



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر القيادة التحويلية الخضراء في تبني المسؤولية البيئية بسكرة - دراسة ميدانية بمؤسسة البسكزية للاسمنت

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة :

مهني أشواق

من إعداد الطالب :

- قرين حنان

- العلواني أماني

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- منصوري كمال
بسكرة	مشرفا	- محاضر - أ-	- مهني أشواق
بسكرة	ممتحنا	- محاضر ب	- رابحي مباركة

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بiskرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر القيادة التحويلية الخضراء في تبني المسؤولية البيئية
بسكرة - دراسة ميدانية بمؤسسة البسكرية للاسمنت

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة :

مهني أشواق

من إعداد الطالب :

قرين حنان

- العلواني أماني

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- منصور كمال
بسكرة	مشرفا	- محاضر - أ-	- مهني أشواق
بسكرة	ممتحنا	- محاضر ب	- رابحي مباركة

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

نقدم الشكر لمن أجرى الله النعمة على أيديهم لخدمة الإسلام والمسلمين، لذلك وبصدق
الوفاء والاخلاص نتقدم بخالص الشكر والحمد لله سبحانه جل وتعالى على توفيقه لنا للقيام
بهذا العمل وبعد:

نقدم عظيم الامتنان إلى مشرفتنا الأستاذة " مهني اشواق " على نصائحها القيمة ومجهوداتها
الكريمة التي بذلتها والثقة التي وضعتها فينا والتي كانت حافزا لإتمام هذا العمل. كما لا ننسى
كل موظفي " مؤسسة البسكرية للإسمنت "

وكل من وضع بصمته من قريب ومن بعيد.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى روح والدي رحمة الله عليهم

والى الأخوة والأخوات....

والى زوجي الكريم وأبنائي الأعزاء

وكل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع

حنان

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى كل من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة وكان دافعا

لي لكل نجاح إلى: والداي الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي سدد الله خطاهم سندي وأحبتي

إلى جميع أفراد عائلتي وإلى جميع صديقاتي وزملائي في الدراسة وكل من وقف إلى جانبي

وساعدني ولو بكلمة طيبة .

أماني

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية الخضراء في تبني المسؤولية البيئية وذلك من خلال دور كل من أبعاد القيادة التحويلية الخضراء والمتمثلة (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الحفز الإلهامي) في المسؤولية البيئية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (36) سؤال تم توزيعها على عينة مكونة من (100) عامل من مؤسسة البسكرة للإسمنت برانيس بسكرة وقد تم استرجاع 82 استبانة، 80 منها كانت صالحة و2 منها تم استبعادها.

وقد استخدمنا في دراستنا برنامج التحليل الاحصائي Spss 24 وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسة القيادة التحويلية الخضراء وتبني المسؤولية البيئية، وأنه يوجد أثر للقيادة التحويلية الخضراء في تبني المسؤولية البيئية بمؤسسة البسكرة للإسمنت برانيس بسكرة، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية الخضراء، المسؤولية البيئية، التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، المؤسسة البسكرة للإسمنت .

Abstract

This study aims to comprehend the impact of green transformational leadership on embracing environmental responsibility by examining the significance of each of the dimensions of green transformational leadership (green individual considerations ,intellectual stimulation ,ideal influence , inspirational motivation ,and individual considerations) in environmental responsibility. To achieve the objective of the study ,a questionnaire consisting of 36 questions was distributed to a sample of 100 workers from the Biskaria Cement Company ,Branis ,Biskra ,82 questionnaires were retrieved , 80 of which were valid ,and 2 were excluded. In our study ,we used the statistical analysis program 24 Spss ,and the study concluded that there is a statistically significant effect of green transformational leadership on adopting environmental responsibility. We found that there is a strong relationship between green transformational leadership practices and the leader's adoption of environmental responsibility ,with a significance level of $(0.05 = \alpha)$

Keywords: Green transformational leadership ,Environmental responsibility ,Biskria Ciment , Idealized influence , Inspirational motivation , Intellectual stimulation , Individualized consideration.

- فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	الاهداء
-	الشكر والتقدير
-	ملخص الدراسة باللغة العربية
-	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
أ	فهرس المحتويات
ب	فهرس الجداول
ج	فهرس الأشكال
د	فهرس الملاحق
1	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية البيئية	
15	المبحث الأول: الاطار النظري للمسؤولية البيئية

فهرس المحتويات

15	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية البيئية
16	الفرع الأول: تعريف البيئة
17	الفرع الثاني: المسؤولية البيئية
18	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية البيئية
18	الفرع الأول: التعهدات البيئية
20	الفرع الثاني: إدارة الموارد والطاقة
20	الفرع الثالث: مراعاة اصحاب المصلحة
21	المطلب الثالث: أهداف وأهمية تبني المسؤولية البيئية
22	المطلب الرابع: دوافع المسؤولية البيئية
23	المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية البيئية
23	المطلب الأول: مبادئ المسؤولية البيئية
24	المطلب الثاني: المقاربات النظرية للمسؤولية البيئية
24	الفرع الأول: مقارنة بيقو
24	الفرع الثاني: مقارنة كواز
25	الفرع الثالث: المقاربة الطوعية

فهرس المحتويات

26	المطلب الرابع: صعوبات وتحديات تطبيق المسؤولية البيئية
27	الفرع الأول: الحاجة الى تطوير القواعد الوضعية للمسؤولية البيئية
27	الفرع الثاني: ضعف الاهتمام بالمعالجة القانونية
27	الفرع الثالث: غياب القاعدة القانونية الصريحة والملزمة
28	الفرع الرابع: الأضرار العابرة للحدود التي تصيب مناطق داخل مناطق السيادة الاقليمية للدولة
29	المطلب الرابع: مواصفة الايزو 14000
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية الخضراء	
48	المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية الخضراء
48	المطلب الأول: مفهوم القيادة
49	المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية
50	المطلب الثالث: مفهوم القيادة التحويلية الخضراء
52	المطلب الرابع: أهمية القيادة التحويلية الخضراء
53	المبحث الثاني: أساسيات القيادة التحويلية الخضراء
53	المطلب الأول: صفات القائد التحويلي الأخضر
54	المطلب الثاني: عناصر القيادة التحويلية الخضراء

54	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية الخضراء
55	الفرع الأول: التأثير المثالي
55	الفرع الثاني: الحفز الإلهامي
56	الفرع الثالث: الاستشارة الفكرية
56	الفرع الرابع: الاعتبارات الفردية
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية مؤسسة العسكرية للإسمت بالبرانيس - بسكرة-)	
62	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
62	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة
64	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمت
69	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
69	المطلب الأول: منهجية الدراسة
70	المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
73	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث
75	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
75	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

فهرس المحتويات

80	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
90	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية
93	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الفرعية
93	الخاتمة العامة
97	المراجع
102	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	نموذج الدراسة	01
57	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية الخضراء	02
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمت	03
75	نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع	04
77	نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	05
78	نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	06
79	نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	07

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة	01
72	أوزان البدائل	02
74	معامل ألفا كرونباخ ومعامل صدق الاستبانة	03
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع	04
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	05
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	06
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	07
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري	08
84-81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة التحويلية الخضراء	09
88-87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المسؤولية البيئية	10
91	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	11
92	نتائج تحليل تباين الانحدار لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	12
93	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر القيادة التحويلية الخضراء على مسؤولية البيئة	13

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
106	قائمة المحكمين	01
108	الاستبانة	02
101	التصريح	03
102	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	04

مقدمة

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تحولات وتغيرات متسارعة في جميع المجالات، ونتيجة لتلك التحولات، نجد الأمر الذي يشغل المؤسسات في وقتنا الحالي هو التركيز على كيفية التكيف مع ظروف البيئة التي تتميز بالديناميكية وسرعة التغيير، خاصة بعد الانفتاح على الأسواق العالمية والتطور التكنولوجي الذي مس مختلف المجالات، وارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات، ولكي تضمن المؤسسة استمراريتها في بيئة تسودها حالة عدم التأكد، ينبغي عليها انتهاج استراتيجية تغيير مخططة وهادفة، تمكنها من الوصول إلى أهدافها المرجوة بنجاح، وذلك أثناء إحداثها للتغييرات المناسبة. وتعتبر القيادة والتغيير من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن، وذلك أن مستقبل المؤسسات ونجاحها، أصبح يعتمد على كيفية قدرة القادة على إدارة وقيادة التغيير، أي أنه لا يمكن إحداث التغيير والتعامل معه بأسلوب فعال دون وجود قائد لديه رؤية مستقبلية، وذلك أثناء قيامه بالتخطيط لأهداف المؤسسة ووضعها استراتيجيتها. لذلك تحتل القيادة وظيفه هامة جدا من بين الوظائف الإدارية الأخرى وتبرز أهمية وظيفه القيادة من خلال التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، بتوظيفه للكثير من المهارات وتمتعه بقوة تمكنه من التأثير المباشر على مرؤوسيه، وحسن استغلال القائد لهذا المورد من أجل الحصول على تعاونهم، كما يعتبر التغيير ضرورة ملحة للمؤسسات، وأمر حتمي لا بد منه، وذلك أجل مواكبة التطورات المحيطة بالبيئة والتفاعل معها بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره، والأسلوب القيادي المناسب هو المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، وهو ما أبرز إلى الساحة الإدارية نوعا هاما من القيادة ألا وهي القيادة التحويلية وعندما يتعلق التغيير هنا بالتوجه من التركيز على النتائج للأجيال الحالية وتحقيق التنمية إلى التركيز على الأجيال اللاحقة والتنمية المستدامة والتي لن تكون دون مراعاة البيئة وتعزيز السلوكيات الخضراء، وبالتالي التغيير نحو المفهوم الأخضر، تأخذ القيادة هنا شكلا آخر أو بما يعرف بالقيادة التحويلية الخضراء.

مقدمة

من جهة أخرى تعتبر البيئة ومواردها الطبيعية حلقة أساسية ضمن سلسلة النظام البيئي، الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، لذا اتجه الاهتمام نحو التركيز عليها وعلى كيفية حمايتها والمحافظة عليها، خاصة مع تفاقم التحديات والاستخدام غير الرشيد لمواردها. وهو ما جعل المؤسسات أمام تحد هام وضعها بين تحقيق أهدافها من جهة وحماية البيئة والحفاظ عليها. ما يجعلها تسعى لتبني سياسات واستراتيجيات واضحة وفعالة لحماية البيئة، والالتزام بالتشريعات واللوائح التنظيمية المحددة لذلك، والتدقيق في تحديد مسؤولية احداث التلف البيئي، وتقييم حجم التعويضات المطلوبة لإصلاح التلف، أو بحث و إبتكار أساليب وممارسات جديدة لتحقيق الالتزام بالممارسات البيئية،...، كل ذلك في إطار ما يعرف بالمسؤولية البيئية.

1- مشكلة البحث:

انطلاقا مما سبق وباعتبار القيادة التحويلية الخضراء من أهم القيادات الادارية الفاعلة التي تعنى بالشؤون البيئية مع امتلاكها لقدرة عالية على تحفيز مرؤوسيهها والهامهم بتحقيق اداء بيئي يتجاوز المستويات المتوقعة، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على القيادة التحويلية الخضراء والمسؤولية البيئية من خلال طرح الاشكالية التالية:

ما أثر القيادة التحويلية الخضراء في تبني المسؤولية البيئية بمصنع البسكرة للإسمنت بسكرة ؟

وعلى ضوء الاشكالية الرئيسية يمكن صياغة مجموعة في التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر التأثير المثالي في تبني المسؤولية البيئية بمصنع البسكرة للإسمنت بسكرة ؟
- ما أثر الحفز الإلهامي في تبني المسؤولية البيئية بمصنع البسكرة للإسمنت بسكرة ؟
- ما أثر الاستشارة الفكرية في تبني المسؤولية البيئية بمصنع البسكرة للإسمنت بسكرة ؟
- ما أثر الاعتبارات الفردية في تبني المسؤولية البيئية بمصنع البسكرة للإسمنت بسكرة ؟

وقبل الإجابة على الاشكالية الرئيسية وأسئلتها الفرعية لا بد لنا من أن نعرض للإجابة على مايلي:

مقدمة

- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية الخضراء في مؤسسة البسكرية للإسمنت-برانيس؟
- ما واقع تبني المسؤولية البيئية في مؤسسة البسكرية للإسمنت-برانيس؟

2- الدراسات السابقة

قمنا بدراسة الدراسات السابقة التي رأينا أنها مرتبطة بمشكلتنا البحثية لتوفير الخلفية العلمية والمناخ المناسب والمصادر اللازمة لدراستنا، إذ ساعدتنا هذه الدراسات في الكشف عن جذور المشكلة وفهم ماتم بخصوصها في الفترات السابقة، ومن بين هذه الدراسات ما كان لها علاقة بشكل مباشر مع مشكلتنا البحثية وتلك التي ليس لها علاقة مباشرة، وتم تصنيف الدراسات الى دراسات عربية، وأخرى اجنبية .

أولا الدراسات باللغة العربية :

- الدراسة الأولى: مقالة: (وسيلة واعر، 2021) بعنوان أثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين، دراسة حالة شركة نפטال فرع باتنة -الجزائر، مجلو أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد02، ص 279-294.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية الخضراء ببعديها الكفاءة الذاتية الخضراء واليقظة الذهنية الخضراء على السلوكيات الخضراء للعاملين ببيئتنا العربية وتم دراسة الحالة في شركة نפטال، وتم إستخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة وتوزيع استبانة يتراوح عددها 40 على عينة عشوائية بسيطة واسترجع منه 35.

وتم التوصل إلى نتائج من أهمها:

- أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء بشركة نפטال فرع باتنة متوسط .
- أن مستوى ممارسة سلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة جاء متوسطا .

مقدمة

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للقيادة التحويلية الخضراء بأبعادها (الكفاءة الذاتية الخضراء، اليقظة الذهنية الخضراء) على ممارسات السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة .
- لا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الراسة حول ممارسات السلوكيات الخضراء للعاملين بشركة نפטال فرع باتنة.

– الدراسة الثانية: (سعيدة حياة، 2022) بعنوان أثر الالتزام بالمسؤولية البيئية على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف المسيلة .

تهدف هذه الأطروحة لتسليط الضوء على شهادة الايزو 14001 ومنافعها للتوجه البيئي، أيضا للتعرف على أنواع المزايا التنافسية واستكشاف وتحليل أثر الالتزام بالمسؤولية البيئية تمثل المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة (الالتزام البيئي، إدارة الطاقة والموارد، العلاقة مع الاطراف أصحاب المصلحة).

أما الميزة التنافسية تمثل المتغير التابع بمزاياها السبع (البيئية، المالية، التنظيمية. إدارة المخاطر البيئية، الموارد البشرية، التجارية والتسويقية، الاتصال) لثلاث مؤسسات جزائرية هي (ان سي روية للمشروبات الغذائية، فروتيال. عنة للكيماويات، لافارج للاسمنت)، إذ تم الاعتماد على الاستبيان وتوزيعه على عينة تراوح عددها (218) فرد ينتمون للمؤسسات الثلاثة السابقة، وتحليل المعطيات ب SPSS، وبعد تحليل البيانات واستخراج النتائج النهائية كان من أهمها:

- مستوى إدراك أهمية المسؤولية البيئية جاء مرتفعا على العموم، حسب ما أظهرته النتائج رغم أن أنشطتها موزعة في اتجاهات مختلفة أهمها (تحسين العلاقة مع الحكومة / المجتمع * المستثمرين / صورة المؤسسة وسمعتها داخليا وخارجيا) .
- وجود علاقة مهمة للالتزام بالمسؤولية البيئية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14000 .

مقدمة

- لم تنضج بعد بيئة الاعمال الجزائرية، لسبب واضح ان مؤسساتها تجهل وتطلب الحصول على شهادة الجودة الايزو 9000 في حين يبقى الطلب ضعيف جدا على شهادات الايزو 14000 .

ثانيا: الدراسات باللغة الاجنبية :

مقال ل: Syed Haider ali ،Rafi Amjad ،Gelaidan Hamid Mahmoud ،Al –Ghazali ،ShaH.

بعنوان القيادة التحويلية الخضراء والابداع الأخضر كوسيط للتفكير الأخضر والهوية التنظيمية الخضراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- ARTICLE 2022 Green transformational leadership and green creativity the mediating role of green thinking and green organizational identity in SMEs research Center for finance and digital economy (IRC-FDE) (13). September 2022.

عملت هذه الدراسة الى دراسة اثر القيادة التحويلية الخضراء على الابداع الأخضر من خلال وسطاء (التفكير الأخضر والهوية التنظيمية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحاولت هذه الدراسة استكشاف الالية الاساسية للتفكير الأخضر والهوية التنظيمية الخضراء بالأبعاد الاربعة الاتية (القيادة التحويلية الخضراء، الهوية التنظيمية الخضراء، التفكير الأخضر، الابداع الأخضر)، تم جمع بيانات من 460 فرد من بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، وتم توزيع استبيان كأداء تحليل وتم استخلاص نتائج من اهمها:

- وجدت أن قادة التحول الأخضر في صناعة الفنادق يحفزون الابتكار الأخضر لدى الموظفين .
- يجب على المديرين تعزيز الابداع الأخضر أكثر في مؤسساتهم .
- شركات الكهرباء وصناعة الفنادق أعطت أولوية عالية لتأسيس قيادة تحويلية خضراء من أجل تعزيز الابداع الأخضر .
- أهداف التنمية المستدامة تدافع بقوة عن الممارسات الخضراء من قبل الشركات التجارية .
- تحويل الغاز إلى سوائل يروج للبيئة الخضراء، التفكير الذي بدوره يعزز الابتكار الأخضر .

الدراسة الثانية: مقال لـ: Bekir DEGIRMENCI بعنوان: المسؤولية البيئية المدركة وسلوك شراء المنتجات الخضراء
فحص العلاقة في سياق التركيبة السكانية.

ARTICLE 2022: Perceived environmental responsibility and green product purchasing behavior examination of the relationship the context of demographic ، (26 juin 2022) ، 26(3) ، pages (681-694) .

هدفت هذه لدراسة إلى قياس ادراك المشاركين للمسؤولية البيئية وسلوك شراء المنتجات الصديقة للبيئة، و السلوك الشرائي للمنتجات الصديقة للبيئة يختلفان باختلاف متغيرات مثل ' الجنس، والتعليم، والمجموعة المهنية ' وتم استخدام اسلوب البحث الكمي للدراسة، تم جمع المعلومات عبر الأنترنت، اعتبرنا المتغير المستقل هو المسؤولية البيئية المدركة والمتغير التابع هي شراء المنتجات الخضراء، وقد استعمل استبيان وزع على 400 مشارك وتم استخلاص النتائج التالية :

- وجود علاقة متوسطة بين المسؤولية المدركة وشراء المنتجات الخضراء .
- وجدت أن الأفراد الذين لديهم مسؤولية بيئية مدركة لديهم ايضا موقف ايجابي تجاه شراء المنتجات الخضراء.
- وجدت الدراسة ان المسؤولية البيئية المدركة وتصور شراء المنتجات لا يختلف حسب الجنس .
- تصور المسؤولية البيئية كان اعلى بين خريجي الجامعات وحاملي درجة الماجستير مقارنة بخريجي المدارس الابتدائية والمتوسطة .
- هناك علاقة طردية بين الوعي البيئي وسلوك شراء المنتجات الخضراء .
- الشباب اكثر حساسية للقضايا البيئية، وان الذكور اقل اهتماما بحيث الاناث اكثر وعيا واهتماما.

وبعد إستعراضنا للدراسات السابقة يمكننا التعليق عليها كما يلي:

فيما يخص الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية الخضراء نجد أن نتائجها كانت تختلف من دراسة إلى أخرى، كما أن هذا الاختلاف يعود إلى اختلاف الابعاد التي تم الاعتماد عليها في كل دراسة، أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالمسؤولية البيئية فكانت معظم الدراسات على إتفاق من حيث الأبعاد المعتمدة في الدراسات، وهذا ما أدى إلى الحصول على نتائج تدرج في مصب واحد.

مقدمة

ودراستنا الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة في أبعاد الدراسة (القيادة التحويلية الخضراء، مسؤولية البيئية) حيث إهتم البعض بجزء من هذه الأبعاد أو أضاف إليها أبعادا أخرى. وبالنسبة لبيئة التطبيق فقد طبقت على مؤسسة صناعية تنشط في مجال هام في صناعة الدولة الجزائرية وهو صناعة الاسمنت، خاصة وأن هذه الصناعة والمجال عموما له تأثير واضح وجلي على البيئة.

3- نموذج وفرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) في تبني المسؤولية البيئية بمصنع البسكورية للإسمنت-البرانيس.

