهي شكل من أشكال العلاقة والتأثير فن تعبئة الآخرين لرغبة في النضال من أجل التطلعات المشتركة فهي دور رسمي أو سلطة لتسهيل التكيف الجماعي أو كإدارة تنظيمية (Kouzes and Posner, 1995: 22).

أما في اطار اتجاهها البيئي فيشير مفهوم القيادة البيئية إلى القدرة على التأثير في الأفراد وتعبئة المنظمات لتحقيق الاهداف البيئية طويلة المدى، في مسعى إلى تغيير النظم الاقتصادية والاجتماعية التي تهدد حالياً صحة البيئة الحيوية (Egri and Herman, 2000: 576)، وما يعكسها من السلوك التحفيزي والتصرف الرشيد بتأثير القدرات السلوكية والمعرفية ببعديها التربوي والأخلاقي الصادر من القائد المسؤول في التنظيم، بغرض التأثير في سلوك البيئي للأفراد التابعين بصفة خاصة وباقي المواطن عامةً وتحفيزهم وتوجيههم لتحقيق الاهداف البيئية والمتعلقة بجودة البيئة وديمومة واستدامة سلامتها للأجيال المستقبلية (Mokhtar, 2019: 27).

هذا السلوك وفقاً الى (Xuejiao, 2016: 22) هو أي سلوك مؤيد للبيئة يتخذه قائد المنظمة عن طريق إدراكه بأنه سيحسن الأداء البيئي في مكان العمل إذ تمارس القيادة البيئية من القادة الإداريين والقادة السياسيين والأفراد في المنظمات الحكومية على مختلف المستويات، فالقيادة البيئية هي الفن أو القدرة على تحفيز أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها لتحقيق أهداف العمل المتعلقة بالاستدامة البيئية (Jang, et al., 2017: 103)، اي انها القيادة التي تعمل على تعبئة الأفراد وتحفيزهم والموارد للسعي نحو مستقبل أكثر استدامة بيئياً (Walton, 2016: 4).

ثانياً. أهمية القيادة البيئية: تدور أهمية القيادة البيئية بشكل رئيس حول قيمة الأعمال التي يمكن لإدارة المنظمة أن تستخلصها من التأثير فيما يتعلق بالكيفية التي ينبغي أن تتبناها المنظمة في تكاليف وأثار نقص حماية البيئة وكذلك التخطيط البيئي الاستراتيجي، وبناءً على ذلك تتجسد أهمية القيادة البيئية بالآتي (Boyne and et al., 2001: 864):

1. تُقيّم وتنفذ علانية الالتزام والامتثال للوائح والمعايير البيئية.
 2. توفر لإدارة المنظمة علاقة قوية ومنفتحة مع الجهات التنظيمية البيئية.
 3. تسهيل عملية المشاركة على المستوى الداخلي والخارجي نحو تطبيق الاستدامة البيئية، فإن نجاح القيادة البيئية تبدأ بالالتزام بإدارة المنظمة برؤية للاستدامة البيئية على المدى الطويل.
 4. لكي تحقق إدارة المنظمة الاهداف البيئية بشكل صحيح يتطلب الموارد البشرية والمالية الكافية للوصول إلى تلك الاهداف.
 5. توفر القيادة البيئية ميزة تنافسية في السوق وتضيف قيمة إلى مواقعها المستقبلية في بيئات الأعمال وصولاً إلى الريادة البيئية.
 6. تتيح القيادة البيئية مشاركة رواد البيئة في تطوير استراتيجيات العمل لتحقيق الأهداف البيئية، وتحديد المخاطر البيئية المعاصرة والمستقبلية التي قد يكون لها تأثير في أعمال المنظمة.
 7. توفر قيمة مستدامة للمساهمين ودعم الأخلاقيات البيئية على أعلى مستوى في التنظيم.
 8. توفر قيمة للعلامة التجارية للأداء البيئي المحسن عن طريق إدراك إدارة المنظمة للقيادة البيئية.
 9. الدور المهم في تحديد قرارات القيادة جنباً إلى جنب مع الموارد المالية وإحتياجات الخدمات.
- ثالثاً. مفهوم محفزات سلوك القيادة البيئية:** سلوك القيادة البيئية تتطور ابتداءً من أواخر القرن التاسع عشر إذ ركزت دراسات القيادة على فكرة أن سلوك القادة يولد معهم، وكانت أوائل الدراسات التي أجراها (Tomas and Karlel, 1888) من خلال فحص حياة الشخصيات التاريخية كما في أبراهام لنكولن وجوليوس قيصر لتطوير نظرية الرجل العظيم المزعومة، وبعدها بدأت الدراسات تتوالى لحين ظهور نظرية سمات القيادة والتي أكدت أن بعض الأفراد يمتلكون مجموعة من السمات المتأصلة اللازمة لممارسة القيادة، فمفاهيم سلوكيات القيادة هذه لا تبدو لبنات بناء مناسبة يمكن البناء عليها لتعريف كلي للتعظيم سلوك القيادة البيئي (Gallagher, 2012: 4)، وتوالت الدراسات وباهتمام كبير بالسلوك البيئي من خلال ارتباط المسؤولية الاجتماعية بالبيئة الطبيعية للمنظمات، فكان تركيز الكثير من البحوث ليس فقط بالنتائج الاقتصادية ولكن أيضاً بالنتائج الاجتماعية والبيئة الطبيعية والتي ستسهم في سلوك القيادة البيئية بين القادة التنفيذيين للمنظمات (Burke and Ng, 2010: 603).

عليه فإنه يمكن تصنيف السلوك القيادي البيئي على وفق ثلاثة مداخل اساسية وعلى النحو الآتي (Kahili, 2008: 97):

1. **السلوك الدفاعي:** القائد الذي يتبنى هذا المدخل من السلوك يعتبر البيئة الطبيعية مورداً رئيساً ينبغي الدفاع عنه، وهو ينعكس على سلوكه وأفعاله.
2. **السلوك الشكلي:** القائد الذي يتبنى هذا المدخل يتميز بكونه أكثر وعياً وفطنتاً بالعامل البيئي، وهو ما يظهر يؤدي إلى ظهور سلوكه البيئي بسبب القوانين والعوامل الدافعة الأخرى.
3. **السلوك الحساس اتجاه البيئة:** القائد الذي يتبنى هذا المدخل من السلوك تمتلك اقتناع بأهمية العامل البيئي، وأن أية منظمة تكون مستعدة ومتوافقة مع المعايير البيئية، ستمتاز بامتلاكها القوة في المنافسة عن طريق مبدأ التكامل البيئي أو ما يسمى بالتنمية المستدامة.

