

# الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية

## دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية<sup>1</sup>

د. سامر أحمد محمد طلبه النجار

أستاذ مساعد بقسم إدارة الموارد البشرية

كلية إدارة الأعمال – جامعة الحدود الشمالية

جمهورية مصر العربية

Egy7007@gmail.com

### ملخص البحث

يهدف البحث الى التعرف علي قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الاستدامة التنظيمية وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال القيادة التحويلية الخضراء كمتغير وسيط بالمستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات من خلال استبانة وزعت على (357) مفردة من العاملين بالمستشفيات الصحية العامة بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية بلغ عدد الصالح منها للتحليل الاحصائي (274) مفردة وقد تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS V.24) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة وبين الاستدامة التنظيمية، فضلا عن أن دخول القيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية أدى إلى زيادة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام التخطيط الاستراتيجي الأخضر علي مستوي القطاع الصحي، والتوسع في تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء لتشمل كل أنشطة المستشفيات، وتنمية وتطوير التدريب الأخضر، والتركيز على تعزيز الثقافة الخضراء، والاهتمام بإدارة الأداء الأخضر لدى العاملين بالمستشفيات العامة.

### الكلمات الدالة

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء – القيادة التحويلية الخضراء – الاستدامة التنظيمية.

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2023/3/21، وتم قبوله للنشر في 2023/4/11.

## المقدمة

ازداد الاهتمام بالعلاقة بين منظمات الأعمال والبيئة خلال سبعينيات وبداية ثمانينيات القرن العشرين، كان الاهتمام البيئي محصوراً بشكل أساسي على مجموعة قليلة من المهتمين ومع تكريس الأبحاث والمجالات العلمية والجمعيات المهنية مجهوداتها، وجدت قضية الاهتمام بالبيئة طريقها إلى عدد متزايد من متخذي القرار في الشركات والمؤسسات في شتي القطاعات (الصاوي وآخرون، 2021).

ومن مظاهر التوجه الأخضر في عالم الأعمال أنه كان في الماضي ينظر لنجاح المؤسسة بناءً على القيمة الاقتصادية المحققة أما اليوم فالاعتبارات البيئية والعوامل الاجتماعية أصبحت من أهم وسائل تقييم منظمات الأعمال في عالم الأعمال اليوم (Jackson, S.E., et al (2011) و مما جعل العالم يتجه بصورة أكبر للإدارة الخضراء وظهر إجماع عالمي في العقد الماضيين، حول الحاجة إلى الإدارة البيئية الفعالة (González-Benito, 2006).

تعتبر جائحة COVID-19 التي ظهرت في بداية عام 2020 من أكبر التحديات الإدارية التي واجهها العالم في الوقت الحاضر، فالتداعيات الصحية والاجتماعية والاقتصادية لهذه الجائحة قد تسببت في تغييرات كبيرة في حياة الناس وفي الأساليب التي تتعامل بها المؤسسات والحكومات مع الأزمات، ومن أهم المشاكل الإدارية الرئيسية التي واجهتها المنظمات خلال جائحة COVID-19 هي الصحة والسلامة حيث يتعين على المنظمات التأكد من صحة وسلامة الموظفين والعملاء والجمهور عامة من خلال تطبيق ممارسات الوقاية المناسبة وتنفيذ إجراءات النظافة والتباعد الاجتماعي.

ومن خلال التعامل مع تلك الجائحة ظهرت الحاجة لتناول الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية وما بها من استراتيجيات وأساليب إدارية تهدف إلى تعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية في المؤسسات ويمكن تطبيق الممارسات الخضراء في جميع جوانب الإدارة، بما في ذلك توظيف وتطوير الموظفين، وتصميم العمليات والتدريب الأخضر والتحفيز الأخضر وتقييم الأداء الأخضر.

ومن جهة أخرى تقع على عاتق القيادة مسؤولية توجيه الموظفين لمتابعة تحقيق أهداف المنظمة بنجاح، علاوة على مساعدتهم في حل المشكلات التي قد يواجهونها (Mwaisaka et al., (2019). ويمكن تحقيق ذلك من خلال دعم القادة للموظفين من حيث المشاركة النشطة في حل المواقف الصعبة والتحلي بالصراحة والصدق والإنصاف في تفاعلاتهم (Schmidt et al., (2014)، وبالتالي فإن القائد الداعم ودود ومتاح لمرؤوسيه ويزود بيئة العمل بكافة التيسيرات لمساعدة العاملين كما يظهر اهتماماً واضحاً برفاهيه العاملين واحترامهم بشده (Mwaisaka et al., (2019). ومع تزايد الاهتمام في وقتنا الحالي بدعم التنمية المستدامة في قطاعات الأعمال وخصوصاً في المنظمات الصحية، وذلك لما لها من دور في حماية المجتمع والحفاظ على الصحة العامة للمواطنين وزيادة وخلق قيمة مضافة لها إذ قامت العديد من المنظمات بتغيير سياساتها أو منتجاتها وعملياتها لمعالجة حالات التلوث البيئي، وتقليل استخدام إدارة الموارد، وتحسين العلاقات بين المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة، ويتوجب على المنظمات أن تخضع لتغيير وتحول ثقافي هام (Linnenluecke & Griffiths, 2010)، ومعنى ذلك أن المنظمات سوف تضطر إلى تطوير ثقافتها التنظيمية بحيث تكون موجهة نحو الاستدامة التنظيمية، وهذا التحول يتطلب أن تكون

المنظمات على درجة عالية من الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الذي يمكنها من استكشاف وتصور مستقبل عملياتها وما يمكن ان تواجهه من تحديات، فضلا عن إمكانية استثمارها للفرص السانحة إمامها، حيث تهدف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تقليل التأثير البيئي للمؤسسات من خلال تطوير سلوكيات وثقافات بيئية العمل داخل المنظمات، وعلى الرغم من أن الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية لا تؤثر مباشرة على الاستدامة التنظيمية، إلا أنها يمكن أن تساهم في تعزيزها،

بناءً على الاهتمام الذي يحظى به موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والدور الذي يمكن أن يحققه كل من القيادة التحويلية الخضراء وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة التنظيمية، فإن البحث الحالي يسعى إلى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الاستدامة التنظيمية علاوة على الكشف عن التأثير المعدل للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية لدي العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية.

## (1) الإطار النظري والدراسات السابقة

### (1-1) الإطار النظري

#### (1-1-1) مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء: Green human resource management

هو اتجاه إداري حديث نشأ من خلال تطبيق مفهوم "الإدارة الخضراء" في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أشارت دراسات عديدة أن إدارة الموارد البشرية الخضراء نشأت عن دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الإدارة البيئية (Jabbour et al., 2012; Norton et al., 2014; 2016; Ridwan et al., 2017)، فيما أكدت بعض الدراسات أن وظيفة إدارة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دورًا استراتيجيًا في إنشاء وتنفيذ استراتيجيات الاستدامة بالمنظمة (Cohen et al., 2012; DuBois & DuBois, 2012).

وعرفها Mishra, (2017) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها السياسات والأنشطة والأنظمة والممارسات المتضمنة التنفيذ والصيانة والتطوير المستمر الذي يهدف إلى البحث عن العاملين الماهرين والمنظمة الخضراء. وقد ذكر Nejadi et al., (2017) أنها تعد عنصراً رئيسياً في تمكين المنظمات من دمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية. وأشار Yusoff et al., (2018) على أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقوم على تشجيع المبادرات الخضراء من خلال إطلاع الموظف على قضايا أكثر استدامة في البيئة، لذلك تعتبر هي أهم جزء من أجزاء استراتيجيات العمل في المنظمة، بما في ذلك تحسين معنوية الأفراد العاملين، وهذا بدوره يعد إيجابياً على العاملين والمنظمة بنفس الوقت، أي يعكس مردود استخدام مهاراتهم وكفاءتهم لمواكبة ظروف العمل المتغيرة ومن ثم إنشاء منظمات قادرة على مواكبة التغيير والابتكار الحاصلة في بيئة العمل.

## (2-1-1) أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

### – التوظيف الأخضر: Green Staffing

مصطلح التوظيف الأخضر هو عبارة عن فكرة حديثة في مجال إدارة الأعمال ولدى جميع المنظمات التي تسعى إلى الوصول للاستدامة البيئية في أعمالها ومواردها، و ويتم تحقيق ذلك من خلال الاعتماد على المقابلات الوظيفية المرئية / المسموعة، وترشيح المتقدمين عن طريق الانترنت بإرسال رسائل عبر البريد الإلكتروني كل ذلك يساعد في التقليل من الأثار البيئية المباشرة وغير المباشرة للسفر والتوظيف وما ينتج عنه (Nasruddin et al., 2015) و قد عرف (Stringer, 2009) التوظيف الأخضر بأنه عملية توظيف الأفراد الذين يوجد لديهم الخبرات والمهارات والمعرفة والأساليب العمليات البيئية الخاصة بالمنظمة، وذلك بغرض الحفاظ على سلامة البيئة.