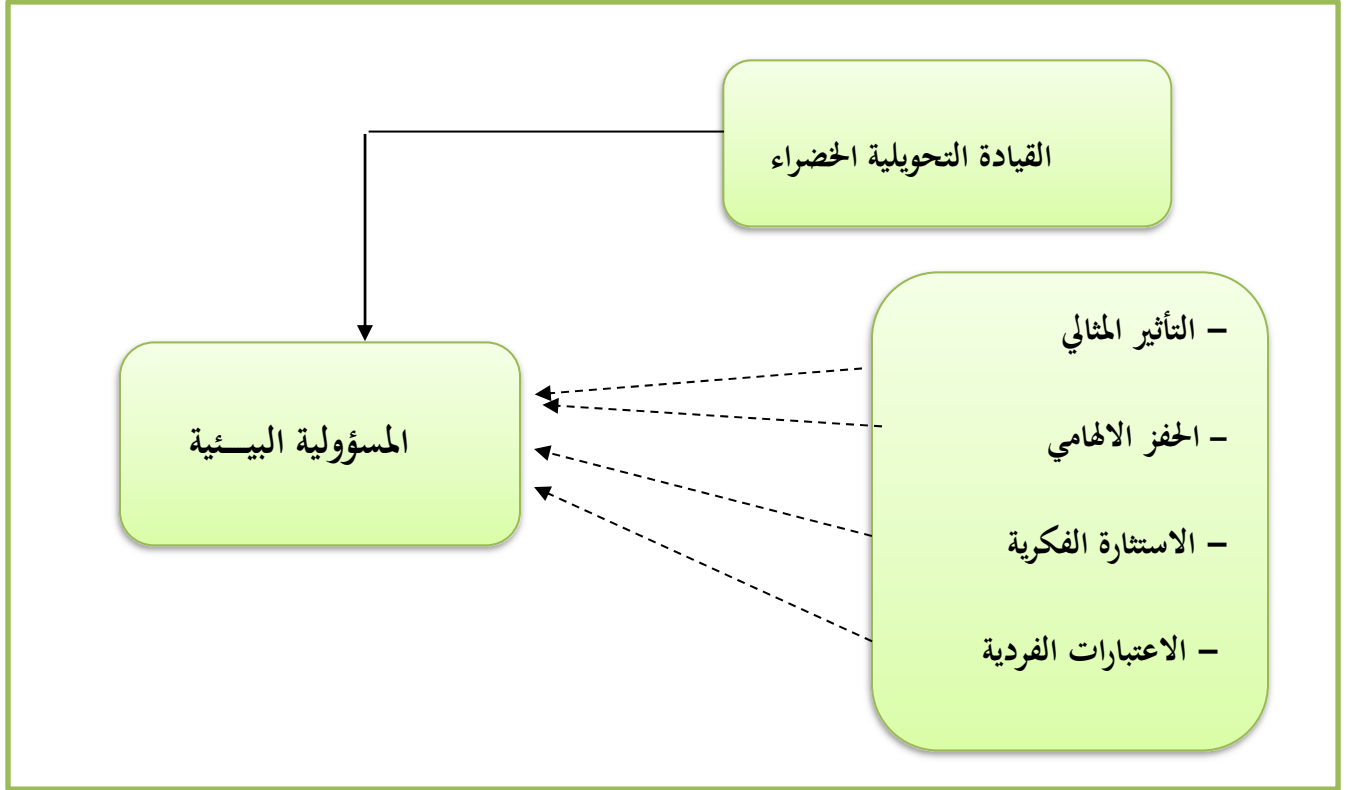
ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتأثير المثالي في تبني المسؤولية البيئية في مصنع البسكورية للإسمنت-البرانيس .
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز في تبني المسؤولية البيئية في مصنع البسكورية للإسمنت-البرانيس .
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاستشارة الفكرية في تبني المسؤولية البيئية في مصنع البسكورية للإسمنت-البرانيس.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاعتبارات الفردية في تبني المسؤولية البيئية في مصنع البسكورية للإسمنت-البرانيس.

4- التعريفات الاجرائية :

- القيادة التحويلية الخضراء: هي نمط من القيادة يُلهم ويدفع الموظفين إلى تبني ممارسات الاستدامة والمسؤولية البيئية داخل المؤسسة.
- التعريف للمسؤولية البيئية: المسؤولية البيئية هي التزام الأفراد والمؤسسات بحماية البيئة من خلال ممارساتهم وأفعالهم.
- التأثير المثالي: هو القدرة على إحداث تغيير إيجابي ملموس ودائم في حياة الآخرين أو في العالم من حولنا.
- الحافز الإلهامي: هو نوع من الحافز ينبع من مصدر داخلي عميق، مثل القيم الشخصية والمعتقدات والأهداف.
- الاستشارة الفكرية: هي حالة من النشاط الذهني المتزايد يتميز بالفضول والتفكير العميق والرغبة في استكشاف الأفكار الجديدة.
- الاعتبارات الفردية: هي العوامل الشخصية التي تؤثر على سلوكيات الفرد واتخاذ قراراته .

الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على الدراسات السابقة

5- التموضع الاستمولوجي للباحث والمبحث:

يعتبر التموضع الاستمولوجي ذلك الاطار الذي يتخذه الباحث كمرجع في البحث كونه يحدد فكره وأفعاله وأدواته المنهجية، في حين نجد القبول المبدئي لمفهوم الاستمولوجيا يتضمن ذلك التفكير النقدي في مسار البحث العلمي وكيفية بنائه وكذا انشغالاته، كالسؤال عن ماهية المعرفة وما السبيل إليها.

وتوجد ثلاث مواضع استمولوجية للباحث وهي: النموذج البنائي، النموذج الوضعي - الوصفي، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الوضعي المعتمد في اختبار العلاقات السببية بين المتغيرين، والذي يعتمد على الحيادية، كما يقوم على أساس " المنطق الاستنتاجي " أي المقاربة الافتراضية التي تعني إذا كانت الفرضيات صحيحة فالنتائج كذلك، وعليه للتحقيق في العلاقة بين القيادة التحولية الخضراء وتبني المسؤولية البيئية، ومعرفة الأثر السببي لمتغير القيادة

مقدمة

التحويلية الخضراء وأبعادها في تبني المسؤولية البيئية. وقد اخترنا في هذا النموذج المناسب للدراسة واعتمدنا على الأساليب الكمية والتحليل الاحصائي.

6- هدف الدراسة:

نسعى في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية الخضراء لدى مؤسسة العسكرية للإسمنت - البرانيس.
- التعرف على واقع تبني المسؤولية البيئية في مؤسسة العسكرية للإسمنت - البرانيس.
- بحث وجود أثر للقيادة التحويلية الخضراء بأبعادها (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، والحفز الإلهامي والاعتبارات الفردية) في تبني المسؤولية البيئية مؤسسة العسكرية للإسمنت - البرانيس.

7- صعوبات الدراسة:

- صعوبة توزيع الاستبيان نظرا لبعده مقر المؤسسة.
- كانت هدفنا التوزيع على جميع العمال خاصة في المستويات الدنيا، لكن نظرا لرفض الإدارة لتوزيع الاستبيان على العمال التنفيذيين بحجة تعطيلهم عن العمل ركزنا على الإدارة الوسطا والعليا.
- قلة المراجع نظرا لحدائة الموضوع.
- عدم السماح لنا بتوزيع جميع الاستبيانات بصورة شخصية بهدف إجراء مقابلات مع الباحثين لنتمكن من تحليل النتائج.

8- تصميم البحث

- نوع الدراسة: اقتصرت الدراسة على دراسة تأثير القيادة التحويلية الخضراء على تبني المسؤولية لبيئية بمؤسسة العسكرية للإسمنت.
- مدى تدخل الباحث: دراسة الاحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية وبعيدا عن التحيز، ومحاوله اسقاط أثر القيادة التحويلية الخضراء على تبني المسؤولية البيئية بمؤسسة العسكرية للإسمنت .

مقدمة

- التخطيط للدراسة: كانت الدراسة ميدانية، حيث انجزت على العمال الاداريين بمؤسسة العسكرية للإسمت .
- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): تمت الدراسة الميدانية واسقاط متغيرات البحث على مستوى مصنع السكرية للإسمت، وذلك من خلال تحديد ابعاد القيادة التحويلية الخضراء واثره في تبني المسؤولية البيئية، وقد وزع الاستبيان على اطارات المؤسسة والبالغ عددهم (100) عامل اداري، ولقد اعتمدنا اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة .
- المدى الزمني: تم اجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية خلال شهر مارس وافريل 2024 .

9- أهمية الدراسة

تعود أهمية الدراسة إلى:

- أهمية موضوع القيادة التحويلية الخضراء في مجال الادارة، والذي يعتبر من أهم أحدث المواضيع، ومن أهم التوجهات المعاصرة التي يمكن أن تساعد في إحداث الفرق وتحقيق التميز في الاداء، خاصة المتعلق بالبيئة حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتحقيق التنمية المستدامة بمراعاة حق الأجيال في الثروات الطبيعية من خلال الحفاظ على البيئة وحمايتها.
- جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة التي أوصت على أهمية موضوع القيادة التحويلية الخضراء وإجراء الدراسات عنها .
- يمكن أن تساعد النتائج المتحصل عليها المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات عموماً في إعطاء نظرة عامة عن أهمية ممارسة القيادة التحويلية الخضراء وأهميتها لتحقيق المسؤولية البيئية.

10- خطة مختصرة للدراسة

تشكلت خطة الدراسة كما يلي: قمنا بتقسيم الجزء النظري إلى فصلين الأول خصص للمتغير التابع المسؤولية البيئية، حيث أننا في المبحث الأول سنتعرف على الإطار النظري للمسؤولية البيئية، ثم في المبحث الثاني على

مقدمة

أساسيات المسؤولية البيئية، وبعد ذلك سنتطرق إلى الفصل الثاني الذي خصص للمتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية الخضراء، حيث في المبحث الأول سنتطرق إلى ماهية القيادة التحويلية الخضراء، أما المبحث الثاني فسنستعرف على أساسيات القيادة التحويلية الخضراء .

كما سنحاول في الفصل التطبيقي التأكد من العلاقة بين المتغيرين وإثباتها ميدانيا بمؤسسة العسكرية للإسمت بيسكرة، حيث في المبحث الأول سنتعرف على مؤسسة العسكرية للإسمت، ثم في المبحث الثاني سنتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة ثم في الأخير سنتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها.

لنأتي أخيرا إلى خاتمة نختتم بها دراستنا، نقوم فيها بعرض أهم النتائج النظرية والتطبيقية، وتقديم توصيات وآفاق الدراسة المقترحة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للمسؤولية البيئية

تمهيد:

تعتبر حماية البيئة من الاهتمامات الأساسية في الوقت الراهن، إذ شهد مطلع تسعينات القرن الماضي تغييرا سريعا ومذهلا نحو الاهتمام بحماية البيئة من طرف مسيري المؤسسات الاقتصادية عموما والصناعية خاصة، نتيجة لمخلفات العملية الانتاجية التي زادت من ارتفاع نسبة التلوث والاحتباس الحراري..... وفي إطار ذلك رفعت العديد من المؤسسات شعار التخضير وتبنت أنظمة إدارية بيئية وسعت لترسيخ مفهوم المسؤولية البيئية، هادفة من وراء ذلك إلى حماية البيئة والمجتمع، وتحسين صورتها الداخلية والخارجية. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى المسؤولية البيئية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية المسؤولية البيئية
- المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية البيئية

المبحث الأول: الإطار النظري للمسؤولية البيئية

للمسؤولية البيئية أهمية كبيرة في وقتنا الحالي بالنسبة لأعضاء المجتمع الدولي أو المؤسسات، خاصة بعد بروز آثار الاحتباس الحراري والتغيرات المناخية المقلقة. وقد شكلت هذه القضايا محل إهتمام البحوث والدراسات الاستراتيجية والقانونية والاقتصادية، بل وطغت حتى على رسم السياسات العامة دولياً، إقليمياً ووطنياً. وسنقوم في هذا المبحث بتعريف المسؤولية البيئية وذكر أبعادها ودوافع وأهمية تبنيها من قبل المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية البيئية

توجد صعوبة في تحديد مفهوم المسؤولية البيئية نظراً لتعدد الأنشطة ذات المضمون البيئي والاجتماعي للفرد والمجتمع على حد سواء، ويرجع ذلك إلى الطبيعة المتغيرة لهذه الأنشطة، ويمكن تعريف المسؤولية البيئية للمؤسسات على أنها عملية تغطية الآثار البيئية لعمليات إنتاج المؤسسات كتخفيض عملية تلف المنتجات وتقليل الانبعاثات الغازية، وتقليل الممارسات التي تكون لها آثار سلبية مستقبلاً على البيئة.

وفيما يلي سنتعرف على تعريف البيئية والمسؤولية لغة واصطلاحاً ثم نتطرق إلى أهم تعريفات المسؤولية البيئية.

الفرع الأول: تعريف البيئية والمسؤولية

أولاً: تعريف البيئية

أ- البيئية لغة:

تعرف لغة بأنها حالة الاستقرار والنزول، فيقول تبوأ مكاناً أو منزلة؛ بمعنى نزل وأقام (ابن منظور، لسان العرب، ج1، 2006، صفحة ص 513)، ومن ذلك قول الله تعالى في القرآن الكريم "وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء" سورة يوسف - الآية 56، والبيئة هي مشتقة من فعل "بوأ" فيقال تبوأ الرجل منزلاً أي نزل فيه، ويقال فلان تبوأ منزلة في وقمه بمعنى احتل مكانة عندهم.

ب- البيئة اصطلاحاً:

عموما لم يجمع العلماء على إعطاء تعريف موحد للبيئة، إذ تعددت المفاهيم بتعدد زوايا نظر كل واحد منهم إليها (اجتماعيا، سياسيا، اقتصاديا....)، فأقدم تعريف للبيئة من طرف ابن عبد ربه في كتابه "الجمانة" للدلالة على الوسط الطبيعي (الجغرافي، المكاني، والاحيائي) الذي تعيش فيه الكائنات الحية، بما فيها الانسان. 247 (زينة، 2017، صفحة 247)

فعرفت البيئة بأنها مجموعة العوامل الطبيعية المحيطة التي تؤثر على الكائن أو التي تحدد نظام حياة مجموعة من الكائنات الحية في مكان وتؤلف ايكولوجية مترابطة. (قهيري و ضيف، 2020، صفحة 86)

كذلك عرفها مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة البشرية الذي عقد في ستوكهولم 1972 البيئة بأنها "كل شيء يحيط بالإنسان ماء، هواء تربة و كذا ما تحتويه من موارد باطنية". 189 (بوريش، صفحة 189)

كما جاء تعريف البيئة على أنها: مجموعة من النظم الطبيعية والاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها الإنسان والكائنات الأخرى، وهي الإطار الذي يمارس فيه الإنسان حياته وهي مجموعة من الظروف والأحوال والمواد والأحياء التي يتفاعل معها الإنسان مؤثرا ومتأثرا " 179. (براق و خلادي، 2017)

أما في التشريع الجزائري فلم يعط تعريفا دقيقا للبيئة، حيث نجد أن المادة 02 منه تنص على أهداف حماية البيئة فيما تضمنت المادة 03 منه مكونات البيئة، والمشرع لم يفرد البيئة بتعريف خاص إلا أنه وبالرجوع إلى القانون رقم 10/03 السابق ذكره، يمكن اعتبار البيئة المحيط الذي يعيش فيه الانسان بما يشمله من ماء وهواء وتربة وكائنات حية ومنشآت مختلفة، وبذلك تضم كل من البيئة الطبيعية والصناعية. (بوسكار، (2016/2015)، الصفحات 12-13) ثانيا: المسؤولية

هي التزام الشخص بما يصدر عنه من قول أو فعل، لو أن يوجب الانسان على نفسه الخضوع لما يشتمل عليه القانون من عقوبات ونحوها، وقد ورد في المعاجم عدة مسميات لها فمنها المسؤولية القانونية والاخلاقية والاجتماعية والبيئية. (احمد، 2022/2021، صفحة 13).

الفرع الثاني: المسؤولية البيئية

عرفها **Taylor، Gill و Crosby** عام 1981 على أنها الاهتمام البيئي أنه موقف إيجابي قوي اتجاه الحفاظ على البيئة، وحسب جيل وكروسي وتيلور فان الاهتمام البيئي يؤثر بشكل غير مباشر على سلوكيات الأفراد، ومنه فإن تحديد مفهوم المسؤولية البيئية يعتبر أمرا صعبا نظرا لتعدد الأنشطة ذات المضمون البيئي للفرد والمجتمع، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى بعض التعريفات:

نعرف المسؤولية البيئية بأنها الممارسات التي تعود على البيئة بالنفع أو تخفف من الاثار السلبية للأعمال. (شرفي و عزاز، 2021/2020، صفحة 30)

ويمكن تعريف المسؤولية البيئية من حيث التغيير الحادث في المعارف البيئية، الاتجاهات نحو البيئة، وكذلك التغيير الحادث في السلوك البيئي الموجب أو السوي وهو السلوك المسؤول.

وفي تعريف اخر: بأنها قدرة الفرد على اتخاذ القرار وتحمل مسؤولياته البيئية بما يمتلكه من معرفة واتجاه ناتج عن وعي واحساس ذاتي يجعله يسلك سلوكا بيئيا موجبا نحو البيئة ويدفعه للمشاركة في ايجاد حلولاً للمشكلات البيئية لمجتمعه والبيئة بشكل عام. (القريشي، 2021، الصفحات 16-17)

عرف البنك الدولي المسؤولية البيئية على أنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية المساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان كأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناعات القرار في المؤسسة. (علي، المسؤولية البيئية و الاجتماعية في إدارة المؤسسة الاقتصادية، 2021، صفحة 74)

المسؤولية البيئية هي مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التوفيق بين الأهداف الاقتصادية البيئية والاجتماعية، وذلك من خلال مراعاة ما ينتظره المتعاملون منها ومع تعظيم القيمة للمساهمين. (أمين، 2020/2019، صفحة 4)

وتعرف كذلك على أنها: التزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال والمجتمع المحلي، والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع الاطراف (احمد، 2022/2021، صفحة 189)

كما تعرف المسؤولية البيئية بأنها عملية تغطية الأثار البيئية لعمليات إنتاج المؤسسات كتخفيض عملية تلف المنتجات والانبعاثات الغازية، وتقليص الممارسات التي تكون لها اثار سلبية مستقبلية على البيئة، كما تتمثل المسؤولية البيئية في تطبيق العمليات الخاصة بحماية البيئية (لاعة و بولفراخ، 2019، صفحة 46)

وتعرف أيضا بأنه الوعي البيئي الناتج لدى الفرد نتيجة لتغيير المعارف والاتجاهات، كذلك التغيير في السلوك نحو البيئة إيجابيا. (عبد الغني، 2022، صفحة 167)

مما سبق نستطيع استخلاص أن المسؤولية البيئية هي تغيير المؤسسة لتوجهاتها السابقة العازلة لمتغير البيئة وتبني توجهات تدمج البيئة كمتغير هام ضمن توليفة متغيرات محيطها، والعمل بحرص على مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التوفيق بين الأهداف الاقتصادية و البيئية والاجتماعية، وذلك من خلال مراعاة ما ينتظره المتعاملون منها وتعظيم القيمة للمساهمين.

المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية البيئية

تطرح منظمة ENGO رؤيتها للمسؤولية البيئية مكونة من ثلاث مركبات رئيسية هي: التعهدات البيئية، ادارة الموارد والطاقة،المراعاة الفعلية لمتطلبات أصحاب المصالح، ويمكن تفصيل هذه العناصر من خلال ما يلي:

الفرع الأول: التعهدات البيئية

هناك اليوم تزايد ملحوظ في سياسة حماية البيئة واستراتيجيتها والتشريعات واللوائح التنظيمية لتنفيذها، كما أن هناك تأكيد أكثر على تحقيق الالتزام بالتشريعات واللوائح وبطرق مبتكرة، في أحيان كثيرة تختلف في منطلقاتها عن الأسلوب التقليدي لتحقيق الالتزام عن طريق السيطرة، مثل أسلوب الاتفاقيات الطوعية بين أجهزة تحقيق الالتزام والمؤسسات الصناعية، والتدقيق في تحديد المسؤولية المدنية أو الجنائية في أحداث التلف البيئي، وتقييم حجم التعويضات المطلوبة لإصلاح التلف، أو ابتكار أساليب جديدة قائمة على آليات السوق لتحقيق الالتزام أو تقديم حوافز اقتصادية لتنشيط

جهود الالتزام، ومن ثم فلا بد من الاعتماد على نماذج مبتكرة لتحقيق الالتزام تقوم جهد مشترك والتزام طوعي في جو من الصراحة والمكاشفة واقتناع كل الأطراف بأهمية أهداف هذا التعاون لتحقيق الالتزام بالتشريعات السائدة.

أما في الجزائر فقد تضمنت المواثيق الجزائرية على حماية البيئة كما نص ميثاقى 1976 و 1986 ويعتبر المرسوم التنفيذي رقم 83-03 المؤرخ في 5 فبراير 1983 بداية ظهور الاهتمام البيئي عقب ظهور بواذر للتدهور البيئي، وكان هدف هذا المرسوم تنفيذ سياسة وطنية لحماية البيئة ترمي إلى:

- حماية الموارد الطبيعية واستخلاف هيكله واضفاء القيمة عليها.
- تحسين اطار المعيشة ونوعيتها.
- اتقاء كل أشكال التلوث ومكافحة أضراره.

بعد هذا دخلت البيئة في السياسات العامة للبلد، وتوالت القوانين الهادفة إلى حماية البيئة من مختلف الجوانب. (بن علي و مسعودي، 2017، صفحة 417)

وعموما تكون المؤسسة ذات مسؤولية إذا حققت ما يلي:

- تبني رؤية مؤسسية شاملة بهدف دعم وحماية البيئة.
- اتخاذ حماية البيئية كمبدئ والمحافظة عليها ومن اولوياتها .
- العمل على اساس ان العمليات الاقتصادية تكون محدودة بالنظام البيئي.
- العمل على وتشجيع الثقافة المؤسسية التي تسمح بتدعيم القيم البيئية.