المحور الثالث: أنموذج (Xuejiao, 2016)

أولاً. قياس سلوك القيادة البيئية على وفق أنموذج (Xuejiao, 2016): سلوكيات القيادة البيئية تشتمل على حماية المحيط الحيوي وإستعمال الموارد الطبيعية المستدامة وتركيب أجهزة موفرة للمياه وتقليل الهدر وإنتاج منتجات آمنة وتقديم الخدمات الخضراء وتقييم عمليات التدقيق البيئي السنوية للعمليات، عليه قدمت دراسة (Xuejiao, 2016: 23) أنموذج قياس سلوك القيادة البيئية في القطاع العام تم تطبيقه في المنظمات في هونغ كونغ والمتكون من أربعة أبعاد رئيسية، كما موضح في الملحق (3) وعلى النحو الآتي:

1. البعد الأول الأعمال الإدارية في القسم الإداري: إن البعد المتضمن العمل من أجل تحقيق الأهداف البيئية داخل القسم الإداري يتطلب العمل وفق المبدأ المستدام للأعمال الإدارية، إذ أشار (McCann and Holt, 2010: 208) إلى أن مفهوم الاستدامة البيئية ليس مفهوماً جديداً، إذ حظيت البيئة باهتمام متزايد بسبب الاهتمام العام والخاص بالصحة والبيئة واعتبارات الموارد المحدودة، فيعتقد الكثيرون أن القيادة الحساسة تجاه البيئة والتي تعمل مع البيئة الطبيعية في مركز إتخاذ القرارات التنظيمية والممارسات تتناقض مع أنموذج القيادة التقليدية التي تركز على الأهداف التقليدية المتمثلة في الربح الخالص ونمو الأعمال وتوقعات أصحاب المصلحة للاستدامة الحساسة للبيئة وفقاً للمتطلبات اعتماد التخطيط طويل الأجل ذوو حساسية لتعقيد العالم الطبيعي، فضلاً عن اعتماد جهات نظر لجميع اصحاب المصالح في إتخاذ القرارات، مع الوعي بالمخاطر البيئية عن طريق إستعمال تقانات التقييم غير الاقتصادي.

فتعكس القيادة البيئية في أعمالها وعباً هادفاً ناشناً بين الأفراد الذين يختارون أن يعيشوا حياتهم ويقودوا المنظمات بطرق تراعي أثرهم في الأرض والمجتمع وجودة الاقتصاد العالمي، كما كشف دراسة (McCann and Holt, 2010: 208) بأن موضوعات القيادة البيئية والاستدامة أصبحت أكثر نفوذاً في جميع أنواع الأعمال الإدارية، فيما أضاف (Jang, et al., 2017: 102) إلى استناد الاستدامة في الأعمال الإدارية عن طريق الفعل المستدام للقيادة عن طريق إدراك ظاهرة ما أو تغذيتها أو تشجيعها وتعزيزها أو تحسينها، وتركز أكثر عمليات الاستدامة المقبولة على نطاق واسع على تحسين نوعية الحياة البشرية دون الإضرار بالبيئة وقدرة النظم الطبيعية، إذ يساعد منهج استدامة المنظمات على العمل نحو تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فالقيادة البيئية في المنظمات تشدد على ضرورة مراعاة الأفراد داخل المنظمات وخارجها (أصحاب المصلحة) بطريقة أخلاقية، وبطريقة مسؤولة مع العمل على تحقيق أهداف أبعاد للاستدامة الثلاثة (الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية).

وفقاً لذلك يمكن أن تشتمل الاستدامة المنظمة على جميع أنشطة المنظمات المتعلقة بالسعي لتحقيق الجودة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع رفع مستوى المعيشة للمساهمين والأفراد وجماعات الضغط والمجتمعات ككل، إذ يمكن تعريف قيادة المنظمة المستدامة بيئياً بأنها القيادة التي تمارس أنشطتها عن طريق المحافظة على الموارد وحماية البيئة التي تعمل فيها مع مراعاة التحسينات في مستويات المعيشة للأشخاص داخل وخارج المنظمة.

2. البعد الثاني تأثير الأعمال الإدارية على البيئة الطبيعية المحيطة: نظراً لأن القضايا البيئية أصبحت حرجة، فقد أقرت المنظمات بالدور الحيوي للقيادة في معالجتها، إذ أكد

(Epstein and Buhovac, 2014: 54) على أهمية تطوير القيادة وتنفيذ استراتيجية الاستدامة وكذلك تنفيذ استدامة المنظمات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وهو من مسؤولية القيادة فهي الفن والقدرة على المشاركة في بناء علاقات موثوقة مع أصحاب المصلحة المختلفين، سواء داخل المنظمة وخارجها وفي تنسيق المسؤولية لتحقيق رؤية عمل هادفة ومشاركة بشكل عام لذلك، ووفقاً (Jang, et al., 2017: 103) فإن القيادة المسؤولة بيئياً تعمل على دراسة آثار الأعمال الإدارية لتلافي النتائج المؤثرة في البيئة الطبيعية من خلال القدرة على تحفيز التابعين للعمل على حماية البيئة، فأصحاب المصلحة يتوقعون من القادة البيئيين أن ينظروا في عواقب تصرفاتهم لأصحاب المصلحة عن طريق الاستماع إلى مصالح ومطالباتهم والمشاركة معهم في صياغة استراتيجية المنظمة، فضلاً عن ذلك ينبغي أن يكون القادة قادرين على إقناع موظفيهم بأن الاستدامة البيئية هي القيمة الأساسية للمنظمة، مما يتيح لهم التعرف على أهميتها كجزء من ممارستهم اليومية وأن يصبحوا أكثر انخراطاً في التأثيرات البيئية.