### – التدريب والتطوير الأخضر: Green Training & Development

تتمثل الأهداف الرئيسة للتدريب والتطوير الأخضر للموارد البشرية في توفير دورات تدريبية عن البيئة وخلق الوعي البيئي بين موظفي جميع المنظمات، وبالتالي يبدأ تصميم برامج التدريب البيئي بتحديد معايير تحليل احتياجات التدريب البيئي للموظفين من أجل توفير المعرفة والمهارات والمواقف البيئية اللازمة للموظفين (2016 Hosain & Rahman)، حيث يعمل التدريب والتطوير الأخضر على تدريب الموظفين وتطوير أساليبهم من خلال العمل على تقليل النفايات، والاستخدام الأمثل للموارد، والحفاظ على الطاقة والعمل على تقليل مسببات التدهور البيئي، وكذلك العمل على إتاحة فرصة لمساهمة الموظفين في حل المشكلات البيئية، فالتدريب هو أمر أساسي لفهم أهمية الاستدامة داخل المنظمة لتحقيق الابتكار وتطوير الأداء للموظفين (خزعل وآخرون، ٢٠٢٠)، كما أشار الطاهر (2019) بأن التدريب والتطوير هو ممارسة تهدف إلى توجيه الاهتمام إلى تنمية مهارات الموظفين والمعرفة التي تتعلق بكفاءة محددة، ويقبل من أسباب التدهور البيئي والحفاظ على الطاقة ويوفر القدرة على التفاعل بسهولة في حل المشاكل، حيث يتطلب النهج البيئي زيادة وعي العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم العملية بشؤون البيئة.

### – التعويض والتحفيز الأخضر: Green Compensation and Stimulation

يعد التحفيز والتعويضات أحد عمليات إدارة الموارد البشرية الخضراء المهمة، فالمكافآت والحوافز هي الوسيلة التي يتم من خلالها تقدير الموظفين على أداؤهم (Ahmed, 2015)، وهي تعتبر من أقوى الأدوات وأكثرها نفوذًا والتي يتم من خلالها ربط مصالح الأفراد بمصالح المنظمة. وفي سياق إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن افتراض المكافآت والتعويضات كأدوات محتملة لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات، لذلك يجب تصميم نظام المكافآت الخضراء لتحفيز وتشجيع السلوك والممارسات المؤيدة للبيئة (Govindarajulu & Daily, 2004) من خلال تضمين المعايير الخضراء في التعويض و التحفيز.

وقد اقترح كل من (Renwick et al., 2008) العديد من ممارسات إدارة المكافآت الخضراء مثل نظام الأجر الأخضر / المكافأة الخضراء، والبرامج المصممة لمكافأة العاملين على اكتساب المهارات الخضراء، واستخدام مكافآت الإدارة البيئية المادية والعينية واستخدام المكافآت الإيجابية في الإدارة البيئية و خطة المكافأة الشخصية وربط المكافآت

والدعاية والأدوار الخارجية، والثناء (اليومي والمشاركة في المبادرات الخضراء مع المكاسب الترويجية / الوظيفية (ترقية المديرين من خلال دعم العاملين في الإدارة البيئية)، واستخدام الإعفاءات الضريبية الخضراء.

### – تقييم الأداء الأخضر: Green Performance Appraisal

قياس الأداء الأخضر للعاملين يعتبر من الوظائف الضرورية في إدارة الموارد البشرية الخضراء وبدون تفعيل ذلك البعد لا يمكن لأي منظمة الحفاظ على ضمان الأداء البيئي خلال دورة حياة المنظمة، ويجب أن تتوافق معايير القياس الخاصة بالأداء الأخضر مع معايير المنظمة الخاصة بالأداء البيئي، ودور القيادة الإدارية للمنظمة التحقق من توافر النتائج الخضراء في عملية التقييم، إذ يتم تدوين ودمج المعايير الخضراء مع سياسات الأداء البيئي الناجحة، كما يتم وضع عقوبات لعدم الامتثال للأهداف البيئية، وتعتبر الحوادث البيئية واستخدام المسؤوليات البيئية والابلاغ عن السياسات والاهتمامات البيئية من بعض القضايا التي يتم تناولها في إطار إدارة الأداء الأخضر (الطاهر، ٢٠١٩).

كما يتم تقييم الأداء الأخضر بنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين من خلال تسجيل السلوكيات الخضراء للموظفين في تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم (Ahmad, 2015; Muros, 2012). ووجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية تشجيع المديرين على إضافة أهداف المسؤولية الاجتماعية في جلسات تقييم الأداء مع الموظفين (Milliman, 2013).

### (3-1-1) مفهوم الاستدامة التنظيمية: Organizational Sustainability

تطور مفهوم الاستدامة في منتصف التسعينات كوسيلة لمنظمات الأعمال لإدارة وتوازن مجهوداتها الإنتاجية مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحلية المحيطة بها (Christofi et al., 2012)، وتعرف الاستدامة التنظيمية بأنها كل ما يمكن الحفاظ عليه في المنظمة (Cella-De-Oliveira, 2013)، وأيضاً تمثل الاستدامة التنظيمية الأنشطة المؤسسية التي تسعى بشكل استباقي للمساهمة في تحقيق التوازن المستدام، في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، على المدى القصير والمتوسط والطويل، من خلال أنشطة المنظمة المتمثلة بالعمليات الإنتاجية والإدارة الإستراتيجية وبالمشتريات والتسويق والتقييم والاتصالات (Lozano, 2015)، وتتطلب الاستدامة من قيادة المنظمات تحقيق أهداف أعمالهم من خلال توجيه استراتيجياتهم وإدارتهم لتسخير الإمكانيات لتقديم منتجات وخدمات مستدامة في الأسواق، وفي الوقت نفسه النجاح في تقليل وتجنب تكاليف ومخاطر الاستدامة (Knoepfel, 2001)، ورغم الاهتمام المتزايد باستدامة المنظمات إلا أنها مازالت تمثل تحدياً للمنظمات متمثلاً بتحسين مستويات الرفاهية الاجتماعية والإنسانية وفي الحد من الآثار البيئية وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية (Griffiths & Linnenluecke, 2010) ومن ذلك يتضح أن الاستدامة التنظيمية هي الممارسات التي تؤدها المنظمة والتي من شأنها أن تحافظ على ديمومة عملها واستمراريتها بمزاولة أنشطتها بكفاءة وفعالية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

#### (4-1-1) أبعاد الاستدامة التنظيمية

حدد الباحثين Santos et al., (2013); Esteves et al., (2012) أبعاد الاستدامة التنظيمية بأنها تتضمن خمسة أبعاد هي:

- التوجه Direction يعني قدرة المنظمات على تصور المستقبل وإيجاد أفضل وسيلة للوصول إلى ذلك المستقبل، والقدرة على الابتكار الاستراتيجي لتسهيل مفهوم الأعمال الجديد، مما اضطر الإدارة للنظر فيه بطريقة دائمة.
- الموقف Posture: يتعلق الموقف بإدارة القيم الأخلاقية التي من شأنها أن تعطي المنظمات المصدقية والاحترام والعمل بموثوقية للحث على المواقف الجيدة التي من شأنها أن تساعد في الوصول إلى نتائج عالية الأداء.
- التنظيم Organization هو أحد الأنشطة الإدارية الأساسية التي توفر للمنظمة سياقات التعامل مع العديد من المنظمات المختلفة ونظم المعلومات لدعم الأهداف في السياقات الاقتصادية المختلفة مع المواءمة بين الاستراتيجيات والأبعاد التنظيمية والمسؤوليات.
- السلوك Behavior: ويقصد به السلوك الذي يعتمد على الجودة كقاعدة عامة للمنظمات، مثل إتباع معايير صارمة للجودة وفقاً لأنماط الكفاءة والفعالية، واعتبار الجودة أداة للسيطرة على الأداء التنظيمي للوصول إلى الاستدامة.
- التقييم Evaluation: التقييم يعني تنفيذ إجراءات تحليل الأداء التنظيمي وفقاً للخيارات والأهداف الإستراتيجية الخاصة مما يتيح الفرصة للوصول السريع والسهل إلى مجموعة كبيرة ودقيقة من المعلومات من أجل حشد القدرات وإدارة الموارد.

#### (5-1-1) القيادة التحويلية الخضراء: Green Transformational Leadership

تركز القيادة التحويلية الخضراء على التوجهات الخضراء والقضايا المتعلقة بالبيئة والمرتبطة بأهداف المؤسسة طويلة المدى، وعليه فإنه إذا كان للمرؤوسين اهتمامات بيئية فسيكونون أكثر استيعاباً للمعلومات البيئية التي ينقلها القائد إليهم (Xingdong, W et al., 2018)، كما تعرف القيادة التحويلية الخضراء بأنها خاصية مميزة للقادة، والتي تشجعهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، كما تشجعهم أيضاً على التصرف بما يتجاوز الأداء البيئي المتوقع (Chen et al. 2015). ووفقاً لهذا التعريف، فإن القادة يقومون بسلسلة من الأفعال لتحفيز تابعيهم على تلبية متطلبات حماية البيئة وتشجيعهم على النجاح في الوفاء بمتطلبات الأداء البيئي، قدر الإمكان (Wang et al., 2018). والواقع أنه عندما يظهر القائد التحويلي الأخضر الثقة في ذاته ويهتم بتابعيه، فإن ذلك يحفز التابعين على الشعور بالفخر والالتزام (Dionne, et al., 2004).