الفرع الثاني: ادارة الموارد والطاقة

ويقصد بها الإستغلال الأمثل للموارد بمختلف أنواعها من خلال تطبيق أنظمة إنتاج صحيحة، والاستغلال الأمثل للموارد، وعموما ما يلي: (بن علي و مسعودي، 2017، الصفحات 214-215)

- وإنتاج استعمال الموارد المتجددة بكفاءة .
- إعتماذ وتطبيق انظمة الانتاج الصحيحة.

- إعداد تقييم لأداء من أجل تحقيق إستمرارية النمو ودمج التكاليف والفوائد البيئية الإجمالية.
- إستغلال الموارد الطبيعية بكفاءة.
- إعداد تقييم للأداء من أجل تحقيق استمرارية النمو، ودمج التكاليف والفوائد البيئية الاجمالية. .

الفرع الثالث: المراعاة اصحاب المصلحة

أصحاب المصالح هم المستفيدون أو المتأثرون مباشرة من سلوك المؤسسة ولهم حصة أو فائدة في أدائها أو وجودها.(صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، 2008، صفحة 95)

وعلى أساس هذا العنصر تكون المؤسسة مسؤولة بيئيا اذا قامت ب: (محسن، بن الزين، و زرقون، 2016، صفحة 332)

- بالالتزام مبادئ اولوية الافصاح والاعلام المجاني للسلطات والمنظمات المحلية .
- قبول محاسبة المنظمات وغيرها من اصحاب المصالح على مسؤوليتها البيئية الماضية الحاضرة والمستقبلية.
- تقديم التقارير اليومية الدورية لأصحاب المصالح حول تأثيراتها البيئية الحقيقية.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية المسؤولية البيئية

أصبح الإهتمام الأكاديمي والممارس بالمسؤولية البيئية في المؤسسات واسع الإنتشار؛ نظرا للأهمية التي تحققها، والغاية من هذا الاهتمام تحقيق أهداف مستقبلية تعود بالنفع عليها وتحقق لها نجاحات.

الفرع الأول: أهداف المسؤولية البيئية

من بين أهداف المسؤولية البيئية:

- حماية سلامة وصحة بيئة موظفي المؤسسة وزوارها، وأي أشخاص قد يتأثرون بأنشطة عمليات المؤسسة.
- حماية الأصول المادية للمنظمة.
- حماية سمعة المؤسسة .

- توفير المعلومات للإدارات العمليات المتعلقة بأهدافها العامة والمتعلقة بالسلامة والصحة البيئية.
- الإمتثال لتشريعات السلامة والصحة البيئية ذات الصلة.
- مساعدة كل قسم في تحقيق التحسين المستمر في إدارة قضايا السلامة والصحة البيئية.
- إعتقاد الخطة موحدة من قبل جميع البائعين والمقاولين والمصانع لضمان التطبيق المتسق في جميع المرافق التي تنتج السلع للتنظيم.
- عندما تشجع المؤسسة على عملية توفير الطاقة، فإن الموظفين يحرصون على توفيرها في العمل والحفاظ عليها.
- عندما يشعر الموظفون أن مؤسستهم تركز على حماية البيئة، فإنهم من المرجح أن يتصرفوا لصالح البيئة في العمل.
- يقوم الموظفون في المؤسسات بالحصول على شهادات خفض الانبعاثات المعتمدة والتي تعمل على تحسين الاداء البيئي لمؤسستهم.
- تبني الأهداف البيئية يعزز ارتباط الموظفين بمؤسستهم. (steg, werf, ruepert , sharpe & p. 826)، 2022

الفرع الثاني: أهمية تبني المسؤولية البيئية

في العقود الأخيرة شهدت المؤسسات الاقتصادية تطورات جذرية وسريعة من ناحية اهتمامها المتزايد بالبيئة كقضايا الرقابة والتلوث والسلامة والأمان في العمل، وسلامة المنتجات وجودتها وترغب المؤسسات في تبني المسؤولية البيئية أيضا ل (خامرة، 2007، صفحة 46):

- تقليل كمية النفايات وبالتالي تقلل المخاطر الناتجة عن الانبعاثات والاصدارات الاشعاعية .
- حماية الانظمة البيئية والاستخدام الافضل للموارد الطبيعية .
- الاسهام ولو بجزء بسيط في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وحماية طبقة الاوزون .
- زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في المنطقة التي تتوكل فيها المؤسسة وفروعها.
- تحسين اداء المؤسسة في النواحي البيئية ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدراتهم على التفاعل والبيئية .

- تحسين صورة الشركات بيئياً، وتحسين الصورة العامة للمؤسسة.
- تقليل التكلفة بإعادة التدوير والبرامج الأخرى المشابهة والادارة الافضل للجوانب البيئية لعمليات المؤسسة. (معاذ، 2015)
- انتشار الوعي البيئي لدى العديد من المستهلكين، فأصبحوا يبحثون عن المنتجات الأكثر أماناً على صحتهم والاقبل خطورة على البيئة المحيطة بهم، مما أدى إلى ظهور مفاهيم تسويقية حديثة تسعى لحماية الانسان وبيئته (المنتجات الخضراء، المنتج الصديق للبيئة ...)
- الضغوط المتزايدة للمساهمين والمقرضين على إدارة منظمة الأعمال ودفعها لتقديم معلومات واضحة عن الأداء المالي والبيئي نتيجة لقناعاتهم بان الممارسات البيئية، قد يترتب عنها غرامات قد تؤدي إلى غلق منظمة الأعمال في بعض التشريعات، مما يؤثر على الأرباح العائدة على المساهمين .
- يطلب الكثير من المتعاقدين من ادارة منظمة الاعمال أن يكون منتجاً مطابقاً لمواصفات بيئية معينة، وان تكون مدخلات الانتاج من مصادر صديقة للبيئة للتأكد من سلامة عمليات الانتاج مثل **ISO 14000**، وقد أصبحت تلك الاجراءات وسيلة لتحسين أداء العمل داخل تلك المؤسسات .
- وعموما يوجد ثلاث متطلبات أساسية يجب توفرها عند إلتزام منظمة الأعمال بتوجيه سياستها بيئياً هي: (إحترام التشريعات البيئية، منع التلوث، التحسين المستمر، خاصة للأداء البيئي)، فالتطبيق الواسع للمسؤولية البيئية الذي يأخذ التنمية المستدامة بالحسبان يجب أن يدمج العديد من المواضيع العرضية في السياسة البيئية لمنظمات أعمال أهمها:

- احترام القوانين و اللوائح.
- سياسة مواجهة وتسيير المخاطر البيئية، فالعديد من وكالات التقييم البيئي تتأكد من وجود مدير مخاطر بيئية ومن موقعه في الهيكل التنظيمي، واجراءات مواجهة الحالات الطارئة والحوادث .
- برامج اقتصاد الموارد (الماء، الهواء، الطاقة ..) واعادة تدوير وإدارة المخلفات، وتخفيض المضايقات (الانبعاثات، الضوضاء....) .
- استعمال الطاقات النظيفة والمتجددة (أمال، 2018) .

المطلب الرابع: دوافع تبني المسؤولية البيئية

هناك عدة عوامل تدفع بالمؤسسات إلى تبني المسؤولية البيئية وتطبيقها، نذكر منها :

- **الالتزام بالمتطلبات الحكومية:** المتطلبات الحكومية تتمثل في التشريعات والقوانين والبيئية التي تسنها الدول من أجل دفع المؤسسة نحو تحمل مسؤولياتها اتجاه البيئة وحمايتها بطريقة مبتكرة وغير تقليدية، إضافة إلى أنه تم الاعتماد على أسلوب التحفيز وعلى مبدأ التعاون والاقناع من أجل تحقيق الالتزام البيئي، لأن أسلوب الرقابة والسيطرة أصبح تقليدي وغير كاف لحل المشاكل.
- **زيادة الوعي الاجتماعي:** بسبب زيادة وعي المستهلكين بالأضرار البيئية كان لزاما على المؤسسة انتاج منتوجات صديقة للبيئة، من أجل تحقيق الاستجابة لرغبات عملائها وتجنب الضغط عليها من أجل حماية البيئة .
- **الاعتبارات المالية:** أصبحت معظم الدول في السنوات الاخيرة مقتنعة بضرورة دمج البعد البيئي في سياستها الصناعية، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى العوائد المالية الكبيرة التي قد تحققها المؤسسات الاقتصادية نتيجة الاعتماد إلى التوجه البيئي في صناعاتها الحالية والمستقبلية .
- **المساهمين والمستثمرين:** تبرز اسهامات المستثمرين والمساهمين من خلال فرضهم للضغوطات على المؤسسة من أجل تحسين ادائها البيئي.
- **المتطلبات التعاقدية:** إن الاهتمام المتزايد بالبيئة وزيادة الضغوطات من قبل الجمعيات والمنظمات الدولية، وكذلك أفراد المجتمع عجل من تغيير صفة الصفقات والعقود؛ وذلك من خلال دمج عنصر البيئة في هاته الصفقات .
- **متطلبات سوق التصدير:** للدخول للسوق الدولية تخضع المؤسسات لجملة من المعايير العالمية وللمواصفات القياسية منها ماهي بيئية، والتي أصبحت اهم شرط للدخول الاسواق العالمية، ومن هذه المعايير مما يصعب على بعض الدول التي لا ترقى لهذا المستوى بتصدير منتجاتها. (خبابة و عريوة، 2016، صفحة 193)

المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية البيئية

المسؤولية البيئية تقوم على أسس ومبادئ، كذلك تواجه تحديات تعيق تطبيقها، تشمل عدة جوانب تهدف إلى حماية البيئة والحفاظ عليها والتي سنتطرق إليها في هذا المبحث .

المطلب الأول: مبادئ المسؤولية البيئية

صدر إعلان ريودي جانيور بعد انتهاء مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية الذي عقد في مدينة ريو البرازيلية خلال الفترة 3-14 حزيران عام 1992، وركز على أهم المبادئ البيئية التالية :

- المبدأ الأول: يجب الاهتمام بالعنصر البشري من جميع نواحي الحياة لكي نحقق التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة.
- المبدأ الثاني: كل دولة لها الحق في استغلال مواردها الوطنية، ولكن يجب احترام مبادئ القانون الدولي ضمن سلطاتها الدستورية والقانونية ولا تسبب أضرار للبيئة.
- المبدأ الثالث: تحقق التنمية بشكل متوازن وذلك مع الإيفاد بمتطلبات البيئة والبنية التحتية للأجيال الحالية والمستقبلية
- المبدأ الرابع: لتحقيق برامج التنمية المستدامة يجب الالتزام بمبادئ وأسس حماية البيئة.
- المبدأ الخامس: يجب على الدول والأفراد التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الحاجات والرغبات الأساسية وأيضاً تحقيق مستوى معيشي أفضل.
- المبدأ السادس: الدول النامية يجب أن تحقق برامج التنمية وذلك عن طريق الأنشطة والفعاليات الدولية في مجال البيئة.
- المبدأ السابع: يجب على دول العالم التعاون في إطار الشراكة العالمية للحفاظ على حماية البيئة ووحدة نظام الأرض من منظور المسببات التي تلحق الضرر بالبيئة العالمية وتحمل هذه الدول مسؤولياتها.
- المبدأ الثامن: لتحقيق التنمية المستدامة ومستوى معيشة عال لكل الناس فإنه يجب على الدول خفض الأنماط غير المستدامة وإزالتها من الإنتاج والاستهلاك، وتشجيع السياسات الديمغرافية المناسبة لتحقيق التنمية المستدامة. (ياسر، 2018، صفحة 2)

المطلب الثاني: المقاربات النظرية للمسؤولية البيئية

المسؤولية البيئية للمؤسسة الاقتصادية تهدف بالأساس إلى التوعية ومنع حدوث الأثار الخارجية للإنتاج، والتي تضر بالثروة الطبيعية، وهي تتشكل من مجموع التدابير التي تتخذها المؤسسة لمنع أو تحد من بعض الانشطة، والطرائق أو المنتجات التي تشكل تهديدا لتوازن الوسط الطبيعي، وهناك جملة من المقاربات النظرية التي تناولت موضوع المسؤولية البيئية في المؤسسة ومن أهمها ما يلي:

الفرع الأول: مقارنة بيقو

تستند فلسفة هذه المقاربة على مبدأ الملوث الدافع والذي يقضي بضرورة دفع الملوث لتكاليف ازالة الاضرار التي تسبب فيها، وترتكز على الجباية (الرسوم) شبه الجباية (الاتاوات والاعانات)؛ وهي أصول تقدم للمؤسسة لتشجيعها على اعتماد الممارسات النظيفة وتقوم السلطات العمومية بتحديد مستوى هذه الأدوات وتتدخل باستعمالها في تعديل اسعار وتكاليف الاعوان الاقتصاديين .

الفرع الثاني: مقارنة كواز

ويستند فيها إلى انشاء حقوق ملكية على السلع البيئية، اي خصخصة موارد طبيعية. وانشاء اسواق تداول على هذه السلع، هذا التداول له سعر وقيمة، وينظم استغلالها ومن امثلة ذلك لدينا " رخص التلوث " والحصص الفردية للصيد القابلة للتداول، يؤدي انشاء مثل هذه الاسواق إلى تحويل الاثار الخارجية للمؤسسة إلى سلعة جديدة وهي "الحق في التلوث"، والذي يمكن تداوله بين مختلف الاعوان الاقتصاديين .

الفرع الثالث: المقاربة الطوعية

هي الجيل الثالث من ادوات السياسة البيئية، وهي عبارة عن مبادرات من قبل المؤسسات في مجال حماية البيئة، فهي تسمح للمؤسسة بإظهار ادائها البيئي الفعال، كما تشجع التنظيم الذاتي للقطاعات الاقتصادية من جهة والسلطات العمومية ومن جهة اخرى عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 1999 بأنها: الوسائل التي بواسطتها تلتزم المؤسسة بمتابعة الاجراءات لتحسين. (بطاهر و بوطلاعة، 2018، الصفحات 93-92).

المطلب الثالث: صعوبات وتحديات تطبيق المسؤولية البيئية

من بين أهم الصعوبات نذكر:

الفرع الأول: القواعد التقليدية وانعقاد المسؤولية البيئية

ويقصد بها هنا وجود صعوبة في تحديد الاطار القانوني لأركان المسؤولية المدنية بوجه عام كتحديد المراد بالخطأ وانواعه وتحديد المفهوم الدقيق للضرر وأنواعه وبيان علاقة السببية وعوارضها وتعدد الأسباب وتسلسل الاضرار ؛ فيصعب التحديد بدقة لهوية المسؤول عن النشاط الذي أحدث الضرر لاسيما في حالة الاشتراك في الفعل الضار كتلوث الهواء بالأطمار الحمضية أو تلوث المياه العابرة للحدود، فما هي الكيفية التي يحدد بها نصيب كل مسؤول إذا ثبت تعدد من اشتركوا في إحداث التلوث ؟ ومن ناحية هنالك صعوبة في تحديد الضرر الموجب للمسؤولية حيث ان الضرر البيئي لا يتحقق دفعة واحدة بل يتوزع على شهور وربما على سنوات حتى تظهر اعراضه فعلى سبيل المثال إن التلوث بالإشعاع الذري أو التلوث الكيميائي للمنتجات الزراعية أو المواد الغذائية لا تظهر اثاره فوراً على الأشخاص أو الممتلكات بطريقة فورية يحتاج مدة طويلة لظهور الأعراض .

الفرع الثاني: الحاجة إلى تطوير القواعد الوضعية للمسؤولية البيئية

نلاحظ وجود انعدام قوانين وضعية قواعد خاصة بالمسؤولية البيئية عن الأضرار البيئية سواء في الأنظمة الوطنية أو القانون الدولي. وأمام ذلك الوضع كان اللجوء إلى القواعد التقليدية المتعارف عليها في مجال المسؤولية عن العمل الضار، غير أن تلك القواعد تبدو غير ملائمة نظراً لخصوصية المسؤولية عن الأضرار البيئية وهنا تأتي الدعوة إلى ضرورة تطوير القواعد العامة للمسؤولية البيئية حتى تتمشى مع تلك الخصوصية وقد جاء مؤتمر الامم المتحدة الأول حول البيئة والانسانية المنعقد في استكهولم 1972 ومؤتمر الامم المتحدة الثاني المنعقد في ريو دي جانيرو 1992 حيث نصت المبادئ العامة في هذين المؤتمرين على " انه ينبغي للدول تطوير قوانينها الوطنية بخصوص المسؤولية والتعويض لضحايا التلوث والأضرار البيئية " .

الفرع الثالث: ضعف الاهتمام بالمعالجة القانونية

لم تحظى الاضرار الناتجة عن التلوث البيئي العابر للحدود بالاهتمام اللازم وهذا اثر بصورة واضحة على المعالجة القانونية لتلك المشكلات، حيث لم ينتبه الفقه القانوني لمشكلات التلوث البيئي لما يقرب الثلاثة عقود، وهذا ما نتج عنه حادثة الدراسات القانونية في مجال البيئة وقلة المراجع المتخصصة، فبالرغم من الاهتمام العالي بالبيئة ومشاكلها يقابله ندرة ما قدم في مجال حمايتها من التلوث .

الفرع الرابع: غياب القاعدة القانونية الصريحة والملزمة

أن النصوص والمبادئ التي تمت صياغتها في معظم القوانين الوطنية والاتفاقيات الدولية قد جاءت نصوصا عامة بحيث يمكن اعتبارها من مبادئ القانون النظيف او المرن وبذلك تخرج من كونها قواعد ذات طابع ملزم وفي ظل هذه الاوضاع يكون من الصعوبة اعتبار تلك القواعد والمبادئ مقننة أو منشئة لالتزام قانوني، وازضافة على هذا ضعف الاهتمام والمواكبة من قبل دول العالم الثالث التي تعاني من النقص والقصور والفرغ التشريعي، وبالإضافة إلى عدم اهتمام الدول العظمى بمصالحها التي غالبا ما تتعارض مع الكثير من القواعد البيئية .

الفرع الخامس: الأضرار العابرة للحدود التي تصيب مناطق داخل نطاق السيادة الإقليمية للدولة

وهنا يثير التلوث العابر للحدود عدة مشاكل منها:

- علاقة السببية بين التصرف المخالف والضرر الناشئ عنه ؛ أي لا يمكن تحديد بدقة المسافة التي تفصل مصدر الضرر والمكان الذي حدث في الضرر كـ (تلوث الهواء الجوي، المياه بالنفايات المشعة أو الادخنة)، تقدير التعويض في حالة التلوث العابر فقد يظهر بعد سنين عدة كـ منطقة تشرنوبل في اوكرانيا 1986، صعوبة حصر انواع التلوث كتحديد من وقع عليه الضرر في بعض الحالات (الحيوان ،النبات، المباني)، و صعوبة حصر آثار التلوث فمصادر التلوث لا تحدث نتائج مماثلة دائما .
- صعوبة تحديد فاعل التلوث ؛ طبقا للقواعد العامة للمسؤولية القانونية ينبغي ان يكون المتسبب في الضرر محددًا، ولكن التلوث العابر للحدود يكون تحديد المتسبب فيه صعبا مثل(التلوث الجوي، والادخنة المتطايرة).

- صعوبة حصر الأضرار التي تلحق بالبيئة ؛ أي يجب حصر الأضرار لتقدير قيمة التعويض في حالة الضرر وهي مسألة جد صعبة نظرا لإختلافها من حالة إلى أخرى ويتم الأمر هنا بصورة تقديرية فقط. (محمد، 2017، الصفحات 66-70)

المطلب الرابع: مواصفة الايزو 14000

قد اهتمت المؤسسة الدولية للتقييس (الايزو) في عام 1993 بوضع مواصفات قياس دولية بأنظمة الادارة البيئية في سلسلة الايزو (الايزو 14000)، وبهذه السلسلة أصبحت البيئة ضمن اهتمامات الدول والشركات، وايضا بهذه السلسلة أصبحت الشركات تمتلك خبرة فنية عالية في الوثائق التوجيهية، كما يمكن أن تقي بالمتطلبات البيئية الضرورية التي تفرضها التجارة الدولية والعقود الدولية والعقود الحكومية في دول كثيرة بحصولها شهادة المواصفة (14001)، أن البعد الدولي للسلسلة (الايزو 14000) يمكن أن يقدم فرصة للدول من أجل حماية بيئتها من شركات ذات عمليات ومنتجات غير ودية بيئيا، كما يمكن أن يقدم للشركات فرصة من أجل أن تراعي المطالب البيئية الغير الضرورية للمحافظة على زبائنها في أسواقها الداخلية والخارجية ومع ذلك لا بد من التأكيد على أن (الايزو 14000) لا تمثل الضمانة الكافية في أن الشركات مستدامة وخضراء وخاصة تلك التي تسعى للعمل في الدول النامية التي قد تجد في ضعف لوائحها البيئية وضعف أجهزة الرصد والقياس والتقييم للأثار البيئية وللأنشطة الشركات سببا في نقل عملياتها الملوثة ومنتجاتها غير الودية بيئيا إلى هذه الدول.