عليه فإن القيادة ينبغي عليها الاهتمام بمساحة عمل الموظفين، والحفاظ على سلامة البيئة الطبيعية المحيطة، إذ ينبغي أن يكون لديهم معايير تضمن الامتثال لمتطلبات السلامة والصحة المهنية مع مراعاة نوع العمل المنجز والتقانات المستخدمة والوقت الذي يقضيه الموظفون بما يتوافق مع العوامل المادية لبيئة العمل كما في الضوضاء أو الإضاءة أو المناخ والذي ينبغي توافره كمتطلب للعمل دون التأثير سلباً في البيئة الطبيعية (Niciejewska and Kač, 2019: 207).

3. البعد الثالث الدافعية: ما مدى أهمية الدافعية للقيادة البيئية في قسمك الإداري؟

يوصف قادة البيئة الفعّالون بأنهم أكثر وعياً بالقيم وامتلاك الدافعية التي تركز على البيئة، وهم أكثر اهتماماً بتوقعات أصحاب المصلحة، إذ يلتزمون بالتغيير التنظيمي عن طريق مناهج مختلفة كما في منع التلوث وتنفيذ أنظمة الإدارة البيئية وزيادة وعي الأفراد (Mandojana, et al., 2012: 2)، إلى أن من بين العوامل الداخلية المعترف بها حالياً تعد الدافعية أحد أفضل المؤشرات للتنبؤ بالسلوك القيادية البيئية (Niu, et al., 2017: 4).

فتركيز المنظمات على الدوافع البيئية التي تولد المعرفة وهي البعد الرابع لنموذج (Xuejiao, 2016)، إذ تعمل الدافعية على الحد من الأضرار التي تلحق بالبيئة، في حين تتطلع المنظمات إلى الاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة والالتزام باللوائح الحكومية وتحسين الصورة العامة، فيمكن للدوافع البيئية أيضاً أن تحقق فوائد كبيرة في التكاليف، فلزيادة وعي أصحاب المصلحة بالاستدامة فضلاً عن إلى تدريب قادة المستقبل، وإتخاذ القرارات الأخلاقية فإنه ينبغي على القادة صياغة ودعم دوافع الاستدامة البيئية للمنظمات، ومع ذلك فإن المعتقدات والنوايا الشخصية للفرد ستؤثر في نهاية المطاف على سلوكهم وربما تسبب لهم في عدم اتباع أهداف المنظمة المتعلقة بموضوع غير مؤكد ومثير للجدل كما في الاستدامة البيئية، وعلى الرغم من الحاجة إلى فهم الجوانب السلوكية الفردية لعملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالاستدامة إلا أن العناصر السلوكية كما في الدافعية غالباً ما يتم تجاهلها (Fitriyani, et al., 2019: 1).

فالمنظمات اليوم أصبحت أكثر ميلاً لدعم الدور الإيجابي للدوافع المتمثلة بحماية البيئة الطبيعية من أجل فعاليتها واستمراريتها وديمومتها، إذ يركز القادة بشكل كبير على الأعمال التنظيمية والممارسات ذات الصلة بالبيئة الطبيعية بالاعتماد على المشاركة المحتملة لتحفيز

سلوكيات الموظفين التابعين، وهذه السلوكيات هي مجموعة واسعة من الأنشطة الصديقة للبيئة ومثال هذه الأنشطة إعادة التدوير، إعادة الاستعمال وتقليل العناصر الضارة للتقليل من التلوث (Graves et al., 2013: 82)، وأن آثار السلوكيات التي يظهرها القائد تتبع دوافع الموظفين والتي تتبع من العوامل الاجتماعية التحفيزية، وفقاً لهذا يمكننا القول إن الدافع يزداد كعامل داعم يجعل الموظفين يملكون بثلاث حالات نفسية وهي (Hadi and Rasool, 2017: 40):

أ. حالة الاستقلال الذاتي عندما يرى الموظفون أنشطتهم على أنها خيار شخصي.

ب. حالة من الكفاءة تثيرها المشاعر والعواطف المرتبطة بالفعالية الشخصية.

ج. حالة الارتباط أو العلاقة الوثيقة مع الآخرين.

وبناءً على ما سبق فإنه من الممكن تعزيز السلوك المؤيد للبيئة إذا كان لدى القائد مشاعر ودوافع إيجابية تجاه النشاط البيئي والاستدامة والحماية، إذ يساعد تثقيف الموظفين ودعمهم للمساهمة في حل المشكلات البيئية وإبلاغهم بأهمية أن يكونوا مسؤولين بيئياً مما يؤدي إلى زيادة سلوكهم المؤيد للبيئة (Afsar, et al., 2016: 86).

4. **البعد الرابع المعرفة بأداء القسم الإداري:** سلوك القيادة البيئية لا يتعلق بتغيير أسلوب العمل داخل المجموعة أو الفرد، ولكن في زراعة بيئة في موقع العمل تبرز اهتمام الموظفين بيئياً على نحو أفضل وتلهم الأفراد في تلك المجموعة على العمل وفق المبادئ البيئية، وهي ليست القدرة على التأثير في الآخرين لفعل شيء ليسوا ملتزمين به، بل هي رعاية ثقافة تحفز الأفراد والمجموعات على فعل ما هو مطلوب لمصلحة الجميع والذي ينعكس على البيئة بشكل إيجابي (Tapurica and Ispasoiu, 2013: 1). فالوظيفة الأساسية للقيادة هي تطوير الفريق والذي سيؤثر القائد عن طريقها على سلوكيات أعضاء الفريق مع القدرة الشخصية لمزيد من تبادل الخبرات والمعرفة مع الأعضاء ليظهر عن طريقها التأثيرات المتبادلة، فقيادة الفريق عامل مهم في أداء الفريق ليحقق عن طريقها مزيج من المهارات القيادية والتعلم للفريق والذي يعزز أداء الفريق بشكل فعال (Lee and Ko, 2019: 2)، وأن مهارات القيادة تؤثر في أداء الفريق عن طريق مشاركة المعرفة، فهي تعزز التواصل مع الفريق وتقلل من التناقض الداخلي وتزيد من تعزيز أعضاء الفريق نحو الأهداف المشتركة للفريق (Lisak, et al., 2016: 2)، فإنه من الضروري فهم أسس التأثير في أداء الفريق قبل أن يتمكن القائد من إدارة فريق العمل بصورة فعلية كما موضح في الشكل (1)، فإن أداء الفريق يتأثر بأربع مجموعات واسعة من المتغيرات ذات الصلة وهي (Thamhain, 2012: 258):