وبناءً على ذلك يمكن القول إن القيادة التحويلية الخضراء هي نمط من الأنماط القيادية الأكثر معرفة ودراسة وإدراكاً للبيئة المحيطة بالمنظمة وقضاياها، والأكثر تحمساً للعمل من حماية البيئة وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

## (6-1-1) أبعاد القيادة التحويلية

### – الكفاءة الذاتية الخضراء Green self-efficacy

تعد الكفاءة الذاتية السمة المميزة والمستدامة للقيادة بالمنظمات والتي تعبر عن المرجعية التوضيحية لحل المشكلات الإستراتيجية، وركز في هذه الدراسة على تحليل الكفاءة الذاتية من منظور بيئي من خلال الكفاءة الذاتية الخضراء التي تعمل على ترسيخ مفهوم الإدارة البيئية لجميع الأفراد بالمؤسسة (Swati & Rajib, 2016) وتمثل الكفاءة الذاتية الخضراء للقيادة التحويلية الدرجة التي يعتبر فيها القائد نفسه الشخص الصديق للبيئة والمحافظ عليها والمدافع عنها، مما يجعله يسلك سلوكيات خضراء (Xingdong, Kong, & Wenxing, 2018,) كما تشير الكفاءة الذاتية الخضراء إلى قدرة القائد على تحقيق الأهداف البيئية، والتي تلعب دورا هاما وإيجابيا في الوصول إلى الإبداع الأخضر والسلوك الأخضر (Li & Wang, 2019).

### – اليقظة الذهنية الخضراء Green Mindfulness

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

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

## (2-1) الدراسات السابقة

### (1-2-1) الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

أوضحت دراسة (Milliman, J, 2013) أنه يجب أن تشرك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الموظفين في المقام الأول في إنشاء تحسينات جديدة على المنتجات التي تنطوي على استدامة تكون صديقة للبيئة. وان هناك تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كالتوظيف الأخضر، التحفيز الأخضر، تقييم الأداء الأخضر على الاستدامة التنظيمية بالمنظمة.

وعرفت دراسة (Sharma and Gupta, 2015) إدارة الموارد البشرية الخضراء أنها استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز استدامة إدارة الموارد التنظيمية، والتي تساعد في النهاية على تعزيز الاستدامة البيئية، وزيادة وعي الموظفين المتعلق بالأداء البيئي.

وأشارت دراسة (Yong, J. Y. et al., 2020) إلى أنه يجب أن تهدف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمنظمات إلى مواءمة استراتيجيات أعمالها مع البيئة، وركزت على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة وأظهرت النتائج أن التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر لهما آثار إيجابية على الاستدامة التنظيمية.

وهدفت دراسة (Joyce, M. D et al., (2020) إلى التحقق في الأصول البشرية الخضراء وممارسات السلطة التنفيذية للجمعيات التي تعتمد على الأدبيات الموجودة في المنظمات، وتقترح الورقة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية المحتملة بالمنظمات الخضراء، كما هدفت إلى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة.

وكشفت دراسة (Amjad, F et al., (2021) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دوراً حاسماً في الإدارة البيئية والقدرة على الاستدامة التنظيمية، وبحثت في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التدريب والتطوير وتقييم الأداء والمكافأة والتعويضات على الاستدامة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للأداء البيئي والأداء المعرفي، وأظهرت نتائج الدراسة أثراً كبيراً لممارسات إدارة الموارد البشرية، (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافأة والتعويض)، على الاستدامة التنظيمية.

وهدفت دراسة مهدي (2021) إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد 19 بتوسيط سلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على السمعة التنظيمية، كما أكدت الدراسة على التأثير الإيجابي الذي يلعبه سلوك المواطنة التنظيمية في ذلك.

وحاولت دراسة أصرف (2021) القاء الضوء على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الاستدامة الخضراء، في تحقيق البراعة التنظيمية)، وأظهرت النتائج إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪ بين آراء العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية.

ووصفت دراسة حسنين وآخرون (2021) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المراكز الرئيسية في البنوك التجارية، وأظهرت النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بالمراكز الرئيسية للبنوك التجارية المصرية حول متغيرات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، الاندماج الأخضر)، وذلك باختلاف السن والنوع ومدة الخدمة بالبنك ونوع ملكية البنك.

وهدفت دراسة العشوش وآخرون (2022) إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، وكشفت النتائج وجود أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر) في أبعاد الاستدامة (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية) وكانت الدرجة الكلية للاستدامة ذات دلالة إحصائية.

### (2-2-1) الدراسات التي تناولت القيادة التحولية الخضراء

استهدفت دراسة (Chen & Chang al., (2013) تحديد العلاقة بين المتغيرات الديناميكية الخضراء والقيادة التحولية الخضراء على الأداء التطويري للمنتج الأخضر واستهدفت أيضاً الوقوف على نحو ما إذا كان الإبداع



الأخضر يتوسط العلاقتين السابقتين أم لا وأظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية الخضراء والقيادة التحويلية الخضراء تؤثران إيجابياً على الإبداع الأخضر والأداء التطويري للمنتج الأخضر.

ركزت دراسة (Chen et al., 2014) على العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء الأخضر، كما اهتمت أيضاً بتحديد نحو ما إذا كان متغيراً اليقظة الذهنية الخضراء والكفاءة الذاتية الخضراء يتوسطان هذه العلاقة أم لا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء الأخضر، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن القيادة التحويلية الخضراء ترتبط إيجابياً بكل من اليقظة الذهنية الخضراء والكفاءة الذاتية الخضراء.

وأظهرت دراسة (Chen et al., 2015) تفصي أثر الرؤية المشتركة الخضراء على الإبداع الأخضر، كما هدفت أيضاً إلى الوقوف على الدور الوسيط لكل من اليقظة الذهنية الخضراء والكفاءة الذاتية الخضراء وأظهرت النتائج أن اليقظة الذهنية الخضراء والكفاءة الذاتية الخضراء يتوسطان جزئياً العلاقة الإيجابية بين الرؤية المشتركة الخضراء والإبداع الأخضر.

وتناولت دراسة (Mittal & Dhar, 2016) العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والإبداع الأخضر، واهتمت بتحديد ما إذا كانت الهوية التنظيمية الخضراء تتوسط العلاقة السابقة أم لا وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً على الهوية التنظيمية الخضراء، وهو ما يؤدي إلى تعزيز الإبداع الأخضر في المنظمة، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الهوية التنظيمية الخضراء تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والإبداع الأخضر.

وتناولت دراسة (Nisar et al., 2017) العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء الأخضر، كما اهتمت أيضاً بتحديد نحو ما إذا كان متغيراً اليقظة الذهنية الخضراء والكفاءة الذاتية الخضراء يتوسطان العلاقة السابقة أم لا، وأفادت النتائج أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً على الأداء الأخضر، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن اليقظة الذهنية الخضراء والكفاءة الذاتية الخضراء يتوسطان جزئياً ومعنوياً العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء الأخضر، كما أكدت النتائج أيضاً أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابياً ومعنوياً على اليقظة الذهنية الخضراء.

وهدفت دراسة (Wang et al., 2018) إلى اقتراح نموذج وسيط ومعدل للعلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، وأوضحت النتائج أيضاً أن الهوية التنظيمية الخضراء تعدل العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء للعاملين من خلال توافق القيم بوصفها متغيراً وسيطاً.

وهدفت دراسة نعمان (2019) إلى دراسة فحص العلاقة المباشرة غير المباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، وأظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، كما تبين وجود علاقة غير مباشرة بينهما من خلال متغيري اليقظة الذهنية الخضراء والهوية التنظيمية الخضراء.

وسعت دراسة جاد (2020) إلى دراسة تأثير أبعاد القيادة التحويلية الخضراء على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي للقيادة التحويلية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية. وهدفت دراسة واعر (2021) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية الخضراء بأبعادها (الكفاءة الذاتية الخضراء، اليقظة الذهنية الخضراء) على السلوكيات الخضراء للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية الخضراء على السلوكيات الخضراء للعاملين.

### (1-2-3) الدراسات التي تناولت الاستدامة التنظيمية

سعت دراسة الحدراوي وآخرون (2018) للتعرف على مستوى اهتمام عينة البحث بالوعي الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية، فضلاً عن التعرف على الدور الذي يمكن أن يسهم به الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة وإن مستوى اهتمام العاملين بالوعي الاستراتيجي أقل من مستوى اهتمامهم بالاستدامة التنظيمية. فضلاً عن وجود تأثير معنوي الأبعاد الوعي الاستراتيجي مجتمعة بالاستدامة التنظيمية.

وهدفت دراسة الحرابوي (2019) إلى التعرف على دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، وأظهرت النتائج أن مستوى الاستدامة في الشركات العائلية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة. وتناولت دراسة عبد المنعم (2020) دراسة أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية بالمعهد الخاصة بمحافظة الغربية، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية بالجهة محل التطبيق.

وسعت دراسة Sristhan. H et al., (2020) إلى التعرف على التأثير الوسيط للاستدامة التنظيمية بين الثقافة التنظيمية وأداء الابتكار المفتوح، وتوصلت النتائج إلى أن المنظمات يجب أن تضع استراتيجيات قوية ومناسبة للاستدامة التنظيمية للحصول على مخرجات ابتكار ممتازة في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وهدفت دراسة جهلول (2021) إلى معرفة أثر اتجاهات الموظفين حول الاستدامة التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للابتكار البيئي أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين مواقف الموظفين والاستدامة التنظيمية، فضلاً عن وجود علاقة طردية بين مواقف العاملين والاستدامة التنظيمية، كما تبين وجود دور تفاعلي للابتكار البيئي.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات ساهمت في التركيز على مفاهيم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، و القيادة التحويلية الخضراء والاستدامة التنظيمية والتعرف على أهميتها في تحديد سبل تطوير وتحسين أداء العاملين والقضاء على نواحي القصور فيها، وأوضحت تلك الدراسات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر في الاستدامة التنظيمية لدى العاملين، كما ساهمت هذه الدراسات في تحديد المشكلة وتصميم أداة البحث وكذلك تحديد فروضه، كما تنوعت تلك الدراسات من حيث مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واثرها على تعزيز الاستدامة التنظيمية الخضراء، وكذا استعراض مقياس الاستدامة التنظيمية وأبعادها ودورها، الأمر الذي ينعكس أثره على رفع كفاءة العاملين وتوجههم نحو الإدارة الخضراء والاستدامة التنظيمية، كما اختلفت تلك الدراسات من حيث الهدف الخاص بكل دراسة، وبالتالي تنوع المنهج

وفقاً لذلك، والذي يختلف عن هدف البحث الحالي والذي يتمثل التعرف على الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية، وبالإضافة إلى ذلك فقد ساهمت تلك الدراسات في تحديد المشكلة وتصميم أداة البحث كما وصياغة فروضه.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي لكونها من الأبحاث القليلة التي تبحث في توجيه المسؤولين بالجهة محل البحث إلى الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية محل البحث - في حدود علم الباحث - وتسعى هذه الدراسة أن تقدم مجموعة من النتائج التي يمكن الاستفادة منها.