خلاصة:

إن السياسة البيئية في المؤسسة الاقتصادية تسطر مجموعة من الأهداف الواضحة المرتبطة بالجوانب البيئية لأنشطة هذه المؤسسة، وهو ما يفرض على هذه الأخيرة تحقيق هذه الأهداف كالسلوك البيئي للمؤسسات؛ والذي يعتبر أحد أهم العوامل التي تساهم في المحافظة على البيئة وبالتالي أصبحت التشريعات البيئية أكثر إلزامية والأدوات الاقتصادية أكثر تحفيزاً مما دفع بالمؤسسات الملوثة إلى اعتماد سلوك جديد يتميز بالمسؤولية البيئية والاهتمام بكل ما يؤثر على البيئة ويلوثها، والعمل على تقليصه. كما أن حجم الأخطار المهددة للبيئة أدى إلى ظهور وزيادة الوعي البيئي لدى الرأي العام، والذي تحول إلى ضغوطات تمارسها الأطراف ذات المصلحة على المؤسسة بهدف إدماج البعد البيئي في نظام إدارتها.

الفصل الثاني

اللاطار المفاهيمي للقيادة التحويلية الخوض

تمهيد:

تعد القيادة الادارية احدى أهم إهتمامات وتطلعات الادارة الحديثة الناجحة والتميزة؛ وذلك نظرا لأهميتها في مجال العمل وتحقيق المرونة والتغيير والتطوير واليقظة المستمرة، كما تأخذ القيادة أشكالا عدة تختلف باختلاف السلوكيات والمواقف والأفراد، ولعل من أهم أنماط القيادة نجد ما هو متعلق بالتغيير، لتظهر ما يعرف بالقيادة التحويلية، وإذا ما كان هذا التغيير هو تغيير في الافكار والاتجاهات والممارسات لتصبح صديقة للبيئة، أي تأخذ حماية البيئة والحفاظ عليها وعلى مواردها يصبح الحديث هنا عن القيادة التحويلية الخضراء. بناء عليه سنتناول في هذا الفصل الاطار النظري لهذه الأخيرة من المباحث التالية :

- المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للقيادة التحويلية الخضراء.
- المبحث الثاني: أساسيات القيادة التحويلية الأخضر .

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية الخضراء

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك إلى إختلاف الفلسفات ووجهات النظر حولها؛ باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم القيادة أولاً ثم نعرض على مفهوم القيادة التحويلية ثم نتطرق إلى القيادة التحويلية الخضراء وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

لا يوجد اتفاق عام حول مفهوم واحد للقيادة، لأن هذه القيادة وجدت منذ القدم وفي جميع الحضارات، وكانت لها أصولها وتقاليدها ومفاهيمها الخاصة في كل عصر وفي كل مرحلة تاريخية، وهو ما قد يكون أدى إلى وجود العديد من التعاريف يمكن ذكرها أبرزها فيما يلي:

عرف **Daft** القيادة بأنها القدرة على التأثير على الجماعة لتحقيق الرؤية أو الأهداف المحددة. (بابكر، 2015، صفحة 4)

كما عرفها كل من **Nanus و Bannis** على أنها مهارة نادرة يتسم بها القادة العظماء، والذين يكونون أيضاً نادرين. (sadler، 2003، p. 8)

وفي تعريف آخر فالقيادة هي القدرة على توجيه مجموعة من الأفراد وتعبئتها بشكل مستدام نحو تحقيق أهداف محددة. (pierre، 2018، p. 46)

كما يعرفها **Armstrong** بأنها العملية الخاصة بدفع الأفراد وتشجيعهم نحو إنجاز أهداف معينة. (الباحسين، 2004، صفحة 161).

وعرفت القيادة أيضاً بأنها: عملية تحريك الأفراد نحو الهدف (السويدان و باشا حيل، 2004، صفحة 40)

من التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة بأنها فن التأثير على الآخرين من أجل تحقيق هدف ما .

المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة التي تعمل على تشجيع العاملين وتطويرهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ولقد ترجم المصطلح **Transformationnel leadership** في الدراسات العربية: القيادة التحويلية، قيادة إحداث التغيير، أو قيادة التغيير، مقابل مصطلح **Transactionnel leadership** والذي ترجم: القيادة التبادلية، قيادة التعامل أو القيادة الاجرائية. (بابكر، القيادة التحويلية والابداع الاداري، 2015، صفحة 26)

كان أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية من قبل جايمس داونتون (**downtown 1973**) إلى أن ظهورها كمنظريّة مهمة في القيادة كان على يد عالم تاريخ والسياسي جيميس بيرنز (**James McGregor Burns**) في عام (1978 م) من خلال كتابه الشهير القيادة (**leadership**)، عرفها بيرنز بأنها إحدى الحاجات العالمية الملحة في العصر الحالي، والتي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة، وإن تحقيق ذلك يمد شيء مفقوداً في نظريات القيادة والادارة الموجودة، وعرّفها أيضاً بأنها " عملية يسعى من خلالها كل من القائد والاتباع إلى رفع كل منهما إلى مستويات الدافعية والأخلاقية. (العلفي، 2014، الصفحات 14-16).

ويرى (**BASS 8519**) أن القيادة التحويلية تتمتع بالإهتمام بحاجات الأفراد و دعمها وكذلك تتمتع بروح التغيير من الدرجات العليا في المجموعة والمؤسسة والمجتمع بحيث ترفع مستوى الوعي لدى الأفراد حول القضايا الهامة من المستوى العالي من الوعي يحتاج إلى قائد يتمتع برؤية واضحة وثقة بالنفس، وقوة داخلية لإدارة الحوار والجدال بنجاح لما يراه صواباً ولما هو معمول به او متعارف عليه عبر الزمن. (burns، 2004، p. 22)

والقيادة التحويلية حسب (**Givens**) ، (2008) تعني مشاركة الأشخاص بعضهم البعض سواء كانوا مديرين أو مرؤوسين مع إظهارهم لمستوى مرتفع من الدوافع والاخلاق، ويمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها رغبة القادة في تطوير إمكانات المرؤوسين، وفهم إحتياجاتهم، ووضع نظم قيم جيدة، ومستوى عالي من الأخلاق والتحفيز، كما تعرف بأنها القيادة المرتبطة بالتغيير الايجابي في المرؤوسين مع وضع مصلحة الأفراد والمجموعات في عين الإعتبار. (ربيع نجم و عبد اللطيف، 2016، صفحة 3)

وينظر Lee للقيادة التحويلية على أنها يجب ان تركز على الإقناع بدلا من وضع قواعد صارمة يتبعها الآخرون، حيث يهدف القادة التحويليين إلى وضع رؤية مقنعة بدلا من إصدار الأوامر. (علي المداح و كامل خضر، 2023، صفحة 208)

عرف بيرنز القيادة التحويلية بالإجراء الذي يرفع الأتباع والقادة بعضهم البعض إلى المستوى الأعلى من الدافعية والاخلاق. (الهارنة، القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي (عبد العال محمد، 2019، صفحة 98)

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي يمارس فيها القائد دورا مهما في ايجاد ثقافة تنظيمية تقوم على الاعتراف بدور العاملين فيها والقدرة على التقدم، وأيضا القدرة على إحداث التغيير والابداع والريادة. (ابو قاعد و الربابعة، 2022، صفحة 110)

ويمكن القول أن القيادة التحويلية هي قيادة اخلاقية ترفع مستوى التعامل الإنساني والطموحات الاخلاقية في نهاية الامر وتجمع القادة والعاملين في علاقة متبادلة وفعالة من خلال فهم الأهداف من قبل الطرفين، ويتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول امور كثيرة، خاصة تلك التي اطلق عليها برينز " ثلوث القيم " وهي الحرية والعدالة والمساواة، (العلفي، 2014، صفحة 19)

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن القيادة التحويلية هي نمط جديد وجوهرها يكمن في عملية التغيير الايجابي وتكون بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين وغرس قيم ايجابية فيهم وخلق بيئة تشجع على الإبداع والابتكار .

المطلب الثالث: مفهوم القيادة التحويلية الخضراء

ركزت الدراسات في البداية على دراسة القيادة التحويلية نظرا لأهميتها وتأثيرها الكبير في توجيه الأفراد وإحداث التغيير في البيئة التنظيمية، ولأن أهم التغيرات التي نشهدها مؤخرا هو التوجه الكبير والتبني الواسع لمفهوم البيئة والممارسات الخضراء، بسبب التلوث الحاصل وتأثيره السلبي على المجتمعات وكذا العمال والمؤسسات، وسعيها من هذه الأخيرة للبحث عن أهم الممارسات البيئية الصحيحة ورغبتها في نشر الثقافة البيئية وقيادة التغيير نحو المفهوم الأخضر، ظهر ما يعرف بالقيادة التحويلية الخضراء .

ويرى (تشن وتشانغ 2013) أن مفهوم القيادة التحويلية الخضراء مرتبط بسمّة القائد الذي يشجع زملائه لتحقيق الأهداف البيئية والتي تتجاوز ما هو متوقع منهم من منظور بيئي (ul, saeed meo, el askary, sun) (5276 .p, 2022, & babar, ain zafar)

كما عرفت القيادة التحويلية الخضراء بأنها سلوك قيادي يكون الهدف الرئيسي له هو توفير رؤية واضحة وإلهام وتحفيز للموظفين وكذلك دعم احتياجاتهم التنموية نحو تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة؛ حيث تحفز القيادة التحويلية الخضراء الموظفين على اكتساب معرفة جديدة وتحثهم وتلهمهم للمشاركة في العمليات الخضراء والأنشطة ذات الصلة بابتكار المنتجات التي تسمح للمؤسسة بتقديم المنتجات والخدمات الخضراء إلى السوق، وتحسين أدائها البيئي (sanjay, del giudice, chierici, & graziano, 2020, 2 .p).

في حين عرفها **Chen and Chang** بأنها نمط قيادي يحفز رؤوسه على تحقيق متطلبات حماية البيئة، ويلهمهم لأداء بيئي يتجاوز المستويات المتوقعة. ويرتبط هذا النمط من القيادة بشكل وثيق بالإبداع الأخضر (واعر، 2021، الصفحات 294-279)

وحسب روبرتسون (2018) فالقيادة التحويلية الخضراء ما هي إلا قيادة تحويلية مع التغيير من مفهومها الاصلية من حيث المؤثرات وآليات التأثير ومسارات التغيير. (Yuechao & Minghao, 2022, 2 .p)

كما نجد البعض من الباحثين والدارسين يطلق على القيادة التحويلية الخضراء اسم القيادة التحويلية البيئية ويعرفها بأنها أسلوب قيادة يهدف إلى تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الخضراء، وتشكيل الرؤية الخضراء للموظفين وتعزيز التغيير الأخضر في المؤسسة. (مذهل، معة، الدعمي، و عبد الحمزة، 2022، صفحة 691).

مما سبق يمكن أن نعرف القيادة التحويلية الخضراء بأنها قيادة حديثة ذات توجه أخضر، تدفع بالأفراد إلى التغيير نحو المفهوم الأخضر من خلال تشجيعهم وتحفيزهم وإلهامهم لتبني التفكير الأخضر، والتحلي بقيم خضراء وممارسات خضراء تحمي البيئة داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: أهمية القيادة التحويلية الخضراء

أثارت القيادة التحويلية الخضراء إهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، وهذا راجع لأهميتها كنمط قيادي حديث وما له من أثر ايجابي على نتائج العديد من المرؤوسين، وتعود أهميتها إلى:

- القيادة التحويلية الخضراء تدعم البرامج الخضراء للمساعدة على تحقيق الأهداف البيئية.
- القيادة التحويلية الخضراء تحفز الموظفين لتحقيق الأداء البيئي في المستوى المتوقع.
- القيادة التحويلية الخضراء توفر الإحتياجات المحددة للمرؤوسين والأفراد.
- القيادة التحويلية الخضراء تتيح للموظفين الفرصة للتجريب والمشاركة في تطوير المنتجات بما يخدم البيئة.
- تساعد القيادة التحويلية الخضراء على التحفيز الفكري والقدرات المعرفية لدى التابعين، ويسهل عليهم تحديد المشكلات البيئية وإجراء الأبحاث والتفكير في الحلول مما يجعلهم أكثر إبداعا. (gustiah & Nurhayati, 2022, pp. 161-162)
- إلتزام القيادة بالممارسات الخضراء تجعل الموظفين أكثر تبنيا للممارسات الخضراء.
- القيادة التحويلية الخضراء تحقق النجاح والأداء المتفوق والريادة في الأعمال (Asad, alkaraki, Majali, & aledeinat, aladwan, 2022, p. 2-3)
- القيادة التحويلية الخضراء تقود المشاريع نحو النجاح بسبب اتخاذ المبادرة واتخاذ القرار الافضل مع مراعاة البيئة .
- من الضروري تحويل مديري اليوم إلى قادة بيئيين في سبيل تطوير الوعي البيئي والمسؤولية البيئية. (غنيم، 2022، الصفحات 22-23).

المبحث الثاني: أساسيات القيادة التحويلية الخضراء

القيادة التحويلية الخضراء هي نوع من القيادة التي تركز على التغيير الإيجابي في المؤسسات من خلال تبني ممارسات خضراء، وعليه ستنطرق في هذا المبحث للصفات التي يجب أن تكون في القائد التحويلي الأخضر، وتتعرف على عناصر القيادة التحويلية الخضراء وأبعادها.

المطلب الأول: صفات القائد التحويلي الأخضر

القائد التحويلي الأخضر هو الذي يرفع ادراك ووعي التابعين ويحركهم لما هو أبعد من منافعهم الذاتية وذلك لخير الجماعة، المؤسسة، المجتمع، أو الوطن ككل. (بابكر، 2015، صفحة 26 بتصرف)، ويمكن تلخيص أهم صفاته حسب (Yuechao & Minghao، 2022، p. 7) فيما يلي:

- يشجع القادة التحويلين الخضر الموظفون من خلال تجاوز إهتماماتهم الشخصية وممارسة طرق طويلة الأمد وصديقة للبيئة تتماشى مع الأهداف التنظيمية .
- يعمل القادة التحويلين الخضر على تعزيز الدافع الأخضر لدى الموظفين من خلال التحفيز الأخضر.
- على القائد التحويلي الأخضر انشاء معايير وقيم في بيئة العمل، والسماح للموظفين بممارسة طرقا صديقة للبيئة باستقلالية.
- القائد التحويلي الأخضر يتأثر بالممارسات الخضراء لتابعيه.
- الممارسات الخضراء من التابعين تدعم القائد في اتخاذ القرارات المستنيرة.
- على القائد التحويلي الأخضر أن يحسن اسلوب القيادة وتوفير ظروف وبيئة مناسبة .
- على القائد ان يكون شغوفاً بالممارسات الخضراء .
- يجب على القائد التحويلي الأخضر ان يشجع الاتباع على الاهتمام النشط بالقضايا البيئية. (Munir & Usman، 2024، p. 3)
- على القائد التحويلي أن يدعم الافكار المبتكرة لموظفيه داخل مؤسسته.

على القادة التحويلين تطوير رؤية ملهمة تساعد أتباعهم على أداء ادائهم بطرق مستدامة. (alkaraki، Majali، Asad، aladwan، & aledeinat، 2022، p. 2)

فالعلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء وأتباعهم مترابطة فكل منهم يؤثر على الآخر ويتأثر به، إذ يمكن للتابعين أن يؤثروا في القائد أيضا.

المطلب الثاني: عناصر القيادة التحويلية الخضراء

من خلال مراجعة الأدبيات النظرية حدد (المبارنة احمد كريم) أربعة عناصر رئيسية للقيادة التحويلية الخضراء :

- الرؤية الخضراء؛ أي من الضروري ان يمتلك القائد القدرة على الإفصاح والتعبير عن المستقبل الأخضر أو المفهوم الأخضر مثال بالقضايا البيئية التي تمثل مشكلة بالنسبة للاقتصاديات كمحدودية الموارد وتدهور البيئة، وثقب الاوزون، المواد الكيميائية والسمية الخطيرة.....) ويعمل بشكل فعال على تحديد التوقعات العالية. وأن يعمل على التخطيط للسلوكيات التي تتلائم وتتفق مع تحقيق ما تم وضعه من توقعات من منظور بيئي.

- أسلوب الاتصال الفعال؛ ويشير هذا العنصر إلى القدرة الكبيرة والتميزة للقادة التحويليين إثارة وتشجيع وتحفيز المرؤوسين لتحقيق الأهداف البيئية .

-التمكين؛ أي من الواجب أن يمتلك القائد التحويلي القدرة على تمكين الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال العمل بشكل فعال على دعمهم وتطوير الافكار المبتكرة داخل اعمالهم اذ يكمن أن تعبر افعالهم عن نماذج يحتذى بها لتعزيز الابتكار الأخضر.

-تنفيذ الرؤية؛ يتوجب على القائد التحويلي الأخضر أن يمتلك القدرة على تنشيط التابعيين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة على أرض الواقع. (المبارنة، القيادة التحويلية واثرها في الاداء الاستراتيجي (الدور المعدل لجودة حياة العمل)، 2019، صفحة 99 بتصرف)

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية الخضراء

القيادة التحويلية الخضراء كغيرها من الانماط القيادية تعتمد على اسس ومبادئ يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها، ومنه قد تمكن بعض الباحثين من تطوير أربعة ابعاد للقيادة التحويلية وهي التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية .

الفرع الأول: التأثير المثالي

ويمكن تحديد التأثير المثالي الذي عدّه (Conger1999) الوقود العاطفي الذي يمنح الطاقة للمرؤوسين، ويقوم بتحويلهم إلى قادة من خلال النظر إلى زاويتين هما:

- ما يحققه من أثر، إذ أن المرؤوسين يعجبون بقائدهم ويحترمونه ويثقون به وهو بدوره يحاول أن يكون نموذجاً يقتدون بما يؤمن به من قيم وحتى تبني رؤيته و التضحية لتحقيقها .
- ثانياً كيف يتحقق بها هذا الأثر، إذ من بين الأشياء التي يقوم بها القائد هو تفضيل حاجات الآخرين على إحتياجاته الشخصية فيكونون منسجمين ولهم نفس التفضيلات والاهتمامات، ويقوم بإستخدام القوة في الضرورة فقط. (فنجان، 2017، صفحة 105)

الفرع الثاني: الحفز الإلهامي

ويطلق عليه أيضاً الدافع الإلهامي يراه (Bass & Avolio) ،1994 العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي، وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية أما (wood ،2003) فيعرفه " إثارة مشاعر وعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه " .

وتشمل الاساليب التحفيزية عند (Avolio ،1994) عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وعدا ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والابداع والتنوع والتطوير المستمر والإعتراف والاشادة بإنجازاتهم المتميزة؛ فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي

طرقاً لتحفيزهم والهام العاملين، ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المؤسسة. (الغزالي، 2012، صفحة 22)

الفرع الثالث: الإستشارة الفكرية

يشير (shell.2002) إلى ابتكار القائد التحويلي الأخضر للأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق ابداعية تدعم النماذج الجديدة الخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليين يجددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمؤسسة، وتنمية التغيير لها، وعليه تدرك المشاكل وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالتزام كامل من قبل التابعين.

وحسب (cleavenger & gradner، 1998) يعمل القائد الذي يروج للاستشارة الفكرية بين المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة، وتعزيز أفكار ابداعية ولا يعتمد القائد المروج للحفز الفكري على الانتقاد الهدام لأفكار المرؤوسين، ولكنه يستحث أفكار المرؤوسين لتقديم المزيد من الحلول الابداعية للمشاكل.

وأما (2003 twigg) فيرى أنه ومن خلال قيام القائد بأخذ مقترحات المرؤوسين في الإعتبار فإن القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه الاعضاء بالأمان بتقديمهم للأفكار جديدة للعمل، وأن هذا المناخ يزيد الاحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل والذي يؤديه. (الرقب، 2010، صفحة 22)

الفرع الرابع: الاعترافات الفردية

يولي القائد التحويلي الأخضر اهتماماً خاصاً لكل فرد من أفراد المرؤوسين، ويأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم التنموية، ويضع نفسه كمرشد لهم من خلال تقديم الدعم والمشورة لمساعدتهم للتطوير (pierre، 2018، p. 50) ووفقاً لهذه السمة يصبح القائد مدرب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل فرد من مرؤوسيه، ويخلق فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر اليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر اليهم كمرؤوسين أو عمالاً، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً،

ويعيظهم الثقة والاطمئنان اذا ما ارادوا قول شيء، ويقوم القائد بالمراقبة المستمرة لمعرفة اذا ما ارادوا نصائح أو توجيهات إضافية أو تقييمات. (عساسلة و مخلوفي، 2012/2013، صفحة 23)

ويمكن تلخيص أبعاد القيادة التحويلية السابق ذكرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) يوضح الشكل التالي السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية الخضراء



من اعداد الطالبتين بالاعتماد على . (الغامدي، 2021، صفحة 19)

خلاصة:

ما يشغل المؤسسات في وقتنا الحالي هو التركيز على كيفية التكيف مع ظروف البيئة التي تتميز بالديناميكية وسرعة التغيير، خاصة بعد الانفتاح على الأسواق العالمية والتطور التكنولوجي الذي مس مختلف المجالات كي تضمن المؤسسة استمراريته في محيط تسوده حالة عدم التأكد نتيجة التغيرات والتوجهات المتعددة، ولعل من أهم هذه التوجهات هي التوجه نحو تبني المفهوم الأخضر من قبل الدول والحكومات والأفراد، ماجعل المؤسسة أيضا مضطرة لتبني هذا التوجه. وأصبح لزاما عليها انتهاج استراتيجية تغيير مخططة وهادفة لتبني المفهوم الأخضر والحفاظ على البيئة، في إطار تحقيقها لأهدافها المرجوة بنجاح، وهو ما أبرز إلى الساحة الإدارية مفهوم القيادة التحويلية الخضراء، وبدأ الوعي بأهميتها كنوع من القيادة نظرا لأن تغيير الافكار والممارسات والخطط نحو المفهوم الخضراء يعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن، وذلك أن مستقبل المؤسسات ونجاحها، أصبح يعتمد على كيفية قدرة القادة على إدارة وقيادة هذا التغيير، وتبرز أهمية القيادة التحويلية الخضراء من خلال التأثير الذي يمارسه القائد الأخضر على مرؤوسيه، بتوظيفه للكثير من المهارات الشخصية وتمتعه بقوة تمكنه من التأثير المباشر على مرؤوسيه، وحسن قيادته لهم من أجل الحصول على تعاونهم بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية وحماية البيئة والحفاظ عليها.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

(دراسة ميدانية بمؤسسة مؤسّسة البسكرة للإسمنت)

بالبرانس - بسكرة)

تمهيد :

بعد استعراض اهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة، القيادة التحويلية الخضراء و المسؤولية البيئية ضمن الفصل الأول سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة مدى تواجد هذا النوع من القيادة لدى مؤسسة العسكرية للإسمت ومدى تعزيزها لتبني المسؤولية البيئية وذلك من وجهة نظر منخرطيها وكذا دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين على ارض الواقع، من خلال جمع المعلومات وتحليلها ومناقشة النتائج المتوصل اليها، وهو ما سنعرفه من خلال هذا الفصل ضمن مبحثين، نتناول في الأول طرق وادوات الدراسة وفي الثاني تحليل مناقشة النتائج.