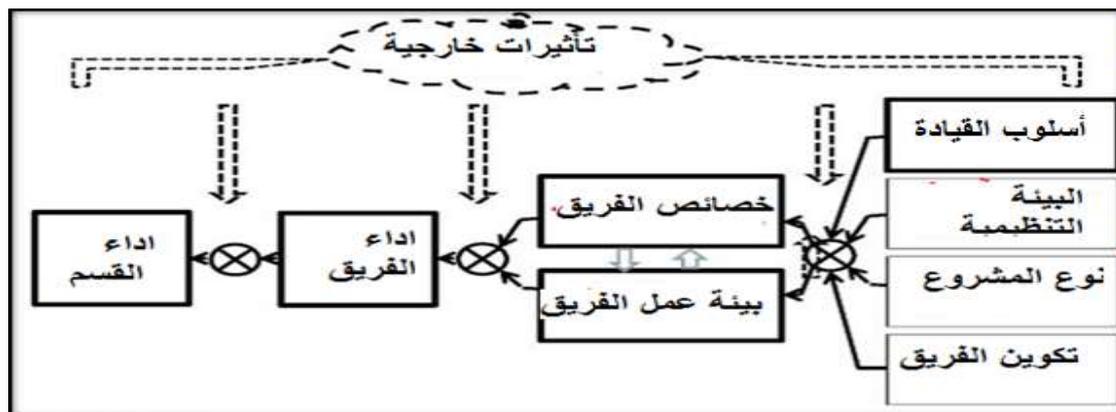
1. أسلوب (نمط) قيادة الفريق.

2. البيئة التنظيمية.

3. نوع المشروع وتعقيده.

4. تكوين الفريق.

فتؤثر هذه المجموعات الأربع من المتغيرات في خصائص الفريق وبيئة العمل مما يؤثر بدوره على أداء الفريق وفي النهاية أداء القسم الإداري ككل، فجميع المجموعات مترابطة إلى حد ما وتتأثر بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المحيطة بالمنظمة.



الشكل (1): التأثيرات في خصائص الفريق والأداء

Source: Thamhain, Hans J., (2012), Reassessing Team Leadership in Technology-Intensive Project Environments, IEEE International Technology Management Conference, 978-1-4673-2134-1/12, Dallas, TX USA, P. 258.

فيشير **المجال الأول** والمتضمن أسلوب قيادة الفريق إلى أن نجاح الفريق يعتمد على مهارات القيادة، فينبغي على القائد إرشاد الأفراد على أداء المهام، إذ إن الأفراد يتطلعون لمروّسهم حتى يصبحوا محترفين بشكل أفضل ويمكن أن يكون هذا تحدياً للقيادة، أما **المجال الثاني** فهو البيئة التنظيمية ويشمل أجواء المنظمة بما في ذلك البيئة المادية والنفسية وأنظمة الدعم التنظيمي والقيادة، وعلى الرغم من عدم معرفة نسبة إلى المجالين الأوليين حول كيفية تأثير هذه المتغيرات في أداء الأفراد إلا أن بعض الباحثين يجدون علاقات مهمة بين متغيرات معينة كما في دعم القيادة والمواءمة مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي.

فيما يشتمل **المجال الثالث** على نوع الوظيفة ومدى تعقيدها على النطاق الكلي والواجهات والتقدم التكنولوجي والتطورات وعوامل أخرى تحدد تعقيدات الوظيفة وإدارتها، فعند وصف هذه الوظائف فإن القادة يشيرون إلى مؤشرات تعقيد محددة ترتبط بتحديات إدارة الفريق، **والمجال الأخير** هو تكوين فريق المشروع ويشمل مجموعات المهارات والمواقف والعلاقات الوظيفية والاهتمامات الشخصية وغيرها من الخصائص للأفراد الذين يشكلون مجموعة العمل أو فريق المشروع، وتوجد مجموعة غنية من المعرفة في كل من هذه الأبعاد، فضلاً عن إلى مجالات التأثير الرئيسية الأربعة المعترف بها في النموذج هناك تأثيرات خارجية للمنظمات كما في **الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتنافسية والظروف الخاصة بالصناعة**، وكل هذه التأثيرات يمكن عدّها متغيرات خارجية تؤثر على خصائص الفريق وفي النهاية أداء الفريق وأداء المشروع.

المحور الرابع: الإطار التطبيقي (الميداني)

أولاً. وصف عينة البحث:

الجدول (1): وصف أفراد العينة المبحوثة

التسلسل	المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد	النسبة %
1	قناة الإدراك بموضوع البحث	مبني عن طريق الدراسة	49	30.82
		دورات تدريبية	6	3.77
		اطلاع عام	104	65.41
		لا اعلم	0	0
المجموع			159	%100

التسلسل	المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد	النسبة %
2	الموقع الوظيفي	عميد	14	8.81
		معاون عميد	32	20.13
		رئيس قسم/ فرع	113	71.07
المجموع				
3	الجنس	ذكور	116	72.96
		إناث	43	27.04
		المجموع		
4	العمر	أقل من 39 سنة	5	3.14
		40 سنة- 49 سنة	82	51.57
		50 سنة- 59 سنة	50	31.45
		60 سنة - فأكثر	22	13.84
المجموع				
5	التحصيل الدراسي	ماجستير	15	9.43
		دكتوراه	144	90.57
		المجموع		

المصدر: اعداد الباحثين على وفق نتائج الاستبيان.