## (2) مشكلة البحث

مر العالم بتداعيات خطيرة من خلال ما أحدثته جائحة كوفيد - ١٩، الأمر الذي دعي العديد من المنظمات بصفة عامة والمنظمات الصحية بصفة خاصة بتطبيق ممارسات جديدة لم يكن تكن في محور خطتهم ولم يسبق أن طبقوها من قبل، وهو الأمر الذي دفعهم إلى السعي إلى اكتشاف والبحث عن ممارسات جديدة تساعد بشكل مباشر أو غير مباشر لتجاوز التهديدات المصاحبة للجائحة، والاستمرار على تلك الممارسات بعد الأزمة لثبات فاعليتها وأثرها الفعال على المنظمات والدور القوي الذي لعبه العنصر البشري في مواجهة الجائحة وأن أداء أي منظمة بصفة عامة والمنظمات الصحية بصفة خاصة باختلاف حجمها ونشاطها يعتمد بصورة كبيرة على كيفية إدارة هذا الأصل الأكثر أهمية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وقد اثبتت ظروف التعامل مع تلك الجائحة وما اثيرت به على المنظمات الصحية وقدرتها على مواجهة تلك الأزمة غير المسبوقة، إن معرفة تلك الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية التي تساعد في تعزيز الاستدامة التنظيمية بالمنظمات واجتياز الأزمة، والاستفادة من الدروس المتولدة منها وتجنب التهديدات الناجمة عن الأزمات والكوارث الصحية.

وللوقوف على مشكلة البحث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد استبانة مبدئية لعينة عددها (37) مفردة في من العاملين بمختلف المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية لاستطلاع آراء العاملين حول مستوى ممارسة متغيرات البحث الثلاث ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، القيادة التحويلية الخضراء، الاستدامة التنظيمية، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة، وكذلك جمع بعض البيانات الخاصة بموضوع البحث، والإلمام بأكثر قدر ممكن من المعلومات الخاصة به، والتأكد من التصور العام للبحث، علماً بأنه لم يتم استبعاد العينة المبدئية من عينة الدراسة التي تم إجراء البحث عليها وذلك لعدم وجود مشكلات في الخصائص السيكومترية لصدق وثبات الاستبانة.

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية عدم إلمام بعض العاملين بالمستشفيات محل التطبيق بالعلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - القيادة التحويلية الخضراء - الاستدامة التنظيمية)، من حيث مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على كلا من القيادة التحويلية الخضراء والاستدامة التنظيمية، ومدى وساطة القيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية، ولذا جاء هذا البحث للتعرف على مدى إدراك العاملين في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية لتلك الممارسات نظراً للدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على كلاً من القيادة التحويلية الخضراء والاستدامة التنظيمية، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية الخضراء بأبعادها المختلفة على الاستدامة التنظيمية، وهل تلعب القيادة التحويلية الخضراء دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية.

ولذا تتمثل مشكلة البحث في "التعرف على دور القيادة التحويلية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية".

### (3) أهداف البحث

يتمثل الهدف العام للبحث في قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الاستدامة التنظيمية في ظل دخول القيادة التحويلية الخضراء كمتغير وسيط وعلى وجه التحديد يهدف البحث إلى ما يلي:

- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية.
- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة التحويلية الخضراء.
- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والاستدامة التنظيمية.
- التعرف على دور القيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية.
- توضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من أجل تعزيز الاستدامة التنظيمية.
- تحديد توافر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لدى العاملين بالجهة محل التطبيق.
- الخروج بنتائج وتوصيات تساهم في تعزيز الاستدامة التنظيمية بالجهة محل التطبيق.

### (4) أهمية البحث

#### (1-4) تنبثق الأهمية العلمية لهذا البحث من الآتي:

يساهم هذا البحث في أن يلقي الضوء على الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية. واثراً ذلك على تعزيز الاستدامة التنظيمية بالمنظمات في ظل التحديات البيئية التي تمر بها المنظمات الإدارية بصفة عامة والصحية بصفة خاصة بالإضافة إلى معالجة الفجوة البحثية التي تتمثل في ندرة الدراسات التي جمعت بين متغيرات البحث - على حد علم الباحث - وهي القيادة

التحويلية الخضراء وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية، بالإضافة الى ان هذا البحث يعد امتداداً للدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، ومحاولة متواضعة لإثراء الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية التي تعد العنصر الأساسي في المنظمات الصحية، والتي تساعد على تنميتها، ومواجهة التحديات البيئية التي تتعرض لها، من خلال تعزيز الاستدامة التنظيمية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### (2-4) الأهمية التطبيقية

- توجيه المسؤولين بالجهة محل البحث وبالمنظمات الصحية بصفة عامة إلى أهمية أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها الهام في التأثير على الاستدامة التنظيمية للعاملين.
- يعد هذا البحث مؤشراً هاماً يوضح العلاقة بين المتغيرات الثلاث (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة التحويلية الخضراء والاستدامة التنظيمية) مما يساعد على زيادة فاعلية الممارسات البيئية الخضراء بالمنظمات الصحية بالإضافة على إبراز الدور الهام الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الاستدامة التنظيمية.
- العمل على توفير بيئة تساهم في زيادة إدراك العاملين لأبعاد الاستدامة التنظيمية.
- تقديم بعض المقترحات التي من شأنها الارتقاء بمستوى الاستدامة التنظيمية بالجهة محل التطبيق.

#### (5) فروض البحث

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

**الفرض الأول:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) على الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوجه، والموقف، والتنظيم، والسلوك، والتقييم) في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية.

**الفرض الثاني:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) على القيادة التحويلية الخضراء بأبعادها المختلفة (الكفاءة الذاتية الخضراء - اليقظة الذهنية الخضراء) في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية.

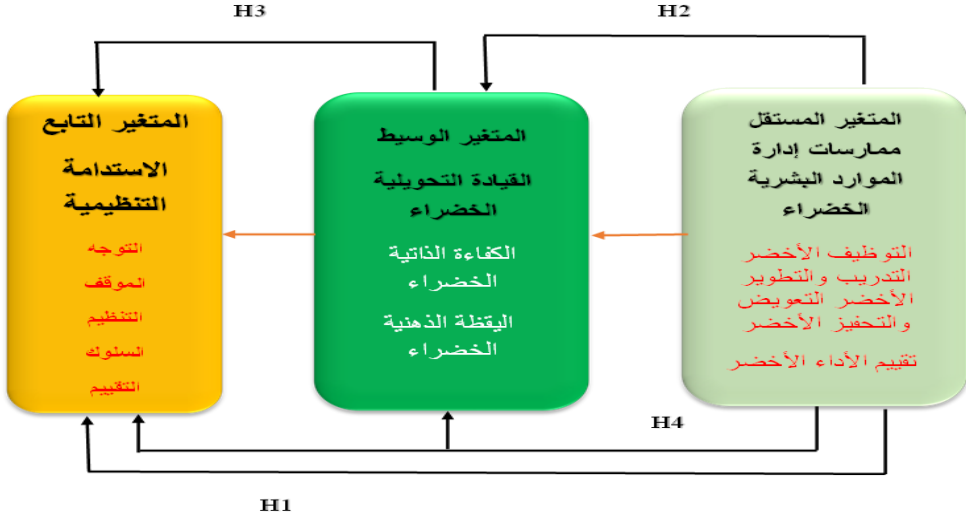
**الفرض الثالث:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية القيادة التحويلية الخضراء بأبعادها المختلفة (الكفاءة الذاتية الخضراء - اليقظة الذهنية الخضراء) على الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوجه، والموقف، والتنظيم، والسلوك، والتقييم) في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية.

**الفرض الرابع:** تلعب القيادة التحويلية الخضراء دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز

الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) والاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوجه، والموقف، التنظيم، السلوك، والتقييم) في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية.

## (6) النموذج المقترح للبحث

استناداً لفروض البحث وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، تم تصميم النموذج المقترح للبحث والذي يحتوي



على المتغيرات الثلاثة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - القيادة التحويلية الخضراء - الاستدامة التنظيمية) ويوضح الشكل التالي رقم (1) نموذج العلاقة بين متغيرات البحث على المستوى العملي وعلى المستوى البحثي مستقبلاً.

شكل 1: الإطار المقترح للبحث

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

## (7) حدود البحث

(1-7) الحدود الزمنية: تم هذا البحث خلال عام 2022م.

(2-7) الحدود المكانية: يشمل العاملين بالمستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، وتم البحث في حدود البيانات التي أتاحت للباحث في الجهة محل التطبيق.