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .
- المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختيار فرضياتها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعد مؤسسة البسكرة للإسمنت محل الدراسة واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال صناعة الإسمنت وعليه باختيارنا لها كمؤسسة محل الدراسة الميدانية سنتعرف على هذه المؤسسة، منتوجاتها، أهدافها، أهميتها، إضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة و تطور المؤسسة

تعد مؤسسة البسكرة للإسمنت واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال صناعة الإسمنت وعليه وباختيارنا لها كمؤسسة محل دراستنا الميدانية، سنتطرق في المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تتضمنها، إضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، ولأن من الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية فيها، لذا سنعمل على التعرف على هذه الأهداف وكذلك هيكلها التنظيمي .

شركة الإسمنت "البسكرة للإسمنت" هي شركة ذات أسهم، بموجب القانون الجزائري، تم إنشاؤها في يناير 2009 المهمة الرئيسية للشركة هي إنتاج مادة الإسمنت.

تبلغ مساحة مصنع الأسمنت 100 هكتار، ويقع على بعد 18 كلم شمال شرقي عاصمة ولاية بسكرة، و 5 كلم جنوب بلدية برانيس دائرة جمورة.

تعتبر شركة البسكرة للإسمنت كأكبر مصنع لإنتاج الإسمنت في الجزائر وعلى أنها قطبا فعلا في الاقتصاد الوطن، وداعما لعجلة التنمية، بحيث دخل الخط الأول مرحلة الإنتاج سنة 2016، أما الخطان الثاني و الثالث فدخلوا مرحلة الإنتاج سنة 2017 .

القدرة الإنتاجية اليومية للخطوط الثلاث كما يلي :

- الخط الأول: 2000 طن كلنكر رمادي
- الخط الثاني: 6000 طن كلنكر رمادي بطاقة إجمالية الإنتاجية السنوية تقدر بـ 5.000.000 طن كلنكر .

- الخط الثالث: 6000 طن كلنكر رمادي .

تم تحويل الخط الأول لإنتاج كلنكر رمادي إلى إنتاج كلنكر أبيض ودخل حيز الإنتاج سنة (2023، 2023).

وينتج مصنع "البسكرية للإسمنت" ستة أنواع من الأسمنت (أربعة رمادي واثنين أبيض) مع مواصلة البحث والدراسة لإنتاج أنواع أخرى من الإسمنت حسب متطلبات السوق المحلية و الدولية:

1/CEM I 42.5N SR 3 LH.

2 /CEM II / B-L 32.5 R.

3/ CEM II /A-L 42.5 R .

.4/ CEM I 42.5R

5 /CEM I 52.5R.

6/CEM II / B-L 42.5 N.

حيث تزخر البسكرية للإسمنت بمورد بشري معتبر يقدر ب 1176 عامل منها 744 عامل دائم والموزعة من

حيث الفئة الاجتماعية المهنية كما يلي:

* اطار مسير = 14.

* اطار = 123.

* أعوان تحكم = 193.

* أعوان تنفيذ = 846.

وفي اطار سياسة الجودة التي تلتزم بها الشركة، تسهر هذه الأخيرة على توفير اليد العاملة المؤهلة وكذا التكوين المهني المستمر، تحت عنوان تطوير المهارات التقنية والادارية للقوة العاملة وذلك من خلال استقطاب المهارات و الكفاءات من المراكز التكوينية والمعاهد والجامعات من ناحية و ذلك بإبرام الاتفاقيات في هذا المجال، وتفعيل مجال التمهين والتكوين

المهني المتواصل من ناحية أخرى. وتتميز التركيبة البشرية لشركة العسكرية للإسمنت بالتنوع والتخصص من خلال التكوين التأهيلي القاعدي للعمال إضافة الخبرات المكتسبة في القطاع من خلال البرامج المخصصة لتطوير وتنمية الكفاءات حيث تمثل اليد العاملة المؤهلة نسب معتبرة في الشركة كما يلي :

- خريجو حاملو الشهادات الجامعية 391 عامل.
- خريجو معاهد مراكز التكوين المهني 252 عامل.
- حاملو شهادات تأهيل من مراكز معتمدة مختصة في التكوين 126 عامل.

وفي إطار تحقيق مسؤوليتها البيئية تحرص المؤسسة على:

1- تسيير النفايات لمؤسسة العسكرية للإسمنت:

تحتوي سياسات ادارة النفايات على مراحل نذكر منها:

- الفرز: يتم تصنيف النفايات حسب اللون في الصناديق، كل نوع من النفايات له لونه الخاص.
- عقود التنظيم: تقوم الشركة بإبرام عقود بينها وبين مؤسسات التنظيم الخاصة للقيام بذلك -سكرة نات -
- تنظم الشركة حملات نظافة عامة للجميع، ايام للتوعية البيئية بين العاملين .
- يتم جمع النفايات في منطقة العبور لاستعادتها من قبل شركة متخصصة في ادارة النفايات واعادة تدويرها.

2- تقنية الحفاظ على الموارد الطبيعية :

ومن استراتيجيات الشركة في هذا المجال هو استخدام الأساليب الصديقة للبيئة ومنها :

أولاً: التبريد بالهواء بدلا من الماء كحل للحفاظ على الماء .

ثانياً: الفلاتر القماشية بدلا من الفلاتر الكهربائية (الحفاظ على الكهرباء) .

ثالثا: استخدام الكسارات العمودية بدلا من الكسارات الأفقية، وجود قدرة انتاجية عالية مقابل انخفاض استهلاك الكهرباء (توفير الكهرباء)

رابعا: ترشيح وإعادة استخدام مياه الصرف الصحي لتقليل استهلاك المياه من ناحية (الحفاظ على الماء) والحفاظ على البيئة من ناحية أخرى. (محمد سليمان مسؤول الموارد البشرية، 20 ماي 2024 رسالة عبر الايميل)

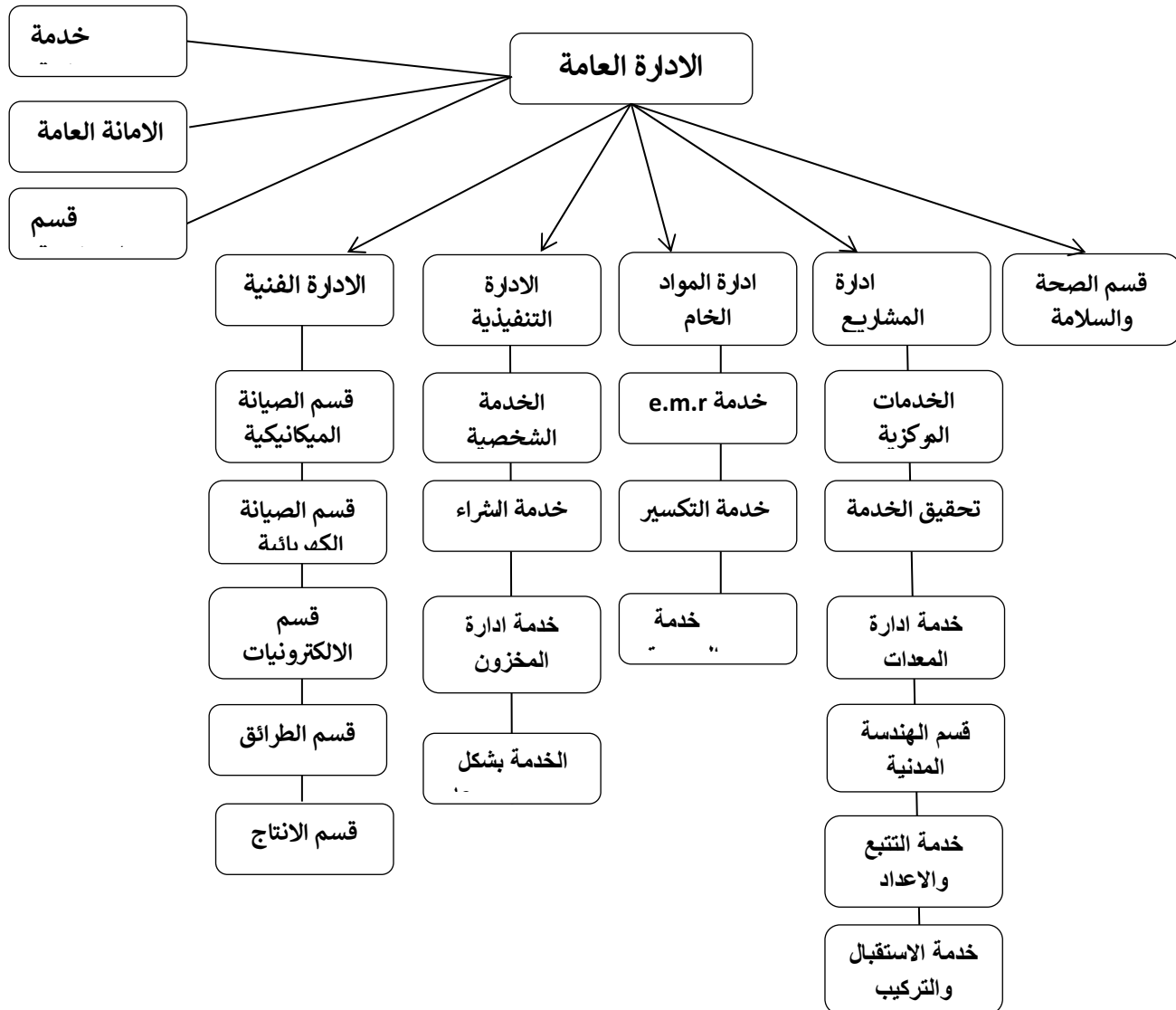
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السكرية للإسمنت

سنقوم في هذا المطلب بعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة السكرية للإسمنت البرانيس-بسكرة و دراسة أقسامه:

الفرع الأول: شكل الهيكل التنظيمي

يوضح الهيكل التنظيمي مختلف المستويات الادارية والعلاقة بين مختلف الوظائف الموجودة وكيفية الاتصال بينها ومؤسسة السكرية للإسمنت كغيرها من المؤسسات الكبيرة الحجم التي تسعى إلى ممارسة نشاطها الصناعي بشكل منظم إلى أبعد حدود وهذا ما يتجسد في هيكلها التنظيمي الذي ينقسم إلى عدة مديريات وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمت



المصدر وثائق المؤسسة من قسم الموارد البشرية

الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي

- **المدير العام** حيث يوجد في اعلى هرم المؤسسة ومن مهامه تحديد الاستراتيجية ووضع السياسات المتبعة، تمثيل المؤسسة داخليا وخارجيا، الاجتماع بمجلس الادارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المؤسسة، وللمدير العام نائبين فرعيين تابعين له
- **نائب المدير العام:** له علاقة مباشرة مع المدير العام ينب عنده في الاشراف عن الامور الخاصة بالمؤسسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، متابعة عمل جميع المديرات، ومدى تنفيذهم للخطة الموضوعية، كذلك الحرص على تطبيق سياسات واستراتيجية المؤسسة وتطوير العلاقات مع جميع الاطراف العالية.
- **مساعد المدير التنفيذي عن ادارة ملفات التعيين:** هو المسؤول عن تقديم انواع مختلفة من المساعدة الادارية وخدمات الدعم للمديرين التنفيذيين .
- **المدير التقني:** وهو المسؤول عن طبع المراسلات والوثائق والمستندات الادارية المختلفة، جمعها وحفظها وترتيبها، ايضا تقديم مساعدة والدعم التقني للمسؤولين عن المصالح الادارية .
- **مسؤول ادارة الجودة:** وهو المسؤول عن ضمان تطبيق جميع مبادئ و متطلبات ادارة الجودة الشاملة للمؤسسة مع ضمان تجسيد جميع مراحلها من أجل حصول على شهادة الايزو التي تمكن المؤسسة من تصدير منتوجها خارج حدودها الجغرافية .
- **مديرية الانتاج:** ومهمته اعداد وتحضير البرنامج الشهري للإنتاج والسهر على تنفيذه من قبل مختلف الاقسام، بالإضافة إلى المتابعة والمراقبة اليومية لسيرورة العملية الانتاجية، وتدقيق الانتاج والتأكد من جودته وتدارك الانحرافات في حينها التي قد تحدث في اي مرحلة من مراحل الانتاج وهذا لتفادي الحصول على اي منتج غير مطابق للمواصفات المطلوبة، أي ان مهمة هذه المديرية تلخص في تسيير العملية الانتاجية بمختلف مراحلها بدأ من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها على شكل منتوجات وتعبئتها في أكياس .

- **مديرية الاداء:** وتكن مهمتها في مراقبة وتقييم أداء الموظفين، معرفة نقاط قوتهم وضعفهم، ووضع البرامج التدريبية وفقا لذلك .
- **مديرية الصيانة:** تعمل على حماية وصيانة مختلف وسائل الانتاج ومعدات المؤسسة وتأمين الطاقة الكهربائية....
- **مديرية التطوير:** تعمل على ضمان التحسين والتطوير المستمر في كل مراحل التصنيع التي يمر بها المنتج، اذ تكون عملية التحسين المستمرة في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية
- **مديرية المراقبة والتدقيق:** مهمتها الأساسية تتمثل في تتبع ومراقبة مسؤولي العمليات لتحقيق الأهداف المسطرة، تنسيق مختلف الاعمال المختلفة داخل المؤسسة لتسهيل تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية.
- **مديرية التجارة:** تعمل على ضمان عمليات توزيع الاسمنت على عملائها بعد ان تصلها الكميات المنتجة، من مديرية الانتاج حيث تقوم هذه المديرية باستعمال وتوجيه العملاء كل حسب طلبه، وتقوم بتوزيع المواد عبر مراكز ونقاط البيع والمستودعات التابعة لها وتنظيمها .
- **مديرية المشتريات والتنظيم:** تهتم بتزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد اولية وتموين مديرية الانتاج كذلك توفير الآلات ومستلزمات العملية الإنتاجية .
- **مديرية المواد الأولية:** تقوم بشراء وتخزين الموارد الأولية الضرورية لإتمام العمليات الإنتاجية، الحفاظ عليها ومراقبة دخولها وخروجها كميا ونوعيا عن طريق إعداد التقارير بصفة مستمرة بالإضافة إلى ضمان التموين الدائم والمستمر بالمواد الأولية والمتمثلة في الحجر الكلسي، الطين، الرمل والجبس، ضمان مستوى مخزون دائم لتفادي أي انقطاعات في العملية الانتاجية، وتمت اضافة فرع تابع لهذه المديرية والمتمثل في :
- **مديرية صيانة المعدات:** ومهمتها حماية المعدات المتعلقة بالمواد الأولية من أجل ضمان وصولها سليمة لمديرية الإنتاج وتفادي أي خلل خلال العملية الإنتاجية.

- مديرية الموارد البشرية: ويتم فيها متابعة كل ما يخص ويتعلق بالموظفين من توظيف تدريب، تكوين بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة، تسجيل الغياب والحضور، تحديد الاجور، متابعة الموظف إلى حين تقاعده .
- مديرية المالية والمحاسبة: تقوم بتسجيل كافة العمليات المالية إضافة إلى إعداد الميزانية والتقارير المالية.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية مؤسسة البسكرة للإسمنت

الفرع الأول: أهداف مؤسسة البسكرة للإسمنت

- تحتل المؤسسة محل الدراسة مكانة هامة في السوق الجزائرية مكنتها من الحفاظ على عملاءها الحاليين وكسب عملاء جدد حتى على الصعيد العالمي كما تعمل على تحقيق عدة اهداف وهي:
- جودة المنتجات: تركز المؤسسة على تطوير حلول حقيقة مبتكرة للصناعات الانشائية ومشاريع التحضر .
 - احترافية فريق العمل: فريق مدرك لقيمة الجودة والتحسين المستمر وموجه نحو السوق بالكامل على جميع مستويات الإدارة
 - التسليم في الوقت المحدد: قدرة الشركة على ادارة عمليات الانتاج بكفاءة والاستجابة لطلبات العملاء في الوقت المناسب .
 - توفر المنتجات: بفضل خطوطها الثلاثة المتكاملة التي تبلغ طاقتها الانتاجية الإجمالية 5 مليون طن سنويا، يمكن للمؤسسة ان تكون اكبر سعة يتم تركيبها في نفس الموقع.

الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة البسكرة للإسمنت

تكتسب المؤسسة محل الدراسة أهمية بالغة سواء من ناحية اقتصادية أو اجتماعية على حد سواء؛ فهي تلعب دورا مهما على المستوى الوطني إذ أنها تبلي جزء كبير من احتياجات المؤسسات والمواطنين من مادة الإسمنت، إضافة إلى الدور الاقتصادي فهي تقوم بالتقليل من ظاهرة البطالة وتحسين والرفع من المستوى المعيشي، وفي ما يلي عرض لتلك الأهمية :

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الإسمنت.
- توزيع المنتجات الوطنية من الإسمنت في السوق العالمية .
- تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني .
- تخفيف نسبة استيراد الإسمنت من السوق الخارجية والقضاء على التبعية الاقتصادية.
- المساهمة في جلب العملة الصعبة.
- تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.
- تزويد الدول الإفريقية باحتياجاتها من الإسمنت.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من منطلق طبيعة الدراسة، والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث وهو دور القيادة التحويلية الخضراء في تبني المسؤولية البيئية، وبناء على التساؤلات التي نسعى للإجابة عنها، نقدم في هذا المطلب صورة عامة عن المنهجية المتبعة في اعداد هذه الدراسة، انطلاقا من توضيح المتغيرات الرئيسية والفرعية وكذا توضيح متغيرات الدراسة، وكذا تحديد المجتمع المدروس والعينة المسحوبة منه

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

وتشتمل الدراسة على متغيرين اثنين الأول مستقل والثاني تابع وهناك متغيرات ديموغرافية لأفراد العينة.

أولاً: المتغير المستقل:

القيادة التحويلية الخضراء وأبعادها الأربعة الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الحفز الإلهامي.

ثانياً: المتغير التابع:

المسؤولية البيئية.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة**أولاً: مجتمع الدراسة**

هو المجموعة المحددة من الأفراد أو المؤسسات التي تشكل موضوع الدراسة أو البحث، ويتم تحديد مجتمع البحث بناء على المشكلة البحثية والأهداف المحددة للدراسة، ويتم جمع البيانات من هذا المجتمع وتحليلها للوصول إلى نتائج وتوصيات تساهم في تطوير المجتمع، ويمثل مجتمع دراستنا جميع الموظفين بمؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة والبالغ عددهم (1176) موظف، وهذا العدد مقسم بين عمال دائمين وعمال مؤقتين.

ثانياً: عينة الدراسة

تعتبر جزء من مجتمع البحث وتمثله بشكل إحصائي، ويتم اختيار العينة بطرق عشوائية أو اختيارية بحيث تكون ممثلة للمجتمع ككل، ويتم جمع البيانات من العينة وتحليلها للوصول إلى نتائج وتوصيات تطبق على المجتمع بشكل عام. ويجب أن يكون حجم العينة كافياً لتحقيق درجة عالية من الدقة في النتائج. وفي دراستنا اخترنا عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (100) استمارة على الموظفين، وتم استرجاع (82) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد (02) استبانة واحدة نظراً لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 80 استبانة.

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

يتناول هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة بما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.
 - عرض الاستبانة على المشرف من أجل التأكد من ملائمة الأسئلة للموضوع، وبالتالي ملائمة الاستبيان لجمع البيانات.
 - تعديل الاستبانة حسبما يراه المشرف.
 - عرض الاستبانة على مجموعة من الحكمين - أنظر الملحق (02)- والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والملاحظات التي قمنا بالتعديل بناء عليها.
 - عرض الاستبانة بعد التعديل بشكلها النهائي على الأستاذة المشرفة، وبعد موافقتها عليها تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي لها في المديرية.
- ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 05 فقرات.