يمكن القول بالاعتماد على معطيات الجدول (1) بأن قناة إدراك القيادة البيئية لدى عينة البحث بأنهم على علم بهذا المفهوم والذي يبين أن ما نسبته (65.41%) كانوا على إطلاع عام بهذا المفهوم وإن ما نسبته (30.82%) مبني من خلال الدراسة، أما ما يخص الموقع الوظيفي فإن جميع القيادات في الجامعة تم استطلاع آرائهم وفقاً للنسب المحددة ازائهم، فيما جاءت نسب الذكور بشكل أكبر بما نسبته (72%) والإناث (27.04%)، فيما كانت الفئات العمرية المتوسطة والمحصورة بين (40-59) وبنسبة (83.02%) والسبب كون أغلب المناصب القيادية في الجامعات تطلب الألقاب العلمية والخدمة الأكاديمية المسلكية، مع بعض الاستثناءات التي وصلت على مستوى من هم أقل من هذه الأعمار ما نسبته (3.14%) وبلغت على مستوى من هم أعلى منها ما نسبته (13.84%)، وأن هذه الاستثناءات لا تقلل من أهمية العمر بوصفه دليل على نضوج عينة البحث، ومن جهة أخرى يمكن أن تساعد مؤهلات أفراد العينة العلمية على القول بنضجها إذ كانت نسبة حملة شهادته الدكتوراه (90.57%) في حين بلغت نسبة من يحملون شهادة الماجستير (9.43%)، فضلاً عن ذلك يمكن أن يعزز القول بنضوج هذه العينة كونها إنحصرت بفئة القياديين من العمداء ومعاونينهم ورؤساء الأقسام العلمية في جميع كليات جامعة الموصل.

ثانياً. قياس مؤشرات أبعاد سلوك القيادة البيئية وفقاً نموذج (Xuejiao, 2016): إن قيمة معامل الاختلاف تحسب كنسبة مئوية من قيمة مقياس النزعة المركزية، إذ يفضل إستعمال معامل الاختلاف عند مقارنة درجة تشتت بيانات مجموعتين أو أكثر مختلفة لها وحدات قياس مختلفة، بدلاً من إستعمال الانحرافات المعياري أو الربيعي، كون معامل الاختلاف يعتمد على التغيرات النسبية في القيم عن مقياس النزعة المركزية، في حين يعتمد الانحراف المعياري أو الانحراف الربيعي على التغيرات المطلقة للقيم (Kahili, 2014: 73)، وبناءً على ما سبق يقدم الجدول (2) المؤشرات الاحصائية لأبعاد سلوك القيادة البيئية.

الجدول (2): الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الوزن النسبي

الوزن النسبي	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق	محايد	اتفق	مجموعة الكليات	البعد
4	30.686%	1.055	3.438	20%	26.3%	53.7%	الانسانية	الأعمال الإدارية
3	29.8%	1.073	3.6	19.647%	19.073%	61.28%	العلمية	
1	23.766%	0.877	3.690	14.8%	18.5%	66.7%	الهندسية	
2	29.174%	1.022	3.503	17.04%	28.73%	54.23%	الطبية	
4	26.011%	0.958	3.683	14.1%	23.525%	62.375	الانسانية	تأثير الأعمال الإدارية
1	21.247%	0.818	3.875	9.4%	14.7%	75.9%	العلمية	
2	22.219%	0.871	3.920	11.2%	13.1%	75.7%	الهندسية	
3	25.193%	0.942	3.739	12.73%	22.59%	64.68%	الطبية	
4	25.723%	1.004	3.903	9.2%	19.4%	71.4%	الانسانية	الدافعية
2	17.89%	0.755	4.220	2.53%	12.13%	85.34%	العلمية	
1	17.355%	0.760	4.379	4.5%	4.9%	90.6%	الهندسية	
3	21.073%	0.860	4.081	5.8%	15.3%	78.9%	الطبية	
3	25.2%	0.882	3.50	17.75%	30.25%	52%	الانسانية	المعرفة
1	21.98 %	0.870	3.958	8.35%	15.275%	76.375	العلمية	
2	23.068%	0.861	3.729	11.9%	27.2%	60.9%	الهندسية	
4	28.411%	0.914	3.217	27%	35.5%	37.5%	الطبية	

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من نتائج الواردة في الجدول (2) ما يلي:

1. الأعمال الإدارية: أن نتيجة معامل الاختلاف وكل مجموعة بمعدل عام لدرجة التحقق من الأعمال الإدارية، ويلاحظ عن طريقه حصول المجموعة الهندسية المركز الأول في الأعمال الإدارية عن طريق حصولها على أقل قيمة معامل اختلاف مقداره (23.766%) وهو ما يدل على أن هذه المجموعة تمارس الأعمال الإدارية وفقاً لمبادئ السلوك القيادي البيئي، فيما جاءت المجموعة الطبية بالمركز الثاني بمعامل اختلاف قيمته (29.174%) وفي المركز الثالث كانت لصالح المجموعة العلمية بمعامل اختلاف (29.8%) وفي المركز الأخير جاءت المجموعات الإنسانية بمعامل اختلاف (30.686%).
2. تأثير الأعمال الإدارية: حصلت المجموعة العلمية على أقل قيمة معامل اختلاف (21.274%) وهو ما يدل على أن هذه المجموعة تدرك تأثير أعمالها الإدارية وفقاً لمبادئ السلوك القيادي البيئي، فيما جاءت المجموعة الهندسية بالمركز الثاني وبقيمة معامل اختلاف مقداره (22.219%)، فيما جاء المركز الثالث المجموعة الطبية بقيمة معامل الاختلاف وبقيمة (25.139%)، وجاءت المجموعة الإنسانية بالمركز الرابع بأعلى قيمة معامل اختلاف مقداره (26.011%) وهو ما يوضح في مضمونة ممارسة هذه المجموعة للأعمال الإدارية بأقل تسلسل ما بين المجموعات الأخرى.
3. الدافعية: ويلاحظ حصول المجموعة الهندسية على أقل قيمة معامل اختلاف (17.355%) وهو ما يدل على أن هذه المجموعة تدرك أهمية الدافعية لتحفيز سلوك القيادة البيئية، فيما جاء بالمركز الثاني المجموعة العلمية بمعامل اختلاف ومقداره (17.89%)، فيما جاء بالمركز الثالث المجموعة

الطبية بمعامل اختلاف مقداره (21.073%)، وجاء بالمركز الرابع المجموعة الإنسانية بمعامل اختلاف (25.723%).

4. **المعرفة:** ويلاحظ حصول المجموعة العلمية على أقل قيمة معامل اختلاف (21.98%) وهو ما يدل على أن هذه المجموعة تدرك مدى المعرفة بأداء التشكيل لتحفيز سلوك القيادة البيئية، فيما جاء المركز الثاني لصالح المجموعة الهندسية بمعامل اختلاف ومقداره (23.068%)، فيما جاءت المجموعة الإنسانية بالمركز الثالث بمعامل اختلاف (25.25%)، والمجموعة الطبية جاءت في المركز الرابع بمعامل اختلاف ومقداره (28.411%).