(3-7) الحدود البشرية: العاملين بالمستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية.

(4-7) الحدود العلمية: هي متغيرات البحث وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والقيادة التحويلية الخضراء، والاستدامة التنظيمية.

## (8) منهجية البحث

تحقيقاً لأهداف البحث السابقة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية والدور الوسيط الذي تلعبه القيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية بالمستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية، فقد اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، فعلى الصعيد المنهج الوصفي تم الرجوع إلى مختلف المصادر العلمية والمتمثلة في المراجع والدوريات والدراسات السابقة التقارير والنشرات، وعلى الصعيد التحليلي فقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتحليلها بغرض استنتاج وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث.

### (1-8) أداة القياس

في ضوء فروض البحث ومتغيراته الثلاث المستقل والوسيط والتابع قام الباحث بتصميم استبانة شملت (54) عبارة تم إعدادها وتوزيعها على عينة البحث بواسطة (Google Forms)، وقد جاء تنظيم الاستبانة مقسماً إلى ثلاث أقسام كما يلي:

القسم الأول: لقياس درجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) وتم قياسه باستخدام (27) عبارة موزعة على الأبعاد المختلفة لها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر)، وتم قياسه الدراسة على مقياس (Tang, G et al., 2017)، (opatha & Arulrajaj, 2018)، (عبد الرحمن، 2021)، (أحمد وأبو العينين، 2021)، (الصاوي والدباخ، 2021) في قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع طبيعة مجال التطبيق.

القسم الثاني: لقياس القيادة التحويلية (المتغير الوسيط) وتم قياسه باستخدام (11) عبارة موزعة على الأبعاد المختلفة لها (الكفاءة الذاتية الخضراء - اليقظة الذهنية الخضراء) وتم قياس وتطوير وصياغة فقرات الاستبانة استرشاداً بمقياس (Chen, Y. S., Chang et al., 2013)

القسم الثالث: لقياس تعزيز الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع) وتم قياسه باستخدام (16) عبارة موزعة على الأبعاد المختلفة لها وهي (التوجه، والموقف، والتنظيم، والسلوك، والتقييم)، وتم قياسه بالاعتماد على المقياس المطور الذي تم الاستعانة به في العديد من البحوث والدراسات (Esteves et al., 2012; Santos et al., 2013) وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في الاستبانة بحيث قسمت إلى خمس معايير حسب نموذج ليكرت تتدرج من رقم (1) غير موافق بشدة، وحتى رقم (5) موافق بشدة.

### (2-8) مجتمع وعينة البحث

تم إجراء هذه الدراسة على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة منطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، حيث يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بالمنطقة والفروع التابعة

لها بالمحافظات والبالغ عددهم 5034 مفردة وقت إجراء الدراسة في 2022 موزعين على المستشفيات العامة بالمنطقة.

### (3-8) عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية قوامها 357 مفردة طبقا لموقع Sample Size Calculator. وقد بلغ عدد الردود السليمة (274) بنسبة استجابة (77%). والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة:

جدول 1: توزيع مجتمع وعينة الدراسة

الفئة	الرجال	السيدات	العينة	الاستجابة	نسبة الاستجابة
الأطباء البشريون	699	325	102	82	80%
أطباء الأسنان	71	38	21	14	68%
طاقم التمريض	539	1929	108	81	75%
قابلات	-	67	13	2	15%
صيادلة	60	35	15	11	73%
فئات طبية مساعدة	837	434	98	84	85%
العدد الكلي	2206	2828	357	274	77%
	5034				

المصدر: إعداد الباحث نقلاً عن كتاب الإحصائي السنوي لوزارة الصحة السعودية

### (9) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لقد تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) وبرنامج (AMOS V.24) بهدف اختبار فروض البحث، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات متغيرات البحث.
- التحليل الوصفي لمتغيرات وابعاد البحث لكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) دراسة العلاقة بين متغيرات البحث المستقل والوسيط والتابع.
- أسلوب تحليل المسار Path analysis للتحقق من وجود تأثير للقيادة التحويلية الخضراء كمتغير وسيط على العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (الاستدامة التنظيمية).

### (10) نتائج البحث

#### (1-10) اختبار صدق وثبات المقياس

استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقاييس المتغيرات، وتوضح بيانات الجدول (2) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان وذلك كما يلي:



جدول 2: قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

أبعاد المتغير المستقل	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي	أبعاد المتغير التابع	معامل الصدق الذاتي	معامل الفئات	أبعاد المتغير الوسيط	معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات
التوظيف الأخضر	0.754	0.901	التوجه	0.856	0.722	الكفاءة الذاتية	0.932	0.787
التدريب الأخضر	0.787	0.932	الموقف	0.878	0.741	اليقظة الذهنية	0.897	0.798
التحفيز والتعويض الأخضر	0.798	0.897	التنظيم	0.878	0.741	الخضراء	0.823	0.805
تقييم الأداء	0.805	0.823	السلوك	0.810	0.799	التقييم	0.933	0.810
	0.805	0.823		0.956	0.799		0.956	0.799

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول (2) ما يلي:

فيما يخص مقياس المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير 0.70 وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (0.754-0.805) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

وبالنسبة لمقياس (القيادة التحويلية الخضراء) والذي يمثل المتغير الوسيط، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت 0.70 وتراوحت ما بين (0.722-0.741) وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

وبالنسبة لمقياس (الاستدامة التنظيمية) والذي يمثل المتغير التابع، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت 0.70 وتراوحت ما بين (0.733-0.810) وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

## (2-10) التحليل الوصفي لمتغيرات و أبعاد البحث

يحتوي البحث على ثلاث متغيرات وهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تمثل المتغير المستقل ويتضمن أربعة أبعاد (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر)، المتغير الوسيط ويتضمن بعدين (الكفاءة الذاتية الخضراء واليقظة الذهنية الخضراء) وإلى جانب الاستدامة التنظيمية يمثل المتغير التابع والتي يتضمن خمسة أبعاد (التوجه، والموقف، والتنظيم، السلوك، والتقييم)، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول (3) وذلك كما يلي:

جدول 3: التحليل الوصفي لمتغيرات و أبعاد البحث (ن = 274)

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد التوظيف الأخضر	3.54	0.789
بعد التدريب الأخضر	3.60	0.834
بعد التحفيز والتعويض الأخضر	3.12	0.878
بعد تقييم الأداء الأخضر	3.88	0.906
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الكلية)	3.54	0.899
بعد الكفاءة الذاتية الخضراء	3.44	0.812
بعد اليقظة الذهنية الخضراء	3.53	0.821
القيادة التحويلية الخضراء (الكلية)	3.48	0.814
بعد التوجه	3.98	0.845
بعد الموقف	3.88	0.798
بعد التنظيم	3.55	0.865
بعد السلوك	3.45	0.996
بعد التقييم	3.22	0.975
الاستدامة التنظيمية (الكلية)	3,62	0.965

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول (3) ما يلي:

حصلت أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على متوسطات تراوحت ما بين (3.12 – 3.88)، حيث حصل (التحفيز والتعويض) على القيمة الأدنى للوسط الحسابي بلغت (3.12) فيما حصل (التدريب الأخضر) على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت (3.88)، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بين العاملين بالمستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية بدرجة فوق المتوسط.

كما سجلت أبعاد القيادة التحويلية الخضراء وسط حسابي تراوح ما بين (3.44 – 3.53)، حيث حصل (الكفاءة الذاتية الخضراء) على القيمة الأدنى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.44)، في حين حصل (اليقظة الذهنية الخضراء) على القيمة الأعلى للوسط الحسابي بلغت قيمته (3.53) وهو ما يشير أن توافر أبعاد القيادة التحويلية الخضراء بالمستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية بدرجة فوق المتوسط.

وأيضاً سجلت أبعاد الاستدامة التنظيمية وسط حسابي تراوح ما بين (3.22 – 3.98)، حيث حصل (التقييم) على القيمة الأدنى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.22)، في حين حصل (التوجه) على القيمة الأعلى للوسط الحسابي بلغت قيمته (3.98) وهو ما يشير أن توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية بين العاملين بالمستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية بدرجة فوق المتوسط.

## (3-10) اختبار فروض البحث ومناقشة نتائج

## (1-3-10) اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الأول من البحث

يناقش الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) على الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوجه، والموقف، والتنظيم، والسلوك، والتقييم) في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية.

جدول 4: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

(المتغير المستقل) على أبعاد الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع)

F (Sig)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Sig	T	Beta	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
			0.000	14.093	0.761	1.232		التوظيف الأخضر
			0.000	18.901	0.663	1.511		التدريب والتطوير الأخضر
2574.168	0.704	0.893	0.000	16.301	0.864	1.807	الاستدامة التنظيمية	التعويض والتحفيز الأخضر
			0.000	12.890	0.881	1.307		تقييم الأداء الأخضر

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول رقم (4) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) على الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوجه، والموقف، والتنظيم، والسلوك، والتقييم)، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (2574.168)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود ارتباط طردي قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) وبين الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.893) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

- بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.704)، وهي قيمة دالة إحصائية وتعني أن عمليات المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) مجتمعة تفسر حوالي (70.4%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

- إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وبين الاستدامة التنظيمية، فكلما زاد الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كلما أدى ذلك إلى تعزيز الاستدامة التنظيمية.

- وجود أثر لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) على تعزيز الاستدامة التنظيمية، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (0.761) (0.663) (0.864)، (0.881) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع العمليات.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول الذي ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) على الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوجه، والموقف، والتنظيم، السلوك، والتقييم) في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية".