القسم الثاني: يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسين الأول يضم أربعة أبعاد أما الثاني فيتعلق بالمتغير التابع بشكله الإجمالي، ويضم المحورين 36 عبارة تتعلق بدراسة أثر القيادة التحويلية الخضراء على المسؤولية البيئية

وهي موضحة كما يلي:

- **المحور الأول:** يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية الخضراء ويضم العبارات من 01 إلى 21.
- **البعد الأول:** متعلق بالتأثير المثالي ويشمل 06 عبارات من رقم 01 إلى 06.
- **البعد الثاني** متعلق الحفز الالهامي، ويشمل 05 عبارات من رقم 07 إلى 11.
- **البعد الثالث:** متعلق الاستشارة الفكرية ويشمل 05 عبارات من رقم 12 إلى 16.
- **البعد الرابع** يتعلق بالاعتبارات الفردية ويشمل 05 عبارات من رقم 17 إلى 21.

- المحور الثاني: يتعلق بالمسؤولية البيئية، ويضم 15 عبارة من رقم 22 إلى 36.

وقد تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical package for Social Science) SpssV24) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانياً: البيانات الثانوية:

تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الانترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتني في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (24spss v)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي -الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=5-1) . ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.79=5/4) فتكون الفئة الأولى: من 1 إلى 1.79 أي 1.79=0.79+1 وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

الجدول رقم (01): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (02): أوزان البدائل

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (24spss.v) والذي يتكون من:

أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ثانياً: تحليل التباين للانحدار (analysis of variance) لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

ثالثاً: تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Régression) وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية.

رابعاً: معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's coefficient alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

خامساً: معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

سادساً: اختبار معامل التفلطح (kurtosis) ومعامل الالتواء (Skewness): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث.

الفرع الأول: صدق أداة البحث (Validity)

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة

المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

1- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المشرفة وكذا ملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

2- **صدق المحك:** تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.958) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة

نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03).

جدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التأثير المثالي	6	0.835	0.913
الحفز الالهامي	5	0.840	0.916
الاستشارة الفكرية	5	0.769	0.876
الاعتبار الفردي	5	0.843	0.918
القيادة التحويلية الخضراء	21	0.937	0.967
المسؤولية البيئية	15	0.922	0.960
الاستبانة ككل	36	0.958	0.978

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

من خلال هذا الجدول رقم (3) يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.958) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

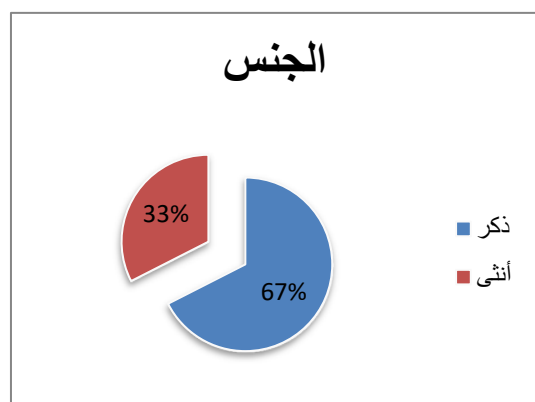
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على ما إذا كان التوزيع طبيعياً لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

1- الجنس:

جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع



المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	54	67.5%
	أنثى	26	32.5%
	المجموع	80	100

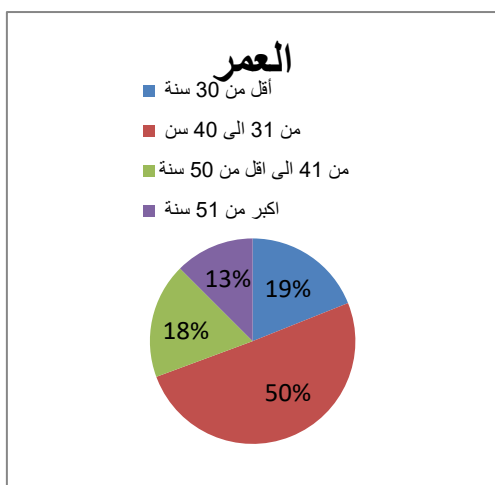
المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v24

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث حيث بلغ عدد الذكور 54 بنسبة 67.5% مقابل 26 اناث 32.5% وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة باعتبارها مؤسسة صناعية تتطلب توفير مواصفات فيزيولوجية تتناسب مع طبيعة العمل الذي يتطلب جهد عضلي وهو ما يتوفر عليه جنس الذكر.

2- العمر:

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



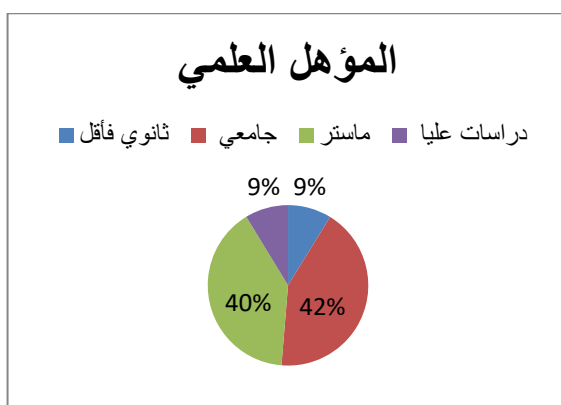
المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	15	18.8%
	من 31 إلى 40 سنة	40	50%
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	15	18%
	أكبر من 51 سنة	10	12.4%
	المجموع	80	100

المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات v spss 24

يتضح من الجدول وجود تباين بين اعمار عينات الدراسة حيث ان أكبر نسبة هي 50 % وهي متمثلة في الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، في حين نالت الفئة العمرية 51 سنة فأكثر اقل نسبة متمثلة 12.4 وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة حديثة المنشأ؛ إذ تم إنشائها في يناير 2009 ، وكان أول خط إنتاج لها سنة 2016 .

2- المؤهل العلمي:

جدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

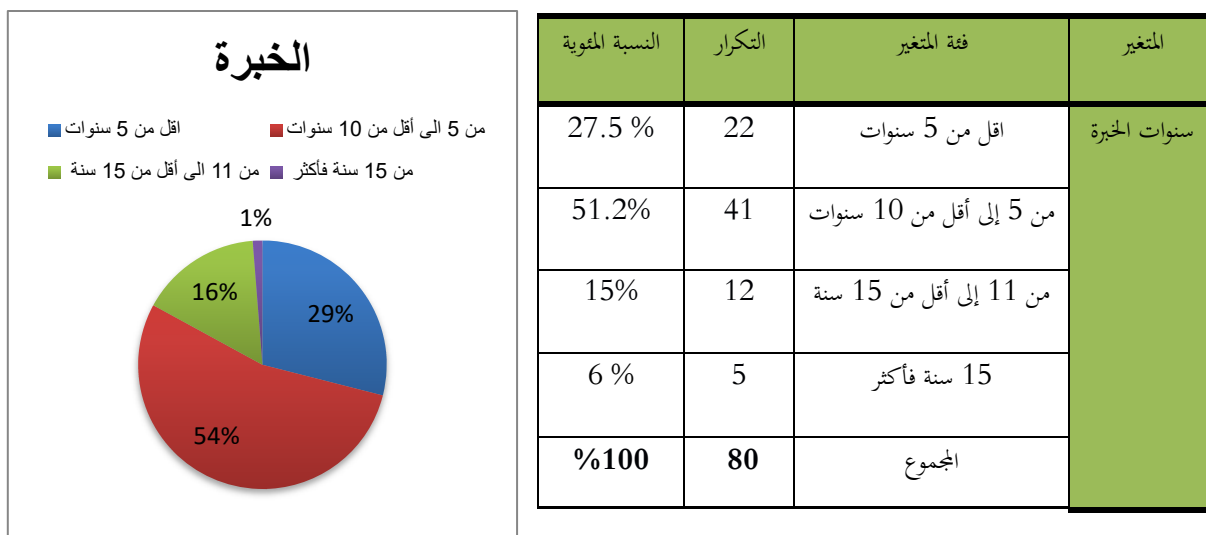


المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	7	8.8%
	جامعي	34.5	42.5%
	ماستر	32	40%
	دراسات عليا	7	8.7%
	المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

أظهرت نتائج التحليل ان 42.4 من أفراد عينة الدراسة كأكبر نسبة هم حملة شهادة الليسانس ثم تليها شهادة الماستر بنسبة 32 % تليها بعد ذلك الأفراد المتحصلين على دراسات عليا بنسبة 8.8%. وأخيرا أقل من ثانوي بنسبة 8.7 % وهذا يدل على حرص المؤسسة على الحصول واستقطاب الموارد البشرية ذات العلم والمعرفة القادرة على تولى المناصب المناسبة والقادرة على الابداع ومواكبة التطورات الحاصلة في محيط المؤسسة، وهذه النتائج تؤكد نتائج المستوى حيث أن أغلب الإجابات على الاستبيان كانت من طرف الادارة العليا والوسطى مجتمعة.

جدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة في المجال من (5 إلى 10 سنوات) بتكرار 41 فردا ونسبة 51.2 % وتليهم أفراد العينة الاقل من 5 سنوات بتكرار 22 فردا ونسبة 27.5 %، ثم الخبرة من المجال (11 إلى 15 سنة) بنسبة 15 % وفي الاخير الأفراد ذو الخبرة اكثر من (15 سنة) بتكرر 5 أفراد بنسبة 6 % وهذا راجع لحداثة المؤسسة العسكرية للإسمت (2016) وبالإضافة إلى كون أغلب العاملين في المؤسسة من فئة الشباب، وعليه فإن هذه النتيجة تدل على أن أفراد هذه العينة تتوافق مع الفئة العمرية الموجودة في محل الدراسة .

2- المستوى الإداري:

جدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الاداري

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الإداري	إدارة عليا	22	27.5 %
	إدارة وسطى	38	47.5%
	عامل تنفيذي	20	25%
	المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج 24Sps. V

أشارت نتائج التحليل أن أكثر أفراد عينة الدراسة كانوا من الادارة الوسطى بتكرار (38 فرد) بنسبة (47.5%) في حين أن المبحوثين الذين ينتمون إلى الادارة العليا قدرت ب (22 فرد) بنسبة (27.5 %)، أما النسبة (25%) بتكرار (20 فرد) من الادارة الدنيا (العامل التنفيذي) وهذا يدل على أننا حاولنا التنوع في الاجابات، رغم صعوبة الحصول على الاجابات من فئة العمال التنفيذيين نظرا لعدم السماح لنا من قبل المسؤولين بحجة أننا سنشغل العمال عن عملهم على الآلات ورفض الإدارة تعطيلهم.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى تحليل محاور استبانة الدراسة، حيث المحور الأول يمثل عبارات قياس المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية الخضراء، أما المحور الثاني فيمثل عبارات قياس المتغير التابع وهو المسؤولية البيئية وقد قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وكذلك بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة، ويظهر الجدولان رقم (12) و(13) تلك النتائج كما يلي:

الفرع الأول: تحليل المحور الأول (القيادة التحويلية الخضراء)

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة التحويلية الخضراء

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية الخضراء	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	نسب الأهمية	مستوى القبول
التأثير المتالي										
							3.50	1.043	4	مرتفع
01	يلتزم المسؤولون بالمؤسسة بالقيم المتلى في سلوكهم البيئي	9	10	9	44	8	3.40	1.176	5	متوسط
02	يظهر المسؤولون بالمؤسسة القوة والثقة بالنفس في قراراتهم المتعلقة بحماية البيئة	3	9	16	43	9	3.58	0.965	1	مرتفع
03	يتجاوز المسؤولون بالمؤسسة مصالحهم الشخصية من أجل المصلحة العامة	6	13	13	36	12	3.44	1.157	3	مرتفع
04	يمتلك المسؤولون القدرة على خلق حماس العاملين بالمؤسسة لحماية البيئة	4	14	21	24	17	3.45	1.157	2	مرتفع
05	يُعدُّ المسؤولون بالمؤسسة قدوة لنا لمراعاة الجانب البيئي أثناء ممارسة عملنا	8	10	18	31	13	3.39	1.196	6	متوسط
	يحظى المسؤولون بالمؤسسة بالثقة من قبل الجميع فيما يتعلق بالرؤية البيئية	5	9	22	36	8	3.41	1.027	4	مرتفع
الحفز الإلهامي										
							3.62	1.096	3	مرتفع
06	يزرع المسؤولون بالمؤسسة الثقة في نفوس العاملين بالمؤسسة للقيام بدورهم في الحفاظ على البيئة	10	11	21	25	13	3.25	1.248	5	متوسط

متوسط	3	1.185	3.39	12	33	17	10	8	يتحدث المسؤولون بالمؤسسة بتفاؤل عن المستقبل الأخضر للمؤسسة	07	
متوسط	4	1.249	3.31	13	28	21	7	11	يعمل المسؤولون على دعم روح الفريق لدى العاملين لمواجهة التحديات البيئية	08	
مرتفع	1	1.091	3.48	13	32	19	12	4	يعبر المسؤولون بالمؤسسة عن تقديرهم للعمال نظير أدائهم البيئي الجيد	09	
متوسط	2	1.239	3.40	18	22	21	12	7	يخلق المسؤولون نوع من التحدي في العمل من أجل رفع الأداء البيئي	10	
مرتفع	1	0.987	3.625	الإستشارة الفكرية							
مرتفع	2	0.951	3.41	8	32	28	9	3	يهتم المسؤولون بالمؤسسة بأفكار العاملين المتعلقة بكيفية حماية البيئة حتى ولو كانت أفكارا بسيطة	16	
متوسط	4	1.141	3.30	10	29	24	9	8	يشجع المسؤولون العمال لاقتراح طرق جديدة للتعامل مع المشكلات البيئية	17	
متوسط	5	1.081	3.29	6	36	20	11	7	يشجع المسؤولون بالمؤسسة العاملين على المشاركة في صناعة القرارات فيما يتعلق بحماية البيئة	18	
مرتفع	1	1.168	3.45	14	31	19	9	7	يعمل المسؤولون بالمؤسسة على تنمية قدراتك الفكرية والمعرفية لإنجاز مهام العمل بما يتماشى وحماية البيئة	19	
متوسط	3	1.037	3.39	7	37	22	8	6	يتيح المسؤولون بالمؤسسة الفرصة للعاملين لتقديم مقترحات بناءة للتخلص من النفايات الناتجة من العمليات الانتاجية	20	

مرتفع	2	1.106	3.62	الاعتبار الفردي					
مرتفع	1	1.110	3.59	16	33	18	8	5	يحتزم المسؤولون القناعات الشخصية للعاملين المتعلقة بالحفاظ على البيئة
متوسط	5	1.152	3.20	7	31	23	9	10	يلتزم المسؤولون بالشفافية في تحديد الأهداف البيئية للمؤسسة
مرتفع	2	1.065	3.44	11	35	14	18	2	يتعامل المسؤولون مع كل فرد في مكان عمله بالطريقة المناسبة له فيما يتعلق بالأمور البيئية
متوسط	4	1.080	3.35	6	40	17	10	7	يساعد المسؤولون على دعم وتطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب الأخضر (المتعلق بالممارسات الخضراء)
متوسط	3	1.105	3.36	10	33	18	14	5	يصغي المسؤولون باهتمام لأفكار العاملين المتعلقة بحماية البيئة
مرتفع	-	0.980	3.500	القيادة التحويلية الخضراء					

- المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. 24

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيادة التحويلية الخضراء في مؤسسة العسكرية للإسمنت لها مستوى قبول مرتفع اي ان أغلب إجابات مبحوثي عينة الدراسة حول القيادة التحويلية الخضراء كانت "موافق" وفقا لمقياس الدراسة اي انه توجد قيادة تحويلية خضراء حسب آراءهم داخل المؤسسة التي يعملون بها، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.500) وبانحراف معياري (0.980) كما ان أغلب عبارات الأسئلة الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية الخضراء (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) بجد ذاتها كلها كانت ضمن مستوى مرتفع حسب آراء مبحوثي عينة الدراسة، حيث تراوحت قيم متوسطها الحسابي (3.200) و (3.62) وبانحراف معياري تراوحت قيمته (0.950) و (1.248).

أولاً: الاستشارة الفكرية

جاءت في الترتيب الأول حسب الاهمية النسبية المعطاة لها من طرف المبحوثين لعينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.620) وانحرافها المعياري (0.987) بمستوى قبول مرتفع، حيث كان مستوى عبارات هذا البعد بين المتوسط والمرتفع اذ نلاحظ العبارة رقم (12) والتي تنص (يهتم المسؤولون بالمؤسسة بأفكار العاملين والمتعلقة بحماية البيئة حتى ولو كانت افكارا بسيطة) والعبارة (15) والتي تنص على (يعمل المسؤولون في المؤسسة على تنمية قدراتهم الفكرية والمعرفية لانجاز مهام العمل بما يتماشى وحماية البيئة) بمستوى " مرتفع"، كما غلب على الاتجاه العام لإجابات المبحوثين طابع " الموافقة".

أما العبارات (13) و (14) و (16) ونصها على التوالي " يشجع المسؤولون العمال على اقتراح طرق جديدة للتعامل مع المشكلات البيئية و " يشجع المسؤولون للمؤسسة العاملين على المشاركة في صناعة القرارات فيما يتعلق بحماية البيئة " و " يتيح المسؤولون بالمؤسسة الفرصة للعاملين لتقديم مقترحات بناءة للتخلص من النفايات الناتجة من العمليات الانتاجية "، بمستوى "متوسط"، لأن كما سبق وأشرنا يتم التخلص من النفايات للمؤسسة محل الدراسة بإبرام عقود بينها وبين مؤسسات التنظيم الخاصة لجمع النفايات من أجل إستعادتها من قبل شركة متخصصة في ادارة النفايات واعداد تدويرها. كما غلب على الاتجاه العام لإجابات المبحوثين طابع " الموافقة"، وهذا راجع إلى أن مؤسسة العسكرية للإسمنت رغم اهتمامها بأفكار عاملها غير أنها لا تشركهم في صناعة القرارات واقتراح حلول بالمشكلات التي تتعلق بحماية البيئة.

ثانيا: الاعتبارات الفردية

جاءت في الترتيب الثاني من ناحية الأهمية النسبية المعطاة لها من طرف المبحوثين لعينة الدراسة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.625) وانحرافها المعياري (1.106) بمستوى قبول " مرتفع " حيث كانت مستوى عبارات هذا البعد بين المرتفع والمتوسط اذ نلاحظ ان العبارتين (17) و (19) تنصان على انه " يحترم المسؤولون القناعات الشخصية للعاملين المتعلقة بالحفاظ على البيئة " و " يتعامل المسؤولون مع كل فرد في مكان عمله بالطريقة المناسبة له فيما يتعلق بالأمور البيئية " كان مستواهما " مرتفعا " وهذا يفسر أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة يراعي الاختلافات الموجودة في الفروقات بين العاملين من ناحية أفكارهم حول الأهداف البيئية. بالمقابل نجد العبارات (18) و(20) و(21) " يلتزم المسؤولون بالشفافية بتحديد الأهداف البيئية للمؤسسة " و " يساعد المسؤولون على دعم وتطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب الأخضر " و " يصغي المسؤولون باهتمام لأفكار العاملين المتعلقة بحماية البيئة " كان مستواها " متوسط، وهذا راجع إلى أن المسؤولين يولون اهتمام فقط لأفكار المستويات الوسطى (المدراء) نظرا لكبر حجم العمالة من جهة ولنظرتهم المبنية على أن أغلب العمالة لا يملكون المستوى المعرفي والعلمي الذي يؤهلهم لطرح أفكار مبتكرة، كما أنه وبالنسبة للتدريب الأخضر فحسب المقابلة التي قمنا بها لا يتم تسطير برامج تدريبية خاصة بالبيئة (خضراء) وإنما تدرج بعض منها ضمن التدريبات التي يتم تسطيرها في المؤسسة والمتعلقة بالعمل أساسا.

ثالثا: الحفز الالهامي

جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل المبحوثين ممن عينة الدراسة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.612) وانحرافها المعياري (1.096) بمستوى قبول مرتفع، ورغم ان اتجاه البعد ككل جاء مرتفع الا ان جميع عباراته جاءت بمستوى متوسط ماعدا العبارة رقم (10) والتي تنص (يعبر المسؤولون بالمؤسسة عن تقديرهم للعامل نظير آدائهم البيئي الجيد) التي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3، 48) وانحراف معياري (1، 09)، أما باقي العبارات متوسطها الحسابي على التوالي (3، 25)(3، 39)(3، 31)(3، 40) وانحرافها المعياري على التوالي 1، 24، 1، 18، (1، 25، 1، 23) ومن خلال ذلك سجلنا ما يلي :

- رغم أن المسؤولين يتحدثون بالمؤسسة بتفاؤل عن المستقبل الأخضر للمؤسسة إلا أن ذلك منحصر في المستويات العليا أي أن الأفراد العاملين في المستويات الأدنى لا يعلمون شيئا عن مستقبل المؤسسة في مجال بيئتها، إذ لا يتم توضيح الرؤية حول ذلك.

- لا يتم تشجيع العمال في المستويات الأدنى ولا تثمن جهودهم في مجال الحفاظ على البيئة داخل المؤسسة، مما يخلق لدى العاملين عدم الثقة في قدراتهم على مساعدة المؤسسة في مجال الحفاظ على البيئة، وكذا عدم حرصهم على ذلك، ويثبط عزيمتهم في رفع الأداء البيئي.