واستناداً على ما سبق يمكننا القول إن **فرضية البحث الأولى**، والتي نصت على أن مجاميع كليات جامعة الموصل (الإنسانية، العلمية، الهندسية، الطبية) تطبق سلوك القيادة البيئية وفقاً لنموذج (Xuejiao, 2016)، قد تحققت وان كان مجموعة كبيرة من المستطلعة أراهم لا يعلمون بدقة معايير إدارة النظام البيئي، إلا إنهم يمارسونها أثناء تعاملهم في عملية الإدارة نتيجة الخبرة الطويلة والاستفادة من نصائح العاملين السابقين.

ومن خلال متابعة قيم الاوساط الحسابية للمعايير والتي تراوحت بين (3.438-4.379) يتضح أن مستوى تطبيق الأبعاد يتباين وهذا يدعونا إلى **قبول الفرضية الثانية للبحث** والتي تشير إلى وجود تباين في مستوى تطبيق أبعاد سلوك القيادة البيئية وفق أنموذج (Xuejiao, 2016) في الميدان المبحوث.

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات: توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كما يلي:

1. أن مجاميع كليات جامعة الموصل تطبق أبعاد سلوك القيادة البيئية على وفق أنموذج (Xuejiao, 2016)، ولكن بنسب متفاوتة.
2. أوضحت نتائج التحليل الاحصائي أن أكثر نسبة تطبيق لبعدي الأعمال الإدارية والدافعية في المنظمة المبحوثة كان في مجموعة الكليات الهندسية، ويعود ذلك إلى ثقافة عمل هذه الكليات من جهة والمناهج الدراسية التي لا تركز على الأسس التطبيقية.
3. أشارت نتائج التحليل الاحصائي أن بعدي تأثير الأعمال الإدارية والمعرفة حصلوا على أعلى نسبة تطبيقاً في المنظمة المبحوثة كان في مجموعة الكليات العلمية، ويعود ذلك إلى ثقافة عمل هذه الكليات وانعكاسها على سلوك القيادة فيها من جهة والمناهج الدراسية التي تركز على الأسس العملية من جهة أخرى.

4. حصلت مجموعة الكليات الإنسانية في جميع متغيرات النموذج (باستثناء متغير المعرفة الذي حصل على المركز الثالث بين المجاميع الأربعة) حصلت على أعلى الدرجات بالإستناد إلى معامل الاختلاف ويعود ذلك إلى ثقافة عمل هذه الكليات من جهة والمناهج الدراسية التي لا تركز على الأسس التطبيقية.

ثانياً. المقترحات: استناداً على ما تقدم من استنتاجات، يقدم البحث الحالي مجموعة من التوصيات، وعلى النحو الآتي:

1. تكثيف الجهود الأكاديمية حول اجراء دراسات مستقبلية والندوات العلمية التي تختص بسلوكيات القيادة البيئية من تركز على الفوائد والتاثيرات الإيجابية على البيئية عند اعتمادها.

2. حث الإدارة العليا في الوزارة على تطبيق أبعاد سلوك القيادة البيئية في تشكيلات الوزارة، والعمل على اعتماد أنموذج (Xuejiao, 2016) من قبل الوزارة بصفته أداة استراتيجية للوصول إلى مراكز متقدمة في التصنيف الأخضر للجامعات.
3. توعية التابعين للقيادات في كليات جامعة الموصل بأبعاد سلوكيات القيادة البيئية ونتائجها الإيجابية عند التطبيق على البيئة الطبيعية.
4. على مجموعة الكليات الأنسانية العمل على اعتماد تطبيق سلوكيات القيادة البيئية بين قياداتها، نظراً لحصولها على نتائج ضعيفة ما بين باقي الجامعات.

المصادر:

1. Afsar, Bilal and Badir, Yuosre and Kiani, Umar Safdar, (2016), Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion, Journal of Environmental Psychology, Vol. 45, P 79-88.
2. Boyne, George and Asheorth, Rachel and Powell, Martin, (2001), Environmental Change, Leadership Succession and Instrumentalism in Local Government, Journal of Management Studies, Vol. 38, No. 6.
3. Brundtland, GRO HARLEM, MD (Oslo), (1987), MPH (Harvard), Prime Minister of Norway and Chairman of the World Commission on Environment and Development, Office of the Prime Minister, Akersgatan 42, Oslo 1, Norway, Environmental Conservation Winter-Journal of the Foundation for Environmental Conservation, Printed in Switzerland, Vol. 14, No. 4.
4. Burke, Ronald J. and Ng, Eddy S., (2010), Predictor of Business Students' Attitudes Toward Sustainable Business Practices, Journal of Business Ethics, Vol. 95, P 603-615.
5. Egri, Carolyn P. and Herman, Susan, (2000), Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations, The Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 4, P 571-604.
6. Epstein, Marc J. and Buhovac, Adriana Rejc, (2014), Making Sustainability Work Second Edition, Berrett-Koehler and the BK logo are registered trademarks, Inc, ISBN 978-1-60994-993-8.
7. Fitriyani, Gaudensia Diana Kurnia and, Rahmayanti Henita and Diana Vivanti Sigit, (2019), Environmental Leadership Models, Cultural Values, and Work Motivation on Environmentally Friendly Community Performance in Kebon Manggis Village, Matraman East Jakarta, The 1st International Conference on Education, Language and Society.
8. Graves, Laura M., and Sarkis, Joseph and Zhu, Qinghua, (2013), How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China, Journal of Environmental Psychology, Vol. 85, P81-91.
9. Hadi, Noor Ul, (2017), Environmental Transformational Leadership and Employee Pro-Environmental Behaviours: The Bridging Role of Autonomous Motivation, Abasyn Journal of Social Sciences, Vol. 10, Special No., Disaster Risk Management and Climate Change for Business Continuity and Sustainable Development.