### (10-3-2) اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الثاني من البحث

يناقش الفرض الثاني "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) على القيادة التحويلية الخضراء بأبعادها المختلفة (الكفاءة الذاتية الخضراء - اليقظة الذهنية الخضراء) في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية".

جدول 5: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) على أبعاد القيادة التحويلية الخضراء (المتغير الوسيط)

F (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
			0.000	12.693	0.667	0.788		التوظيف الأخضر
			0.000	17.343	0.714	1.307	القيادة	التدريب والتطوير الأخضر
898.134	0.653	0.689	0.000	15.365	0.561	1.347	التحويلية الخضراء	التعويض والتحفيز الأخضر
			0.000	11.940	0.719	1.228		تقييم الأداء الأخضر

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول رقم (5) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) على القيادة التحويلية الخضراء بأبعادها

المختلفة (الكفاءة الذاتية الخضراء - اليقظة الذهنية الخضراء)، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (898.134)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى لمعنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود ارتباط طردي قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) وبين القيادة التحويلية الخضراء (المتغير الوسيط) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.689) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

- بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.653)، وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن عمليات المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) مجتمعة تفسر حوالي (65.3%) من التغيرات التي تحدث في القيادة التحويلية الخضراء (المتغير الوسيط) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

- إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة التحويلية الخضراء، فكلما زاد الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كلما أدى ذلك إلى تفعيل ممارسات القيادة التحويلية الخضراء.

- وجود أثر لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) على تفعيل ممارسات القيادة التحويلية الخضراء، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (0.667) (0.714) (0.561)، (0.719) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع العمليات.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) على القيادة التحويلية الخضراء بأبعادها المختلفة (الكفاءة الذاتية الخضراء - اليقظة الذهنية الخضراء) في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية".

### (3-3-10) اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الثالث من البحث

يناقش الفرض الثالث "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية القيادة التحويلية الخضراء بأبعادها المختلفة (الكفاءة الذاتية الخضراء - اليقظة الذهنية الخضراء) على الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوجه، الموقف، التنظيم، السلوك، والتقييم) في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية".

جدول 6: نتائج تحليل الانحدار المتعدد للقيادة التحويلية الخضراء (المتغير الوسيط) على أبعاد الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع)

F (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
789.359	0.581	0.567	0.000	11.535	0.725	1.654	الاستدامة	الكفاءة الذاتية الخضراء
			0.000	15.987	0.787	1.212	التنظيمية	اليقظة الذهنية الخضراء

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول رقم (5) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية الخضراء بأبعادها المختلفة (الكفاءة الذاتية الخضراء - اليقظة الذهنية الخضراء) على الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوجه، والموقف، والتنظيم، السلوك، والتقييم)، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (789.359)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود ارتباط طردي قوي بين القيادة التحويلية الخضراء (المتغير الوسيط) وبين الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.567) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

- بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.581)، وهي قيمة دالة إحصائية وتعني أن عمليات المتغير الوسيط (القيادة التحويلية الخضراء) مجتمعة تفسر حوالي (58.1%) من التغيرات التي تحدث في الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

- إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية الخضراء والاستدامة التنظيمية، فكلما زادت ممارسات القيادة التحويلية الخضراء كلما أدى ذلك إلى تعزيز الاستدامة التنظيمية.

- وجود أثر لجميع ممارسات القيادة التحويلية الخضراء (الكفاءة الذاتية الخضراء - اليقظة الذهنية الخضراء) على تعزيز الاستدامة التنظيمية، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (0.725) (0.787) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع العمليات.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية الخضراء بأبعادها المختلفة (الكفاءة الذاتية الخضراء - اليقظة الذهنية الخضراء) على الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة

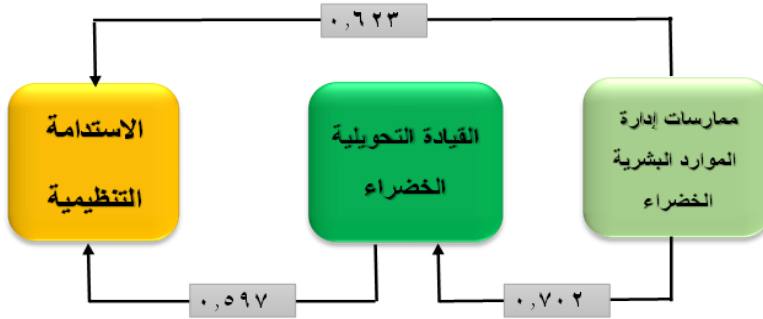
(التوجه، الموقف، التنظيم، السلوك، والتقييم) في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية".

#### (4-3-10) اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الرابع من البحث

يناقش الفرض الرابع "تلعب القيادة التحويلية الخضراء دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) والاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوجه، الموقف، التنظيم، السلوك، والتقييم) في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية".

- ولكي تتحقق الوساطة لابد من وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) على المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية)، وكذلك وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) على المتغير الوسيط (القيادة التحويلية الخضراء)، وأيضاً وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط (القيادة التحويلية الخضراء) على المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية)، وكذلك عند دخول المتغير الوسيط في النموذج فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع قد يتلاشى أو يقترب بصورة كبيرة من الصفر ويصبح التأثير غير دال احصائياً ويسمى توسطاً كاملاً، أو ينخفض التأثير ويكون دال احصائياً ويسمى في هذه الحالة توسطاً جزئياً.

- وقد تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis) للتحقق من وجود تأثير لعملية القيادة التحويلية الخضراء كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) والاستدامة التنظيمية (المتغير التابع) من خلال الاستعانة ببرنامج (Amos V.24) للتعرف على التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة، ويوضح الشكل التالي رقم (٢) نتائج تحليل المسار لمتغيرات البحث.



شكل 2: نموذج تحليل المسار لبيان الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية

جدول 7: نموذج تحليل المسار لبيان الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية

RMSEA	مؤشرات جودة النموذج			المعنوية P-Value	الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار	المسارات المتغيرات
	Chi Square	CFI مؤشر الملائمة المقارن	GFI مؤشر الملائمة				
				***	0.47	0.702	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ← القيادة التحويلية الخضراء
0.000	0.000	0.898	0.921	***	0.50	0.597	القيادة التحويلية الخضراء الاستدامة التنظيمية ←
				***	0.49	0.623	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ← الاستدامة التنظيمية (الأثر المباشر)
			0.427				ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ← الاستدامة التنظيمية (الأثر غير المباشر)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (7) وجود تأثير إيجابي مباشر موجب للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) على المتغير الوسيط (القيادة التحويلية الخضراء)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.702)، كذلك يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤدي إلى زيادة قدرها (70.2%) في المتغير الوسيط (القيادة التحويلية الخضراء).

كذلك تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير الوسيط (القيادة التحويلية الخضراء) على المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.597)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير الوسيط (القيادة التحويلية الخضراء) تؤدي إلى زيادة قدرها (59.7%) في المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية).

كما تظهر بيانات الجدول وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) على المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.623)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو



ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤدي إلى زيادة قدرها (62.3٪) في المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية).

كما أشارت نتائج تحليل المسار وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) على المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية) بلغ (0.427) وهي قيمة جيدة وتعني أن القيادة التحويلية الخضراء لها دور كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (الاستدامة التنظيمية) وبالتالي هناك تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (42.7٪) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

لتتعرف على وساطة المتغير الوسيط (القيادة التحويلية الخضراء) هل هي وساطة كلية أم جزئية يتم إتباع المراحل التي حددها (Baron & Kenny, 1986)

- قياس تأثير المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية).
  - قياس تأثير المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير الوسيط (القيادة التحويلية الخضراء).
  - قياس تأثير المتغير الوسيط (القيادة التحويلية الخضراء) على المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية).
  - قياس تأثير المتغير الوسيط (القيادة التحويلية الخضراء) على المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية) في وجود المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء).
- ويتضح من الجدول (7) ما يلي:

- تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إيجابياً على الاستدامة التنظيمية (B=0.623, P≤0.05).
- تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إيجابياً على القيادة التحويلية الخضراء (B=0.702, P≤0.05).
- يؤثر القيادة التحويلية الخضراء إيجابياً على الاستدامة التنظيمية (B=0.597, P≤0.05).
- يؤثر القيادة التحويلية الخضراء على الاستدامة التنظيمية في وجود المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (B=0.427, P≤0.05).

ونلاحظ أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية قد انخفضت من (0.623) إلى (0.427) على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين مما يعني أن القيادة التحويلية الخضراء تتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.427) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.623).

كما يتضح من بيانات الجدول أيضاً أن مؤشر ملاءمة جودة النموذج (GFI) قد بلغت (0.921) وهي نسبة تقترب من (1.00) ومن المعلوم أنه كلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح كلما زادت جودة النموذج وهو الأمر الذي

يدل على ملاءمة النموذج، كما يتضح أيضاً من الجدول أن مؤشر المواءمة المقارن (CFI) قد بلغ (0.898) وهي نسبة أيضاً تقترب من (1.00) مما يدل ويؤكد على جودة النموذج.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الرابع الذي ينص على "تلعب القيادة التحويلية الخضراء دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) والاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوجه، والموقف، التنظيم، السلوك، والتقييم) في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية".