رابعا: التأثير المثالي

جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل الباحثين عينة الدراسة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.50) و بانحرافها المعياري (1.04) وبمستوى قبول " مرتفع " حيث كان مستوى عبارات هذا البعد بين المتوسط والمرتفع اذ نلاحظ العبارتين (5) (1) والتي تنصان " يلتزم المسؤولون بالمؤسسة بالقيم المثلى في سلوكهم البيئي " و" يعد المسؤولون بالمؤسسة قدوة لنا لمرعاة الجانب البيئي اثناء ممارسة عملنا " كانت بمستوى متوسط حسب آراء الباحثين.

أما العبارات (6) (4) (3) (2) كانت بمستوى قبول " مرتفع " حسب آراء الباحثين ومن خلال ذلك رغم أن البعد جاء مرتفعا، إلا اننا ومن خلال الإجابات وكذا المقابلة أثناء التوزيع الشخصي سجلنا عدم موافقة العديد من الباحثين من حول بعض العبارات وقد رجحنا السبب في ذلك لقلّة الاحتكاك بين المسؤولين والعاملين في المؤسسة وهذا راجع لكبر حجم المؤسسة، وأن مراعاة المسؤولين لاهتمام العاملين للجانب البيئي غير كافية.

الفرع الأول: تحليل المحور الأول (القيادة التحويلية الخضراء)

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث عن عبارات محور المسؤولية البيئية

الرقم	أبعاد المسؤولية البيئية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	نسب الأهمية	مستوى القبول
01	تلتزم المؤسسة بالتشريعات والقوانين المتعلقة بحماية البيئة	9	6	17	35	13	3.46	1.190	11	مرتفع
02	للمؤسسة سياسة بيئية تتناسب وحجم الآثار البيئية الناتجة عن نشاط المؤسسة	3	15	17	33	12	3.45	1.078	12	مرتفع
03	السياسة البيئية داخل المؤسسة موثقة ومعلنة لدى جميع الموظفين	5	14	19	33	9	3.34	1.090	14	متوسط
04	تمول المؤسسة حملات التوعية في مجالات حماية البيئة والحد من التلوث	2	10	24	28	16	3.58	1.028	5	مرتفع
	تلتزم المؤسسة بالتحسين المستمر في حسن استغلال الموارد الطبيعية	4	8	24	30	14	3.53	1.015	6	مرتفع
05	تحرص المؤسسة على استخدام تقنيات ملائمة لتجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والماء	4	12	19	29	16	3.51	1.125	7	مرتفع
06	تراعي المؤسسة المبادئ التي نصت عليها المواصفة الدولية للتقييس 14000 للحفاظ على البيئة	4	11	15	32	18	3.61	1.131	4	مرتفع
07	تستخدم المؤسسة تقنيات فعالة للتخلص من النفايات ومخلفات التصنيع	3	12	17	29	19	3.61	1.119	3	مرتفع
08	تحرص المؤسسة على إجراء تقييم دوري لأدائها البيئي	1	9	22	34	14	3.64	0.945	3	مرتفع

09	تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستخدام الأمثل للمنتجات الخام ومصادر الطاقة في عملياتها الإنتاجية	3	9	18	29	21	3.70	1.095	1	مرتفع
10	تلتزم المؤسسة بالإفصاح المحاسبي البيئي	7	15	14	34	10	3.31	1.176	15	متوسط
11	تحرص المؤسسة على تقديم تقارير دورية حول أداؤها البيئي لأصحاب المصلحة	5	12	18	31	14	3.46	1.136	10	مرتفع
12	تستجيب المؤسسة للتشريعات والقوانين الحكومية المتعلقة بحماية البيئة	7	8	15	39	11	3.49	1.125	9	مرتفع
13	توفر المؤسسة جميع الوثائق اللازمة (دليل البيئة، السجلات والمواصفات،) للاطلاع عليها من طرف أصحاب المصلحة للتعرف على الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها	5	11	17	34	13	3.49	1.114	8	مرتفع
14	تتيح المؤسسة لأصحاب المصلحة الفرصة للمشاركة في حل المشاكل البيئية التي تواجهها	5	9	21	21	24	3.36	1.205	13	متوسط
	المسؤولية البيئية						3.62	0.011	-	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير الدراسة (المسؤولية البيئية) بالمؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة جاء ضمن مستوى مرتفع اي ان أغلب إجابات مبحوثي عينة الدراسة كانت إجاباتهم وآرائهم حول المسؤولية البيئية كانت " موافق " وفقا لمقياس الدراسة، اي توجد مسؤولية بيئية حسب آرائهم داخل مؤسسة العسكرية للإسمنت التي يعملون بها بمتوسط حسابي (3.6250) وبانحراف معياري (1.011)

كما أن كل العبارات أو الاسئلة الخاصة للمسؤولية البيئية جاءت ثمن مستوى "مرتفع" حسب آراء المبحوثين عينة الدراسة حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.35) إلى (3.70) وبانحراف معياري تراوحت قيمته (0.945) إلى (1.205) وكل هذه القيم تقع ضمن المستوى المرتفع ما عدى العبارات رقم (24) و(30) و(36) والتي تنص على ان: "السياسة البيئية داخل المؤسسة موثقة ومعلنة لدى جميع الموظفين" و "تحرص المؤسسة على اجراء تقييم دوري لأدائها البيئي" و "تتيح المؤسسة لأصحاب المصلحة الفرصة للمشاركة في حل المشاكل البيئية التي تواجهها" أما باقي العبارات (22) (23) (25) (26) (27) (28) (29) (31) (32) (33) (34) (35)

"تلتزم المؤسسة بالتشريعات والقوانين المتعلقة بحماية البيئة" "للمؤسسة سياسة بيئية تتناسب وحجم الآثار البيئية الناتجة عن نشاط المؤسسة". "تمول المؤسسة حملات التوعية في مجالات حماية البيئة والحد من التلوث" و "تلتزم المؤسسة بتحسين المستمر في حسن استغلال الموارد الطبيعية" "تحرص المؤسسة على استخدام تقنيات ملائمة لتجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والماء" "تراعي المؤسسة المبادئ التي نصت عليها المواصفة الدولية 14000 للحفاظ على البيئة" "تستخدم المؤسسة تقنيات فعالة للتخلص من النفايات ومخلفات التصنيع"، "تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستخدام الأمثل للمنتجات الخام ومصادر الطاقة في عملياتها الإنتاجية"، "تلتزم المؤسسة بالإفصاح المحاسبي البيئي" و "تحرص المؤسسة على تقديم تقارير دورية حول أدائها البيئي لأصحاب المصلحة" "تستجيب المؤسسة للتشريعات والقوانين الحكومية المتعلقة بحماية البيئة"، "توفر المؤسسة جميع الوثائق اللازمة (دليل البيئة، السجلات والمواصفات،...) للاطلاع عليها من طرف أصحاب المصلحة للتعرف على الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها" كانت بمستوى مرتفع . وهذا راجع إلى :

- تمارس المؤسسة نشاطها وفق للمعايير البيئية، خوفا من المساءلة القانونية ومنظمات حماية البيئة والمواطنين.
- ركزت المؤسسة في توعيتها حول اهمية البيئة والالتزام بمعايير حمايتها على المشرفين على العمال والمستويات الإدارية الوسطى.
- المؤسسة تحسن استخدام موارد الطاقة الخاصة بها. ومع ذلك لا يوجد وعي كاف لدى العاملين بأهمية الالتزام بالاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية.
- تحرص المؤسسة على إجراء تقييم دوري لأدائها البيئي، إلا انه لا يتم في فترات متقاربة إذ تعتبر فترة التقييم طويلة نوعا ما.

- السياسة البيئية داخل المؤسسة غير واضحة لدى جميع العاملين خاصة العاملين في المستويات الدنيا.
- رغم إشراك المؤسسة العاملين فيها في اتخاذ القرارات وحل المشاكل المتعلقة بالبيئة، لكنها تشرك فقط المستويات التكتيكية.
- لا تتيح المؤسسة لجميع أصحاب المصلحة الفرصة للمشاركة في حل المشاكل البيئية التي تواجهها (حيث تقتصرها في المساهمين).
- لا تلتزم المؤسسة بالافصاح المحاسبي البيئي التام للأطراف المعنية.

المطلب الثالث: التأكد من صحة الفرضية الرئيسية

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار الفرضية سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.

التفطح(Kurtosis)		الالتواء(Skewness)		المتغيرات والأبعاد
الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	
-0.882	0.532	-0.309	0.269	التأثير المثالي
-0.712	0.532	-0.413	0.269	الحفز الالهامي
-0.142	0.532	-0.443	0.269	الاستشارة الفكرية
-1.047	0.532	-0.239	0.269	الاعتبار الفردي
-0.623	0.532	-0.330	0.269	القيادة التحويلية الخضراء
-1.001	0.532	-0.238	0.269	المسؤولية البيئية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

إن اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ضروري لاختبار الفرضيات، وسنقوم بالتعرف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال حساب معاملات الالتواء ومعاملات التفطح (kurtosis) و (Skewness)، حيث

نجد في هذا المجال من الدراسات من تحدد أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-3, 3]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-10, 10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تحدد (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-1, 1]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-3, 3]$ ، وعليه من الجدول السابق يمكن القول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه يمكن اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية الرئيسية " يوجد أثر للقيادة التحويلية الخضراء في المسؤولية البيئية بمؤسسة العسكرية للإسمت عند مستوى دلالة 0.05. والجدول رقم (15) يبين ذلك.

جدول رقم (12): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	39.183	4	9.796	17.675	0.000*
الخطأ	41.567	75	0.554		
المجموع الكلي	80.750	79	49		

a. Variable dépendante: المسؤولية البيئية

b. Prédicteurs: (Constante) التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاستنارة الفكرية، الاعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

مستوى الدلالة: $(\alpha = 0.05)$

معامل التحديد: $R^2 = 0.485$

معامل الارتباط: $R^2 = 0.697$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) يتضح أن قيمة F المحسوبة (17.675) بمستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من خلال نتائج معاملات النموذج أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو القيادة التحويلية الخضراء والمتغير التابع المسؤولية البيئية يقدر بـ (0.697) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.485) أي أن (48.5%) من التغيرات الحاصلة في تبني المسؤولية البيئية يرجع إلى ممارسات تطبيق القيادة التحويلية الخضراء " والباقي تفسره عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وبالتالي فقوة التفسير متوسطة نسبياً، وبناء على صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول رقم (13) وذلك كما يلي:

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية الخضراء على المسؤولية البيئية

مستوى الدلالة	R ²	قيمة F المحسوبة R	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	Beta	قيمة B	المتغيرات المستقلة	
0.000	0.458	0.697	17.67	0.14	2.519	-	0.866	الثابت
				0.32	2.180	0.245	0.237	التأثير المثالي
				0.595	0.534	0.072	0.066	الحفز الإلهامي
				0.133	1.518	0.206	0.211	الاستشارة الفكرية
				0.045	1.960	0.279	0.255	الاعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V24

يتضح لنا من الجدول رقم (13) أن ($F=17.67$ ، مستوى الدلالة = 0.000)، وبما أن قيمة دلالة

الاختبار اقل من مستوى الدلالة (0.05) فإننا نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة

احصائية للقيادة التحويلية الخضراء في المسؤولية البيئية حيث بينت النتائج:

- لا يوجد أثر للتأثير المثالي بقيمة (Beta = 0.245. مستوى الدلالة = 0.32) على المسؤولية البيئية، وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة الفرعية الأولى التي وضعناها، ونقبل الفرضية الصفرية أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر السلوك التأثير المثالي في المسؤولية البيئية للعاملين في المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد أثر الحفز الإلهامي بقيمة (Beta=0.072. مستوى الدلالة = 0.595) على المسؤولية البيئية، وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة الفرعية الثانية التي وضعناها، ونقبل الفرضية الصفرية أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على المسؤولية البيئية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد أثر لبعث الاستشارة الفكرية (Beta= 0.206. مستوى الدلالة = 1.330) على المسؤولية البيئية، وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة الفرعية الثالثة التي وضعناها، ونقبل الفرضية الصفرية أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على المسؤولية البيئية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ونقبل الفرضية الصفرية.
- يوجد أثر لبعث الاعتبارات الفردية (Beta=0.279. مستوى الدلالة = 0.045) على المسؤولية البيئية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الرابعة التي وضعناها، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على المسؤولية البيئية، عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

ومما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = 0.045 X_4$$

حيث: Y تمثل المسؤولية البيئية.

X_4 تمثل الاعتبارات الفردية .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على اثر القيادة التحويلية الخضراء في تبني المسؤولية البيئية في مؤسسة العسكرية للإسمت اين تعرفنا على نشأة المؤسسة والهيكلة التنظيمي لها، بعدها قمنا بتوزيع استبانة على عينة من العاملين قدرت ب100 استبانة .

وكان هدفنا من ذلك الإجابة على إشكالية بحثنا: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية الخضراء في تبني المسؤولية البيئية في مؤسسة العسكرية للإسمت، البرانيس بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

بعدها قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج Spss.V24، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية الخضراء بأبعادها مجتمعة ' التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية ' على تبني المسؤولية البيئية للعسكرية للإسمت، بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وتم قبول الفرضية الرئيسية اي يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية الخضراء في تبني المسؤولية البيئية، البرانيس بسكرة، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ولقد اتضح لنا بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد وجود متغير مستقل واحد ذو تأثير على المتغير التابع والذي يتمثل الاعتبارات الفردية

كما توصلنا إلى أن هناك قيادة التحويلية خضراء في العسكرية للإسمت بسكرة، بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.500) وانحراف معياري (0.980)، وكذا المسؤولية البيئية ذو مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.6250) وانحراف معياري (1.011). وعموماً خلصنا على وجود علاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والمسؤولية البيئية، وأنه يوجد اثر للقيادة التحويلية الخضراء في تبني المسؤولية البيئية للعسكرية للإسمت، البرانيس بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

خاتمة

خاتمة

تعد القيادة الادارية احدى أهم اهتمامات وتطلعات الادارة الحديثة الناجحة والتميزة؛ وذلك نظرا لأهميتها في مجال العمل وتحقيق المرونة والتغيير والتطوير واليقظة المستمرة، كما تأخذ القيادة أشكالاً عدة تختلف باختلاف السلوكيات والمواقف والأفراد، ولعل من أهم أنماط القيادة نجد ما هو متعلق بالتغيير نظراً لأهمية مساندة هذا الأخير. وفي هذا الصدد ظهرت ما يعرف بالقيادة التحويلية. وكما سبق وأشرنا فإنه وعندما يتعلق التغيير بالتوجه من التركيز على النتائج للأجيال الحالية وتحقيق التنمية إلى التركيز على الأجيال اللاحقة والتنمية المستدامة والتي لن تكون دون مراعاة البيئة وتعزيز السلوكيات الخضراء، وبالتالي التغيير نحو المفهوم الأخضر، تأخذ القيادة هنا أو تكتسي إن صح التعبير حلة خضراء في إطار ما يعرف بالقيادة الخضراء. فالقيادة التحويلية الخضراء تركز على التوجهات الخضراء والقضايا المتعلقة بالبيئة والمرتبطة بأهداف المؤسسة طويلة المدى، وهي تقوم على افتراض أنه إذا كان للمرؤوسين اهتمامات بيئية فسيكونون أكثر تقبلاً للمعلومات البيئية التي ينقلها القائد إليهم، وأكثر حرصاً على تطبيق توجيهات المؤسسة في إطار تحقيقها والتزامها بالقوانين والتشريعات والسياسات والاجراءات البيئية التي تتعهد بتحقيقها، وكذا حرصها على حفظ حق الأجيال القادمة من خلال الاقتصاد والحفاظ على موارد الطاقة التي تستخدمها وتجنب الأخطار البيئية والحرص على الشفافية في ممارستها البيئية.

وقد بينت الأبحاث والدراسات أنه أصبح يعتمد على تأثير القيادة التحويلية الخضراء في مسار العمل المستقبلي والحالي للمؤسسة، وهذا بسبب أن الموظفون سيتولد لهم إيمان قويا إذا ما كان لدى القادة إيمان قوي برؤيتهم، ويتتجون رؤية مبتكرة ويوصلون رؤيتهم بشكل واضح الى الموظفين، وهو ما جعل المؤسسات تحرص على تطوير اساليب القيادة الخضراء وتدريب القادة على التحول الأخضر.

انطلاقاً مما سبق جاءت دراستنا هذه للتعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية الخضراء بمؤسسة العسكرية للاسمنت ببلدية البرانيس بجمورة ولاية بسكرة، وأثرها في تبني المسؤولية البيئية. وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج، وحاولنا تقديم بعض المقترحات التي نتمنى أن تكون حقا مفيدة للمطلع على الدراسة، كما قدمنا بعض الافاق البحثية التي نأمل أيضا ان تنفع الطلبة و الباحثين في ابحاثهم المستقبلية.

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- تبني الممارسات القيادة التحويلية الخضراء تدعم تحقيق الأهداف البيئية.
- تعتبر القيادة التحويلية الخضراء في ظل البيئة الحالية أحد أهم عوامل ومصادر نجاح المؤسسة.
- القائد التحويلي الأخضر له شغف بالممارسات البيئية، وله حضور قوي وكاريزما يسعى من خلالها للتأثير على العاملين وتوجيههم نحو تبني المفهوم الأخضر.
- القيادة التحويلية الخضراء بأبعادها الأربعة تؤثر على المرؤوسين بتعزيز العمل الجماعي وتحفيزهم للابتكار الأخضر وتقديرهم والاستماع لأفكارهم الخضراء .
- المسؤولية البيئية هي الممارسات التي تعود على المؤسسات بالنفع أو تخفف الاثار السلبية للأعمال .
- تقوم المسؤولية البيئية على الأبعاد التالي: التعهدات البيئية، ادارة الموارد والطاقة، مراعاة اصحاب المصلحة.
- من أهداف المسؤولية البيئية هي تعزيز ارتباط الموظفين بمؤسستهم وتدفعهم للتصرف في صالح البيئة .
- المسؤولية البيئية تعطي للمؤسسة صورة حسنة.
- هنالك عوامل تدفع المؤسسة إلى اللجوء لتبني المسؤولية البيئية وتطبيقها اختياريًا أو الزامياً.

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية

1. نتائج اتجاهات المبحوثين

- مستوى تطبيق القيادة التحويلية الخضراء السائد في مؤسسة البسكرية للإسمنت ببسكرة جاء بمستوى مرتفع وفقاً لمقياس الدراسة بمتوسط (3.500) بانحراف معياري (0.980).
- وجود مستوى مرتفع للتأثير المثالي بمتوسط حسابي (3.500) وانحراف معياري (1.043).
- وجود مستوى مرتفع لبعدها الحفز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.096).
- وجود مستوى مرتفع لبعدها الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.987).
- وجود مستوى مرتفع لبعدها الاعتبارات الفردية وكان المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (1.106).
- مستوى وجود المسؤولية البيئية للبسكرية للإسمنت جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (1.011).

- من النتائج توصلنا إلى أن العسكرية للإسمنت محل الدراسة تهتم بممارسة بالقيادة التحويلية الخضراء وتسعى لتحقيق تبن جيد للمسؤولية البيئية خاصة مع طبيعة نشاطها، وعموما في هذا الصدد سجلنا النتائج التالية:
- رغم أن المسؤولين يتحدثون بالمؤسسة بتفاؤل عن المستقبل الأخضر للمؤسسة إلا أن ذلك منحصر في المستويات العليا أي أن الأفراد العاملين في المستويات الأدنى لا يعلمون شيئا عن مستقبل المؤسسة في مجال بيئتها، إذ لا يتم توضيح الرؤية حول ذلك.
- لا يتم تشجيع العمال في المستويات الأدنى ولا تتم جهودهم في مجال الحفاظ على البيئة داخل المؤسسة، مما يخلق لدى العاملين عدم الثقة في قدراتهم على مساعدة المؤسسة في مجال الحفاظ على البيئة، وكذا عدم حرصهم على ذلك، ويشبط عزيمتهم في رفع الأداء البيئي.
- قلة الاحتكاك بين المسؤولين والعاملين في المؤسسة وهذا راجع لكبر حجم المؤسسة، مما يجعل إهتمام وتشجيع العاملين خاصة بالمستويات الدنيا لاهتمامهم ومراعاتهم للجانب البيئي من قبل المسؤولين غير كافية.
- نظرا لكبر حجم العمالة من جهة ولنظرتهم المبنية على أن أغلب العمالة لا يملكون المستوى المعرفي والعلمي الذي يؤهلهم لطرح أفكار مبتكرة، كما أنه وبالنسبة للتدريب الأخضر لا يتم تسطير برامج تدريبية خاصة بالبيئة (خضراء) وإنما تدرج بعض منها ضمن التدريبات التي يتم تسطيرها في المؤسسة والمتعلقة بالعمل أساسا.

نتائج اختبار الفرضيات

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية الخضراء في تبني المسؤولية البيئية في العسكرية للإسمنت ببسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) . حيث جاءت قيمة الارتباط ($R=0.687$) أي وجود ارتباط موجب وقوي بين جودة القيادة التحويلية الخضراء وتبني المسؤولية البيئية. وقيمة معامل التحديد ($R^2=0.485$ أي أن 48.5%) من التغيرات الحاصلة للمسؤولية البيئية تعود إلى ممارسة القيادة التحويلية الخضراء والباقي ينسب لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج وبالتالي ففوة التفسير متوسطة نسبيا.