10. Jang, Yoon Jung and Zheng, Tianshu and Bosselman, Robert, (2017), Top managers' environmental values, leadership, and stakeholder engagement in promoting environmental sustainability in the restaurant industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 63.
11. Kahili, Aicha Salma, (2008), Study of Environmental Behavior of Economic Institutions in Algeria (Field Study of the Oil Sector in Hassi Messaoud Region), Faculty of Law and Economic Sciences, Department of Economic Sciences, Kasadi Merbah University, Ouargla, Algeria.
12. Kouzes, James M. and Posner, Barry, (1995), *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*, Conference Building global teamwork for growth and survival, USA.
13. Lee, Meng-Hsiu and Ko, Kuo-Min, (2019), The Influence of Supervisors' Leadership Skills and Team Cohesion on Team Performance in Environmental Service Industry, *Foundation Environmental Protection and Research-FEPR, Ekoloji* Vol. 28, No. 107, P 1013-1017.
14. Lisak, Alon and Erez, Miriam and Sui, Yang and Lee, Cynthia, (2016), The positive role of global leaders in enhancing multicultural team innovation, *Journal of International Business Studies*, vol. 47, No. 6.
15. Mandojana, Ortiz-de, Natalia and Javier, Caracuel, and Vera, Ferrón-Vílchez, and Ruiz, De la Torre, José Manuel, (2015), An External Approach to Green Product Innovation, *Environmental Leadership, A Reference Handbook* (Ed. Gallagher, D.R.), Vol. 1, P 181-190.
16. McCann, Jack T, (2010), Defining sustainable leadership, *International Journal Sustainable Strategic Management*, Vol. 2, No. 2.
17. Mokhtar, Hadid, (2019), The Role of Environmental Leadership in Using Environmental Regulation to Direct Relations for the Better, *Journal of Studies in Humanities and Society*, Volume 2, Issue 2, University of Jijel, Algeria, ISSN 2661-7331.
18. Niciejewska, Marta and Kač, Sonja Mlakar, (2019), The Work Environment Management in the Aspect of the Safety Shaping at the Administration and Office Workplace, *Journal of System Safety: Human-Technical Facility - Environment*, Vol. 1, No. 1, P 205-210.
19. Rami, Ibrahim Hassan Ismail and Abdullah, Mustafa, (2018), features of leadership in the Noble Qur'an through the story of Ibrahim Al-Khalil, peace be upon him, *Journal of the Pen*, No. 10, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.
20. Tapurica, Oana Catalina and Ispasoiu, Cristina (2013), Analyzing the Influence of Environmental Leadership on Pollution Abatement Costs, *Young Economists Journal*, Vol. 10 No. 20, P 117-126.
21. Thamhain, Hans J., (2012), Reassessing Team Leadership in Technology-Intensive Project Environments, *IEEE International Technology Management Conference*, 978-1-4673-2134-1/12, Dallas, TX USA.

22. Walton, Abigail Abrash, (2016), Positive Organizational Leadership and Pro-Environmental Behavior: The Phenomenon of Institutional Fossil Fuel Divestment, PhD Theses, Antioch University.
23. Xuejiao, NIU, (2016), What Motivates Environmental Leadership Behavior-an empirical analysis, PhD Thesis, CUUniversity of Hong Kong.

الملحق (1): وصف ميدان مجتمع البحث والعينة المعتمدة

ت	الكلية	سنة التأسيس	عدد أعضاء مجلس الكلية الفعلي اثناء اعداد البحث (مجتمع البحث)	العينة المعتمدة في البحث	النسبة %
1	الأداب	1966	13	11	84.62
2	التربية الصرفة	1975	8	7	87.5
3	التربية الأساسية	1993	13	11	84.62
4	التربية الإنسانية	1975	9	7	77.78
5	التربية للبنات	2005	8	7	87.5
6	التربية البدنية	1977	6	4	66.67
7	الحقوق	1983	6	5	83.33
8	الأثار	2008	6	5	83.33
9	الفنون الجميلة	1994	6	5	83.33
10	العلوم	1963	9	6	66.67
11	علوم الحاسوب والرياضيات	1999	8	6	75
12	علوم البيئة وتقاناتها	2006	4	3	75
13	العلوم السياسية	2002	5	4	80
14	العلوم الاسلامية	2004	6	6	100
15	الإدارة والاقتصاد	1968	11	9	81.82
16	العلوم السياحية	2018	2	2	100
17	الهندسة	1967	11	11	100
18	الهندسة والتعدين	2013	5	3	60
19	الزراعة والغابات	1967	14	9	64.29
20	الطب	1967	15	11	73.33
21	الصيدلة	1992	9	8	88.98
22	طب الأسنان	1982	9	7	77.78
23	التمريض	1993	5	4	80
24	الطب البيطري	1976	10	8	80
	المجموع		198	159	80.303%

المصدر: إعداد الباحثون.

الملحق (2): اسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	التخصص	موقع العمل
1	أ.د. معن وعد الله المعاضيدي	إدارة استراتيجية	جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد
2	أ.د. زكريا يحيى الجمال	احصاء	جامعة الموصل/ رئاسة الجامعة
3	أ.د. علاء عبد السلام الحمداني	إدارة تسويق	جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد
4	أ.م.د. مازن نزار السنجري	بيئة واحياء	جامعة الموصل/ كلية علوم البيئة وتقاناتها
5	أ.م.د. رشيد يوسف الكعجي	فيزياء بيئية	جامعة الانبار/ رئاسة الجامعة
6	أ.م.د. أثير انور رشيد	إدارة عامة	جامعة الموصل/ كلية علوم البيئة وتقاناتها
7	أ.م.د. عمار ثامر حمد	هندسة بيئية	جامعة الموصل/ كلية الهندسة
8	أ.م.د. الأء عبد الموجود العاني	إدارة منظمة	جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد
9	م.د. اسانة حنون	احصاء	جامعة الموصل/ كلية علوم البيئة وتقاناتها
10	م.د. أنيس فخري قاصد	هندسة بيئية	جامعة الموصل/ كلية الهندسة

الملحق (2): استمارة الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

تحية طيبة....