## (11) مناقشة النتائج والتوصيات

### (1-11) مناقشة النتائج وتفسيرها:

— بصفة عامة يوجد ارتفاع في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث كشفت النتائج عن أن المتوسط الحسابي العام لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (3,54) درجة) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3) درجة، وبالنظر الي قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يتبين عدم وجود تفاوت في آراء مفردات العينة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر مرتفع عدا (التحفيز والتعويض) التي جاءت في مستوى متوسط، وقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3,12) و (3,88) ويشير ذلك إلي ارتفاع مستوى التدريب المقدم للعاملين في مكان العمل، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على المناخ العام للعمل، وشعورهم بالثقة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم ورفع كفاءتهم في مواجهة الكوارث والازمات. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Amjad, F et al., 2021) و (Yong, J.Y. et a., 2020)، (العشوش وآخرون، 2022).

— بصفة عامة يوجد ارتفاع في مستوى ممارسات القيادة التحويلية الخضراء حيث كشفت النتائج عن أن المتوسط الحسابي العام لممارسات القيادة التحويلية الخضراء وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (3,48) درجة) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3) درجة، وبالنظر الي قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد ممارسات القيادة التحويلية الخضراء، يتبين عدم وجود تفاوت في آراء مفردات العينة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر مرتفع وقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3,44) و (3,53) ويشير ذلك إلي أن القائد يشعر أنه الشخص الصديق للبيئة والمحافظ عليها والمدافع عنها، مما يجعله يسلك سلوكيات خضراء، فضلاً عن الإدراك الذهني الواعي للأفراد ليكونوا على دراية ضمنية بسياق ومحتوى المعلومات والمعارف البيئية وشعورهم بالثقة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم ورفع كفاءتهم في مواجهة الكوارث والازمات. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Chen et al., 2014) و (Chen et al., 2015)، و (Mittal & Dhar, 2016)، (Nisar et al., 2017)، (Wang et al., 2018)، (نعمان، 2019)، (واعر، 2021).

— بصفة عامة يوجد ارتفاع في مستوى الاستدامة التنظيمية حيث كشفت النتائج عن أن المتوسط الحسابي العام للاستدامة التنظيمية وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (3,62) درجة) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3) درجة، وبالنظر الي قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستدامة التنظيمية، يتبين عدم وجود

تفاوت في آراء مفردات العينة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر مرتفع عدا (التقييم) التي جاءت في مستوى متوسط، وقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3,22) و (3,98)، ويشير ذلك إلي ارتفاع مستوى (التوجه) لدى العاملين بين العاملين في مكان العمل، حيث انه يهتم بالمستقبل وكيفية مواجهة الكوارث والأزمات الصحية بطريقة علمية مدروسة نظراً للتوجهات البيئية التي أحدثها التعامل مع جائحة كوفيد 19 الأمر الذي ينعكس إيجابياً على المناخ العام للعمل، وشعورهم بالأمل والتفاؤل بمواجهة الازمات والكوارث وقدرتهم على التغلب عليها. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الحدراوي وآخرون، 2018)، (عبد المنعم، 2020)، (جهلول، 2021).

— وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) على الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوجه، والموقف، والتنظيم، السلوك، والتقييم) في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.704) وهو ما يعني أن المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) يفسر حوالي (70.4%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.893$ ) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05) وهو ما يؤكد معنوية العلاقة، وهو ما يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة في هذا الصدد ومنها دراسات كلاً من (Amjad, F et al. (2021) و (Yong, J.Y. et al. (2020)، والعشوش وآخرون (2022) والتي توصلت إلى وجود تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية، وأن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل متكامل يؤدي إلى إنشاء وتنفيذ برامج تنمية ومكافأة السلوكيات الخضراء ومعاينة السلوكيات غير الخضراء أو الملوثة للبيئة، مع استخدام أساليب التحفيز المادية والمعنوية لتعزيز الاستدامة البيئية لدى الموظفين والعاملين بكافة مستوياتهم التنظيمية والفنية، وتشجيعهم على الاستجابة البيئية الخضراء لتصبح ثقافة تنظيمية مستدامة وهو ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تساعد على ممارستها القيادة التحولية الخضراء تؤدي إلى تحث على نشر الثقافة البيئية الخضراء تتيح للعاملين تقديم أفكار وأساليب مبدعة وجديدة تتجه نحو أداء الأنشطة الخضراء وتدعمها بطرق جديدة، مما يشجع على تعزيز الاستدامة التنظيمية داخل القطاع الصحي بصفة عامة والمستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية.

— وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويض والتحفيز الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) على القيادة التحولية الخضراء بأبعادها المختلفة (الكفاءة الذاتية الخضراء - اليقظة الذهنية الخضراء) في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.653) وهو ما يعني أن المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) يفسر حوالي (65.3%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (القيادة التحولية الخضراء)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة التحولية الخضراء حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.689$ ) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند



معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية قد انخفضت من (0.623) في حالة التأثير المباشر إلى (0.427) على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين مما يعني أن القيادة التحولية الخضراء تتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.427) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.623).

## (2-11) التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وفيما يلي عرض لأهم هذه التوصيات:

المسؤول عن التنفيذ	الآلية التنفيذية	التوصية
الإدارة العليا صانعو القرارات التنظيمية والقادة في القطاع الصحي.	التركيز على إنشاء وتنفيذ برامج تنمية ومكافأة السلوكيات الخضراء ومعاينة السلوكيات غير الخضراء أو الملوثة للبيئة، وتكاملها مع ما ينظمه القانون الذي يحكم سلوك الموظفين في العمل. تفعيل ميثاق الشرف الأخضر ودوره الرقابي والتوجيهي للسياسات والأنشطة البيئية الخضراء. حسن اختيار القادة الذين يجب تتوافر لديهم قيم خضراء كما يتمتعون بشخصية ملهمة قادرة على التأثير في الآخرين والإنصات إليهم كما يتسمون بالمرونة والانفتاح على النقد الشعور المسؤولية تجاه البيئة ومشاكلها.	التوسع في تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء لتشمل كل أنشطة المستشفيات
إدارة الموارد البشرية وإدارات التخطيط والمتابعة بالقطاع الصحي	استخدام أساليب التحفيز المادية والمعنوية لتعزيز الاستدامة البيئية لدى الموظفين والعاملين بكافة مستوياتهم التنظيمية والفنية، وتشجيعهم على الاستجابة البيئية الخضراء لتصبح ثقافة تنظيمية مستدامة للعمل بالمستشفيات الصحية. إعداد وتصميم خطط عمل تحث على نشر الثقافة البيئية الخضراء تتيح للعاملين تقديم أفكار وأساليب مبدعة وجديدة تتجه نحو أداء الأنشطة الخضراء وتدعمها بطرق جديدة، مما يشجع على تعزيز الاستدامة التنظيمية لديهم. مكافأة العاملين الذين يفكرون ويتدبرون في القرارات والأفكار والسلوكيات الخضراء التي يقومون بها الأمر الذي يقتضي من إدارة المنظمات الصحية ضرورة العمل على:	التركيز على تعزيز الثقافة الخضراء للعاملين
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إطلاع العاملين بالمكانة التي حققها المنظمة في مجال الإدارة البيئية.</li> <li>• إطلاع العاملين بالأهداف البيئية.</li> <li>• إعلام العاملين بمدى اهتمام المسؤولين بالمنظمة بالقضايا والممارسات البيئية.</li> </ul>	
الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والقادة والمديرين	إجراء المنتديات والمقابلات لمناقشة القضايا والمعضلات البيئية وكيفية مواجهة الأزمات والجوائح بصورة علمية مدروسة. إعداد وتنفيذ برامج تدريبية ودورات إدارة وورش عمل لتنمية مهارات تحليل	تنمية وتطوير التدريب الأخضر لدى العاملين بالمستشفيات العامة

	<p>الوضع البيئي ومناقشة الموضوعات ذات الصلة لدعم عملية صنع القرارات التي تدعم البيئة التنظيمية المستدامة.</p> <p>منح العاملين الثقة بالنفس ومشاركتهم في اتخاذ القرار وطرح رؤيتهم حول المشاكل البيئية ووضعها محل اعتبار وتدعيم العلاقات التنظيمية لتحقيق الأهداف المخطط لها.</p>	
<p>الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والقادة والمديرين</p>	<p>من خلال استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في تقييم الأداء ووضع نقاط في نموذج تقييم أداء العاملين تتعلق بمدى اهتمام ومساهمة العاملين في المحافظة على بيئة العمل وتطبيق الممارسات الخضراء في المستشفيات.</p>	<p>الاهتمام بإدارة الأداء الأخضر لدى العاملين بالمستشفيات العامة</p>
<p>الإدارة العليا وإدارات التخطيط الاستراتيجي بالقطاع الصحي</p>	<p>إشراك العاملين في تحديد رؤية ورسالة القطاع الصحي وتضمينها الإشارة إلى الثقافة الخضراء مما يجعلهم أكثر معرفة بأهمية التكامل بين الأنشطة الصحية والبيئية الخضراء مما يحقق استراتيجية خضراء مستدامة.</p> <p>تعزيز الاهتمام باستشارة جميع مدبري الوحدات والأقسام التنظيمية بالمستشفيات العامة عندما يتعلق الأمر بالقرارات التي تتعلق بالأمور البيئية الخضراء تلك القرارات وشموليتها، فضلاً عن توجيه سلوكهم نحو التكامل مع المديرين الآخرين في نجاح تلك القرارات.</p> <p>تحسين الصورة العامة للمنظمات الصحية ويمكن أن تؤدي الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية إلى تحسين سمعة المنظمة وصورتها العامة، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة والولاء لدى الموظفين والعملاء.</p>	<p>الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الأخضر على مستوى القطاع الصحي</p>