وجاءت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

- لا يوجد أثر لبعء التأثير المثالي بقيمة ($Beta = 0.245$ مستوى الدلالة = 0.32) على تبني المسؤولية البيئية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- لا يوجد أثر للحفز الالهامي بقيمة (Beta = 0.072 مستوى الدلالة = 0.595) على تبني المسؤولية البيئية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد أثر الاستتارة الفكرية بقيمة (Beta = 0.206 مستوى الدلالة = 0.133) على تبني المسؤولية البيئية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- يوجد أثر لبعد الاعتبارات الفردية بقيمة (Beta = 0.279 مستوى الدلالة = 0.054) على تبني المسؤولية البيئية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

المقترحات:

بناء على النتائج السابقة نقترح مجموعة من الاقتراحات التي نأمل أن تكون مساعدة على التوعية بأهمية المسؤولية البيئية، وترسيخ ثقافة تبني تطبيق القيادة التحويلية الخضراء لدى المؤسسات الصناعية عامة وللمؤسسة محل الدراسة خاصة بما يخدم تبني المسؤولية البيئية وتظهر اقتراحاتنا على النحو التالي:

- الإهتمام والتركيز على وضع البرامج التدريبية الخضراء للموظفين .
- على المؤسسة أن تعمل وتركز على نظام المكافآت بنوعيتها المادية والمعنوية مع التركيز على المادية منها من أجل تحفيز الموظفين على تبني ثقافة بيئية خضراء والعمل على تطبيقها بفعالية أكبر .
- يجب أن تكون إدارة قائمة على المشاركة وفتح مجال للاقتراحات وآراء الموظفين والإهتمام بها وأخذها بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار وهذا بتعزيز عملية الاتصال بين المستويات التنظيمية الثلاث.
- من الضروري إدراك أهمية القيادة التحويلية الخضراء لتبني المسؤولية البيئية ومدى تأثيرها في سلوك الأفراد العاملين وتوجهه الأخضر، لذا على المؤسسة نشر الوعي أكثر خاصة لدى العمال بالمستويات التشغيلية.
- القيام بوضع مبادئ وأبعاد المسؤولية البيئية ضمن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتطبيقها لضمان البقاء والاستمرارية، والاعداد والتنظيم الجيد من أجل تحقيق هذا الهدف من خلال توفير المؤسسة على مسيرين أكفاء .
- يجب على المؤسسة الحرص على إعداد تقارير أسبوعية، دورية وسنوية من أجل معرفة وضعها تجاه الجانب البيئي والمتابعة الدائمة للممارسات حتى تكون في سياق المفهوم الأخضر .

- توضيح رؤية المؤسسة لمستقبلها في مجال حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة لجميع العاملين في المستويات الثلاث، خاصة المستويات التنفيذية.
- تشجيع العمال في المستويات الأدنى وتأمين جهودهم في مجال الحفاظ على البيئة داخل المؤسسة، مما يخلق لدى العاملين عدم الثقة في قدراتهم على مساعدة المؤسسة في مجال الحفاظ على البيئة، ويدفعهم للحرص على تحقيق أهداف المؤسسة البيئية ورفع الأداء البيئي.
- تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية خاصة، من أجل التوجيه البيئي وتقريب وجهات النظر وتعزيز اتخاذ القرار في هذا المجال.
- تطوير برامج تدريبية خاصة بالبيئة (خضراء) .

أفاق الدراسة:

- أثر القيادة التحويلية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية .
- أثر القيادة التحويلية الخضراء على الالتزام التنظيمي .
- أثر القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر .
- أثر القيادة التحويلية على على الابداع الأخضر .

قائمة المراجع

قائمة الكتب - :

1. احمد كريم الهبارنة. (2019). القيادة التحويلية واثرها في الاداء الاستراتيجي (الدور المعدل لجودة حياة العمل). عمان، الاردن: دار امجد للنشر والتوزيع.
2. ضبط وتعليق خالد رشيد القاضي ابن منظور. (2006). لسان العرب، ج1. بيروت: دار صبيح اديسوفت.
3. طارق السويدان، و فيصل عمر باشا حيل. (2004). صناعة القائد. الكويت: وكالة المطبوعات الجامعية.
4. كمال الدين حسن علي بابكر. (2015). القيادة التحويلية والابداع الاداري. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
5. قاسم نايف علوان. (2005). ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000. ليبيا: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
6. محمد بن فوزي الغامدي. (2021). القيادة التحويلية. الدمام، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
7. نجم عبود نجم. (2012). المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال الحديثة. الاردن: الوراق للنشر والتوزيع.
8. هدى العلفي. (2014). القيادة التحويلية (مدخل لاعداد قادة التغيير). القاهرة، مصر: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

- الاطروحات والمذكرات :

9. احمد صادق محمد الرقب. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، فلسطين .
10. الطاهر خامرة. (12 12، 2007). المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة 'حالة سونطراك'. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، الجزائر.

11. المقدم معاذ. (05 24، 2015). المسؤولية البيئية واثرها على تكاليف الأنشطة الخضراء في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة في المديرية الجهوية لحوض وركاوي ورقلة). مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي، 5. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة.
12. 7، 245-258. حافظ عبد الله الغزالي. (2012). اثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات للتأمين الاردنية. رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال. قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
13. رجداوي نسرين لمياء. (2021/2022). واقع المسؤولية البيئية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة - شركة نفطال). مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي، 7-8. جامعة احمد دراية - ادار، ميدان علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال .
14. سعيدة حياة. (10 10، 2022). أثر الالتزام بالمسؤولية البيئية على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية. اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير. مسيلة، جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، الجزائر.
15. سلخين احمد. (2022/2021). دور نظام الادارة البيئية في تعزيز المسؤولية البيئية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية - . اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير تخصص ادارة وتسيير المؤسسة، 188-189. قسم علوم التسيير، تخصص ادارة وتسيير المؤسسة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، تيسمسلت .
16. سولاف شرقي، و عبد المالك عزاز. (2021/2020). المسؤولية البيئية في المؤسسات الاستشفائية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي (ل.م.د). جامعة العربي-تبسة- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - قسم التسيير، الجزائر.
17. طيب امين بن شابي. (2020/2019). اثر تبني المسؤولية البيئية على التوجع الاستراتيجي للمنظمة - دراسة ميدانية بمؤسسة 'البسكرة' للإسمنت -. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير .
18. عمر نصر محمود محمد القرشي. (2021). الحوار المجتمعي في خدمة الجماعة وتنمية المسؤولية البيئية لدى المرأة تجاه مشروع حياة كريمة. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 3(5)، 35-5

19. محمد براق، و سومية خلادي. (2017، 10 01). دور الإدارة البيئية في تحقيق تنمية صناعية مستدامة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 34(01)، 178-190.
20. وفاء عساسلة، و حسناء مخلوي. (2012/2013). دور القيادة التحويلية في رفع مستويات الولاء التنظيمي. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر. جامعة 08 ماي 1945 قلمة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تخصص ادارة اعمال مالية .، الجزائر.

الدوريات والمقالات - :

21. احمد بن عيشاوي، و نور الدين مزهوده. (بلا تاريخ). واقع المسؤولية البيئية و الاجتماعية للمؤسسة البترولية في الجزائر توافقا مع المعايير الدولية (ISO 29000، ISO 14000، ISO 26000). تاريخ الاسترداد 05 10، 2014، من DSpace: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/7665?mode=full>
22. بختة بطاهر، و محمد بوطلاعة. (سبتمبر، 2018). المسؤولية البيئية ومدى فعاليتها في تحسين سلوك المؤسسة اتجاه التحديات البيئية التي تواجهها، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم ومؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم -. مجلة الباحث الاقتصادي، 5(1)، 87-104.
23. بوسالم زينة. (ديسمبر، 2017). البيئة ومشكلاتها: قراءة سوسيولوجية في المفهوم والاسباب. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 17، 245-258.
24. د.حفناوي أمال. (ديسمبر، 2018). تحسين الاداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الاعمال (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت). مجلة الهقار للدارسات الاقتصادية. (03)
25. زوييدة محسن، حمزة بن الزين، و عمر الفاروق زرقون. (30 ديسمبر، 2016). ابعاد المسؤولية البيئية الاجتماعية في المؤسسات البترولية، دراسة ميدانية بمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الابار. مجلة رؤى اقتصادية، 6(2)، 32-329.
26. سارة عاطف الموجي. (جويلية، 2022). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضرا في تعزيز الابتكارالأخضر لدى العاملين في شركات السياحة. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 22(1)، صفحة 288.

27. سامي الطيب ادريس محمد. (2017). الصعوبات التي تواجه المسؤولية البيئية وطرق تسوية نزاعاتها الدولية. المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، 1(4)، 62-85.
28. سامي عبد الله الباحثين. (2004). القيادة الادارية العربية ومتطلبات التغيير. مجلة افاق جديدة، 5(1).
29. سمر وصفى علي المداح، و كامل فتحي كامل خضر. (اكتوبر، 2023). القيادة التحويلية ودورها في ادارة المواهب بالمؤسسات الامنية. دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة. المجلة العلمية للدراسات التجريبية البيئية، 14(4)، 827- 794
30. سمية لاغة، و سارة بولفراخ. (03 06، 2019). تأثير تبني المسؤولية البيئية في تحسين صورة المؤسسة لدى الزبونة لدى الزبون - دراسة احصائية لعينة من زبائن مؤسسة جازي -. مجلة العلوم الادارية والمالية، 03(01)، الصفحات 41-52.
31. شاهين ياسر. (15 2، 2018). البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص بفلسطين *the environmental dimension of private sector social responsibilities*. تاريخ الاسترداد 06 10، 2009، من [9681/20.500.11888/https://hdl.handle.net](https://hdl.handle.net/9681/20.500.11888)
32. شنيني بوريش. (بلا تاريخ). البيئة وحقوق الإنسان. مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، 02.
33. صلاح الدين عبد العزيز غنيم. (2022). القيادة الخضراء للمدارس (الادوار والمسؤوليات-التحديات-المقترحات). مجلة البحث التربوي، 23-22.
34. عبد الحكيم احمد ربيع نجم، و محمد محمود عبد اللطيف. (اكتوبر، 2016). العلاقة بين القيادة التحويلية وبراعة الاستغلال، دراسة تطبيقية على العاملين في صناعة الاثاث بمحافظة بغداد، جمهورية العراق. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 40(4)، 461-481.
35. عبد الله خبابة، و نصيرة عريوة. (2016). مساهمة المسؤولية البيئية و الاخلاقية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة(دراسة ميدانية لبعض مؤسسات المناطق الصناعية، المسيلة، برج بوعرييج، سطيف). مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10(16)، 191-198.
36. عمر نصر محمود محمد القرشي. (2021). الحوار المجتمعي في خدمة الجماعة وتنمية المسؤولية البيئية لدى المرأة تجاه مشروع حياة كريمة. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 3(5)، 35-5

37. غازي رسمي ابو قاعود، و فاطمة علي الربابعة. (2022). خصائص القيادة التحويلي واثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة، دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الاردن. سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 37(2).
38. فاطنة قهيري، و سعيدة ضيف. (2020). اثر القيادة الاخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية. مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، 2(1)، 81-98.
39. كريمة نور طه عبد الغني. (2022). برنامج مقترح في الدراسات الاجتماعية قائم على التعليم الأخضر وفاعليته على تنمية بعض مهارات التفكير المستدام وتعزيز المسؤولية البيئية لدى المرحلة الابتدائية. تكنولوجيا التربية دراسات وبحوث، 53(4)، 155-212.
40. محمد براق، و سومية خلادي. (2017، 10 01). دور الإدارة البيئية في تحقيق تنمية صناعية مستدامة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 34(01)، 178-190.
41. محمد حسين مذهل، قيصرعلي هادي معل، وليد عبس جبر الدعيمي، و ولاء سلمان عبد الحمزة. (17 نوفمبر، 2022). دور القيادة التحويلية الخضراء في تحقيق المشاريع المستدامة. *Al-Ghari Journal of faculty of administration and economics*، 18(00)، 687-706.
42. محمد رحمة فنجان. (2017). تمكين المرؤوسين في اطار القيادة التحويلية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 23(100)، 100-117.
43. مصطفى طويطي، و بومدين بوداود. (2018، 12 30). تفعيل ابعاد المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من أجل تحقيق تنمية مستدامة في ظل اتفاقية باريس الاطارية. مجلة دراسات اجتماعية، 2(2)، 69-88.
44. وسيلة واعر. (2021). اثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين. مجلة البحوث الاقتصادية وادارية، 282.

قائمة المراجع بالأجنبية :

45. burns ,j. (2004). *transforming leadership: a new pursuit of happiness*. new york ,USA: grove press.
46. Gh.Popescu ,C. R. (n.d.). handbook of research on SDGs for economic Development social Development and environmental protection. University Of Bucharest & Romania & The Bucharest University Economic ,studies. Romania.
47. gustiah ,i. p. ,& Nurhayati ,m. (2022 ,07 12). the effect of green transformational leadership on green employee performance through green work engagement. *scholar journal of economics busniess and management* ,9(7) ,159-168.
48. Majali ,T. ,alkaraki ,m. ,Asad ,m. ,aladwan ,n. ,& aledeinat ,m. (2022 ,december). green transformational leadership green entrepreneurial orientation and performance of SMEs: the mediating role of green product innovation. *journal of open innovation: technology market ,and complexity* ,8(4) ,14.
49. Munir ,T. ,& Usman ,G. (2024). Navigating the green path: unraveling the flower green awareness impact on leader green organizational commitment through medeation and mediation model. *sustainble futures* ,7.
50. sadler ,p. (2003). *leadearship*. Great britain and United states: london and sterling.VA.
51. sanjay ,k. ,del giudice ,m. ,chierici ,r. ,& graziano ,d. (2020 ,january). green innovation and envirommental performance: the role of green transformtional leadership and green human resource mangement. *technological & social change* ,150(119762).
52. sharpe ,e. ,ruepert ,a. ,werf ,e. v. ,& steg ,l. (2022 ,july 15). corporate environmental responsibility leads to more pro-environmental behavior at work by strennghtening intrinsic pro-environmental motivation. *one earth* ,5(7) ,825-835.
53. sun ,x. ,el askary ,a. ,saeed meo ,m. ,ul ain zafar ,n. ,& babar ,h. (2022). green transformational leadership and environmental performance in small and medium. *Economic research-ekonomska istrazivnja* .
54. wei ,z. ,& lihua ,h. (2022 ,03 21). the impact of green transforlational leadership.green HRM. green innovation and organizational support on the sustainbale business performance evidence from china. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* ,35(1).
55. Yuechao ,d. ,& Minghao ,y. (2022 ,march 21). green transformational leadership and employees ' taking charge behavior: the mediating role personal initiative and the moderating role of green organizational identity. *international journale of envirenmental research and public health* ,19(7) ,16.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الرتبة العلمية	اللقب والاسم	الرقم
أستاذ محاضر ب	فرحات سميرة	(01)
أستاذ محاضر ب	بوروية فهيمة	(02)



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة البحث تمية طيبة وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لأجل القيام بدراسة علمية من أجل إتمام مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية. وهذا من خلال أجابكم الصريحة على جميع الأسئلة بوضع علامة (X) مرة واحدة فقط أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم الشخصي، في كل عبارة من عبارات الاستبيان، مع العلم أن مساهمتكم في الإجابة بدقة سيعطي مصداقية أفضل، وأن رأيك سوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة. وشكراً لكم على حسن تعاونكم.

إعداد الطالبان:

- قريبن حنان

- العلواني أماني

الظهور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: 30 سنة فأقل من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة 51 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ليسانس ماستر دراسات عليا
- 4- الخبرة في المنصب الحالي: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 5- المستوى الوظيفي: إدارة عليا إدارة وسطى عامل تنفيذي

					18	يلتزم المسؤولون بالشفافية في تحديد الأهداف البيئية للمؤسسة
					19	يتعامل المسؤولون مع كل فرد في مكان عمله بالطريقة المناسبة له فيما يتعلق بالأمور البيئية
					20	يساعد المسؤولون على دعم وتطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب الأخضر (المتعلق بالممارسات الخضراء)
					21	بصفي المسؤولون باهتمام لأفكار العاملين المتعلقة بحماية البيئة

المحور الثاني: المسؤولية البيئية فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى توافر أبعاد المسؤولية البيئية بمؤسستكم، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختبارك.

رقم العبارة	البيان	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
22	تلتزم المؤسسة بالتشريعات والقوانين المتعلقة بحماية البيئة					
23	للمؤسسة سياسة بيئية تتناسب وحجم الآثار البيئية الناتجة عن نشاط المؤسسة					
24	السياسة البيئية داخل المؤسسة موثقة ومعلنة لدى جميع الموظفين					
25	تمول المؤسسة حملات التوعية في مجالات حماية البيئة والحد من التلوث					
26	تلتزم المؤسسة بالتحسين المستمر في حسن استغلال الموارد الطبيعية					
27	تحرص المؤسسة على استخدام تقنيات ملائمة لتجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والماء					
28	تراعى المؤسسة المبادئ المنصوص عليها في المواصفة الدولية 14000 للحفاظ على البيئة					
29	تستخدم المؤسسة تقنيات فعالة لتتخلص من النفايات ومخلفات التصنيع					
30	تحرص المؤسسة على إجراء تقييم دوري لأدائها البيئي					
31	تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستخدام الأمثل للمنتجات الخام ومصادر الطاقة في عملياتها الإنتاجية					
32	تلتزم المؤسسة بالانصاف المحاسبي البيئي					
33	تحرص المؤسسة على تقديم تقارير دورية حول أدائها البيئي لأصحاب المصلحة					
34	تستجيب المؤسسة للتشريعات والقوانين الحكومية المتعلقة بحماية البيئة					
35	توفر المؤسسة جميع الوثائق اللازمة (دليل البيئة، السجلات والمواسفات،) للاطلاع عليها من طرف أصحاب المصلحة للتعرف على الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها					
36	تتيح المؤسسة لأصحاب المصلحة الفرصة للمشاركة في حل المشاكل البيئية التي تواجهها					

نشكركم على مساعدتنا وحسن تفهمكم

القسم الثاني: عبارات القياس

اختر الأول: القيادة التحولية الخضراء فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس واقع ممارسة القيادة التحولية الخضراء بمؤسستكم، وللمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

العدد	الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
القيادة التحولية الخضراء	1	يلتزم المسؤولون بالمؤسسة بالقيم المثلى في سلوكهم البيئي					
	2	يظهر المسؤولون بالمؤسسة القوة والثقة بالنفس في قراراتهم المتعلقة بحماية البيئة					
	3	يتجاوز المسؤولون بالمؤسسة مصالحهم الشخصية من أجل المصلحة العامة					
	4	يمتلك المسؤولون القدرة على خلق حماس العاملين بالمؤسسة لحماية البيئة					
	5	يعدُّ المسؤولون بالمؤسسة قدوة لنا لمراعاة الجانب البيئي أثناء ممارسة عملنا					
	6	يحظى المسؤولون بالمؤسسة بالثقة من قبل الجميع فيما يتعلق بالرؤية البيئية					
القيادة الأخلاقية	7	يزرع المسؤولون بالمؤسسة الثقة في نفوس العاملين بالمؤسسة للقيام بدورهم في الحفاظ على البيئة					
	8	يتحدث المسؤولون بالمؤسسة بتفاؤل عن المستقبل الأخضر للمؤسسة					
	9	يعمل المسؤولون على دعم روح الفريق لدى العاملين لمواجهة التحديات البيئية					
	10	يحرر المسؤولون بالمؤسسة عن تقديرهم للعامل نظير أدائهم البيئي الجيد					
	11	يخلق المسؤولون نوع من التحدي في العمل من أجل رفع الأداء البيئي					
المشاركة الفكرية	12	يهتم المسؤولون بالمؤسسة بأفكار العاملين المتعلقة بكيفية حماية البيئة حتى ولو كانت أفكارا بسيطة					
	13	يشجع المسؤولون العمال لاقتراح طرق جديدة للتعامل مع المشكلات البيئية					
	14	يشجع المسؤولون بالمؤسسة العاملين على المشاركة في صناعة القرارات فيما يتعلق بحماية البيئة					
	15	يعمل المسؤولون بالمؤسسة على تنمية قدراتك الفكرية والمعرفية لانجاز مهام العمل بما يتماشى وحماية البيئة					
	16	يتيح المسؤولون بالمؤسسة الفرصة للعاملين لتقديم مقترحات بناءة للتخلص من النفايات الناتجة من العمليات الانتاجية					
	17	يحترم المسؤولون القطاعات الشخصية للعاملين المتعلقة بالحفاظ على البيئة					



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا المعضي أدناه: السيد
.....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208413355 الصادرة بتاريخ 06/01/2020

المسجل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان:
.....

.....
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/04

إمضاء المعضي بالأمر



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا المعضى أدناه:
.....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2020.06.143564 الصادرة بتاريخ: 2020.12.14

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
.....

والمكلف بإنجاز: مذكرة مستر

تحت عنوان:
.....

.....
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2020.12.14

(مضاء المعضى بالأمر)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00360 / ل.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: شركة البسكرة للاسمنت Biskria Ciment SPA
بر انيس - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للمطالبة:

- 1- العلواني أماني
- 2- قرين حنان
- 3- /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير

بالمسنة: ثالثة ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

*** أثر القيادة التحويلية الخضراء في المسؤولية البيئية ***

وفي الأخير نقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-03-21

ع/ عميد الكلية



نائب العميد المكلف بالدراسات والبحوث
الترتيبية بالجامعة
محمدي رشيد

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



SPA BISKRIA CIMENT
Directeur des Ressources Humaines
Walid DIAGUI