نعرض على حضراتكم استمارة الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم " واقع تطبيق المحفزات السلوكية للقيادة البيئية ضمن نموذج (Xuejiao, 2016): حالة دراسية في جامعة الموصل " تعد هذه الاستبانة أحد الجوانب الهامة في البحث، وتهدف الى جمع بيانات عن البحث اعلاه، أرجو التكرم والاجابة على الاسئلة بما ينسجم مع الواقع الفعلي عن طريق وضع اشارة (✓) للاجابة المتوافقة مع الواقع الميداني.

نحيط جنابكم الكريم علماً بأن الاسئلة المطروحة ضمن هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة. مع فائق الاحترام والتقدير

الدكتور

علاء أحمد حسن

استاذ مساعد/قسم إدارة التسويق
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

Alaa A. Hassan (PhD)

Assistant Professor - Department of
Business Administration
University of Mosul
alaa_aaa_2006@yahoo.com

الدكتور

قصي كمال الدين الأحمدى

أستاذ/رئاسة جامعة الموصل
رئيس جامعة الموصل

Qusay K. Al-Ahmedy (PhD)

Professor- Rector of University of
Mosul

Prof.kossayalahmady@ uomosul.edu.iq

علي ذنون يونس

طالب دكتوراه/قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل

Ali T. Youns

PhD Student - Department of
Business Administration
University of Mosul
alialjader@uomosul.edu.iq

القسم الأول: المعلومات العامة

1. القناة التي ساعدتك على ادراكك بموضوع البحث؟
مبني من خلال البحث ()، دورات تدريبية ()، اطلاع عام ()، لا أعلم () .
2. عدد سنوات الخدمة _____
3. الجنس: [] ذكر، [] انثى
4. العمر: _____
5. المؤهل العلمي _____
6. التخصص العام _____ الدقيق _____

القسم الثاني: أنموذج سلوك القيادة البيئية

أ. الأعمال الإدارية: أي مما يأتي تم العمل به في قسمك الإداري؟					ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أعلم	أوافق	أوافق بشدة	
					1 قمنا بدعوة لإدراج الأهداف البيئية في:
					2 رؤية القسم، رسالة القسم
					3 عملنا على إبلاغ فوائد حماية البيئة مع كادر تشكيلنا.
					4 عبرنا عن مواقف لاهتمامات بيئية اظهرت قيمة حماية البيئة.
					5 طلبنا من موظفينا النظر في التكاليف والفوائد البيئية كجزء طبيعي من عملية اتخاذ القرار.
					6 أجرينا محادثات منتظمة مع أصحاب المصلحة لفهم القضايا البيئية المعقدة.
					7 الداخليين، الخارجيين
					8 شجعنا الكادر على المشاركة في البرامج الخضراء في تشكيلنا.
					9 شجعنا في قسمنا الإداري على تبني تقانات صديقة للبيئة في العمليات كما في (المصابيح الكهربائية الموفرة للطاقة)
					10 استعمال الطاقة المتجددة، استعمال الطاقة النظيفة
					11 دعمنا تطوير الممارسات الخضراء.
					12 تدعم برامجنا الخضراء مالياً.
					13 نحصل على الدعم الفني لبرامجنا الخضراء.
					14 أيدنا المقترحات الداعية إلى زيادة التمويل لبرامج حماية البيئة.
					15 قمنا بصياغة التشريعات التي تزيد من جهود الاستدامة البيئية.

ب. تأثير أعمالنا الإدارية: يرجى بيان موقفك من الأسئلة الآتية					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أعلم	أوافق	أوافق بشدة	
					16 تدهورت بيئتنا الطبيعية بسرعة كبيرة جراء أعمالنا الإدارية.
					17 أثرت الطرائق التقليدية لممارسة الأعمال الإدارية في تشكيلنا على البيئة.
					18 الأنموذج الحالي لممارسة الأعمال في تشكيلنا خلق الكثير من النفايات الصلبة.
					19 يرغب منتسبو تشكيلنا بذل جهود لحماية البيئة.
					20 المشرعون للقوانين والأنظمة يدعمون جهود حماية البيئة في تشكيلنا.
					21 العديد من منتسبي تشكيلنا يدعمون الإجراءات المتخذة لحماية البيئة.
					22 طورنا علاقة جيدة مع معظم الموظفين في تشكيلنا فيما يخص الأعمال الخضراء.
					23 امتلك تأثيراً شخصياً كبيراً على الموظفين فيما يتعلق بالأعمال الخضراء.
					24 منتسبو تشكيلنا في كثير من الأحيان يمثلون لقراراتي المتعلقة بالأعمال الخضراء.
					25 متحمس للغاية لتخفيف معاناة الحياة الطبيعية الجامعية المعرضة للخطر.
					26 يصعب عليّ احتواء مشاعري عندما أرى الطبيعة في تأثير سلبي جراء أعمالنا الإدارية.
					27 مهتم حقاً بما يحدث من تأثير على بيئتنا.

ج. الدافعية: ما مدى موافقتك لأهمية الدوافع التالية لتحفيز السلوك البيني في قسمك الإداري؟					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أعلم	أوافق	أوافق بشدة	
					28 الامتثال للقوانين واللوائح البيئية.
					29 توفير المال للقسم الإداري.
					30 التنافس بشكل أفضل مع الأقسام الأخرى على الموارد.
					31 تعزيز مكانة تشكيلنا.
					32 جذب الاستثمارات الخاصة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أعلم	أوافق	أوافق بشدة	
					33 زيادة فرص الترقية لموظفي القسم الإداري.
					34 تكون جزءاً من حلول المجتمع للحد من التدهور البيئي.
					35 المساعدة في التخفيف من مشكلة الموارد الطبيعية المستنفدة.
					36 تحسين عملية صنع القرار في صياغة السياسات البيئية.
					37 اكتشاف طرائق ذات مغزى لتعزيز الأنشطة البشرية مع البيئة.
					38 المساهمة في التنمية المستدامة لاقتصادنا.

د. المعرفة: مدى امتلاك المعرفة بأداء القسم الإداري					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أعلم	أوافق	أوافق بشدة	السؤال
					39 امتلاك مدى معرفتي بأداء تشكيلي.
					40 امتلاك معرفتك ببرامج حماية البيئة في تشكيلي.
					41 امتلاك معرفتك بالنشاطات التطوعية لحماية البيئة في تشكيلي.
					42 امتلاك معرفتك بالجماعات الضاغطة لحماية البيئة.