## (12) مقترحات مستقبلية

يقترح الباحث الدراسات المستقبلية التالية:

- تأثير الأنماط القيادية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية.
- عمل بحث أكثر شمولاً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التمييز المؤسسي، أو البراعة التنظيمية، أو الأداء التنظيمي.
- دراسة متغيرات أخرى من الممكن أن تؤثر على الاستدامة التنظيمية مثل: الدعم التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والقيم التنظيمية، والصمت الوظيفي بالجهة محل التطبيق.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أحمد، محمد عبد العزيز سيد، وأبو العينين، رانيا السيد إبراهيم (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كميزة تنافسية في الفنادق بالتطبيق على واحة سيوة. *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات*، 2، يونيو 11-1.
- أصرف، حامد جودت (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 7(12) 591-644.
- الحرباوي، محمد هشام (2019). دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- الحدراوي، رافد حميد، الذبحاوي، عامر عبد كريم (2018). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية في معمل أسمنت النجف الاشراف، *مجلة آداب الكوفة*، 45(42)، 499-522.
- الصاوي، تماضر محمود الدباخ (2021). " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسئولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان"، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، 41 (2)، يونيو، 73-94.
- الطاهر، سناء أبو الحسن، أحمد، حامد عبد السالم (٢٠١٩). " توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على أداء إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان"، *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 9(1)، 114-137.
- جاد، كريستين كرمي (2020). تأثير القيادة التحويلية الخضراء على المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على منظمات تكنولوجيا المعلومات في مصر، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد (3)، 769-798.
- جهلول، إيمان هاتو (2021). تأثير مواقف العاملين في الاستدامة التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للابتكار البيئي: دراسة استطلاعية في عينة من الموظفين في شركة مصافي الجنوب، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة البصرة*، 15(30)، 141-173.
- حسانين، أحمد محمد علي، عبد الفتاح، محمد كامل عبد النبي (2021). " واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية المصرية (دراسة تطبيقية)"، *مجلة الدراسات والبحوث البيئية*، 11(1)، 202-216.

- حسن، عبد الحفيظ العشوش، الهنانه، رامي محمد (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(24)، 1-38.
- حسن، فاطمة محمد مهدي (2021). الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد-19-دراسة تحليلية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(3)، 273-339.
- خزعل، بصير خلف، المشهداني، لمياء محمد جاسم، الطيار، أحمد رakan محمد (٢٠٢٠). "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء GRHM وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية، دراسة استطلاعية آراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل، الجامعة التقنية الشمالية، *مجلة وحدة البحث في تنمية إدارة الموارد البشرية*، 5(11)، 28-47.
- عبد الرحمن، أشرف عبد الرحمن محمد (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الحصص السوقية دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12 (1) 406-444.
- عبد المنعم، مصطفى محمد (2020). أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 3(3)، 129-150.
- غالي، حسين حريجة، وأمانة، أحمد عبد الله (٢٠١٨). الاستدامة التنظيمية كدور معدل في بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية - بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في معمل أسمنت كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية الأردن*، 11 (٤٦)، ٢٦٧-٣٠٧.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٢٠). الاستجابة لأزمة فيروس كورونا (Covid-19) في دول وشمال إفريقيا والشرق الأوسط- [https://www.oecd.org/mena/competitiveness/COVID-19-Crisis\\_response\\_MENA-countries-Arabic.pdf](https://www.oecd.org/mena/competitiveness/COVID-19-Crisis_response_MENA-countries-Arabic.pdf)
- نعمان، مرفت محمد السعيد مرسي (2019). استكشاف العلاقة بين القيادة التحولية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 26(2)، 311-347.
- واعر، وسيلة (2021). أثر القيادة التحولية على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين: دراسة حالة شركة نفطال فرع باتنة - الجزائر، *أبحاث اقتصادية وإدارية*، 15(2)، 279-294.



## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Bus. Management*, 2, 1-13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>.
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. U. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 28191-28206. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11307-9>.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bratton, A. and Paulet, R. (2022), "Sustainable Human Resource Management and Organizational Sustainability", Holland, P., Bartram, T., Garavan, T. and Grant, K. (Ed.) *The Emerald Handbook of Work, Workplaces and Disruptive Issues in HRM*, Emerald Publishing Limited, Bingley.
- Cameron, K., & Dutton, J. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cella-De-Oliveira, Flavio Augusto;(2013); "Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition from Organizational Competences"; *International Review of Management and Business Research* Vol. 2 Issue.4, pp:962-979. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=7013fc5e740ab14a2899a98bf6bbe2bf88448b83>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Enhance environmental commitments and green intangible assets toward green competitive advantages: an analysis of structural equation modeling (SEM). *Quality & Quantity*, 47, 529-543.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of business ethics*, 116, 107-119.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2014). Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604-6621. <https://doi.org/10.3390/su6106604>

- Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2014). Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604-6621.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., Yeh, S. L., & Cheng, H. I. (2015). Green shared vision and green creativity: The mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. *Quality & Quantity*, 49, 1169-1184.
- Christofi, Andreas; Christofi, Petros; Sisaye, Seleshi ;(2012); "Corporate sustainability: historical development and reporting practices"; *Management Research Management Research Review* Vol. 35 No. 2: pp. 157-172. <https://doi.org/10.1108/01409171211195170>.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRMs role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM* report, 1, 1-16.
- Cuifang, L., & Rui, W. (2019, March). Research on the Influencing Factors of Employees' Green Behavior from the Perspective of AMO. In 4th *International Social Sciences and Education Conference* (ISSEC 2019), China. [DOI: 10.25236/issec.2019.059](https://doi.org/10.25236/issec.2019.059).
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- DuBois, C. L., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human resource management*, 51(6), 799-826. <https://doi.org/10.1002/hrm.21504>.
- Esteves, F. M., Santos, J. R., & Anunciação, P. F. (2012). Sustainability in the information society: A proposal of information systems requirements in view of the DPOBE model for organizational sustainability. *Procedia Technology*, 5, 599-606. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.09.066>.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the environment*, 15(2), 87-102. <https://doi.org/10.1002/bse.450>.
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial management & data systems*, 104(4), 364-372. <https://dx.doi.org/10.1108/02635570410530775>.
- Hosain, S., & Rahman, M. D. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management* (IOSR-JBM) Volume, 18. <https://ssrn.com/abstract=2799537>

- Jabbour, C. (2013). "Environmental training in organizations: From a literature review to a frame-work for future research", *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155. [Doi:10.1016/j.resconrec.2012.12.017](https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2012.12.017).
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>.
- Joyce, M. D., & Vijai, C. (2020). A theoretical study on green human resource management (Ghrm): an innovative practice for organizational sustainability. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(11),2020.[https://www.ejmcm.com/article\\_6324\\_a81d0382759ddb6341065867923d7728.pdf](https://www.ejmcm.com/article_6324_a81d0382759ddb6341065867923d7728.pdf).
- Knoepfel, I. (2001). Dow Jones sustainability group index: A global benchmark for corporate sustainability. *Corporate Environmental Strategy*, 8(1), 6-15.[https://doi.org/10.1016/S1066-7938\(00\)00089-0](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(00)00089-0).
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate social responsibility and environmental management*, 22(1), 32-44.<https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Milliman, J. (2013). Leading-edge green human resource practices: vital components to advancing environmental sustainability. *Environmental Quality Management*, 23(2), 31-45.[Doi: 10.1002/tgem.21358](https://doi.org/10.1002/tgem.21358).
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.007>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127.
- Muros, J. P. (2012). Going after the green: expanding industrial–organizational practice to include environmental sustainability. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 467-472.[Doi: 10.1111/j.1754-9434.2012.01479.x](https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01479.x).

- Mwaisaka, D., K'Aol, G., & Ouma, C. (2019). Influence of supportive and directive leadership styles on employee job satisfaction in commercial banks in Kenya. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 3(2), 42-60. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.03.02.05>
- NASRUDDIN, E. (2015). Green Recruiting to attract and retain top talent: the significance of video interview for the manufacturing industry in Malaysia. *CGHRM*,49.
- Nisar, Q. A., Zafar, A., Shoukat, M., & Ikram, M. (2017). Green transformational leadership and green performance: The mediating role of green mindfulness and green self-efficacy. *International Journal of Management Excellence* (ISSN: 2292-1648), 9(2), 1059-1066 <https://doi.org/10.17722/ijme.v9i2.916>
- Opatha, H.H.P., Arulrajah, & A.A. (2014). Green Human Resource Management: A Simplified general reflection. *International Business Research*, 7(8), p. 101.
- Ramasamy, A. (2017). A study on implications of implementing green HRM in the corporate bodies with special reference to developing nations. [Doi: 10.5539/ijbm.v12n9p117](https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n9p117).
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. University of Sheffield Management School Discussion Paper, 1(1), 1-46. <http://www.sheffield.ac.uk/content/1/c6.01-2008/89/70/08/pdf>.
- Santos, João R.; Anunciação, Pedro Fernandes; Svirina, Anna;(2013); A Tool to Measure Organizational Sustainability Strength; *Journal of Business Management*, 2013, No.7, pp:105-117.
- Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R. M., Wilson, M. G., Jarczok, M. N., Litaker, D., ... & Fischer, J. E. (2014). Associations between supportive leadership and employee's self. *International journal of behavioral medicine*, 21(5), 750-756.
- Sharma R Gupta N (2015). Green HRM: an innovative approach to environmental sustainability. Proceeding of the twelfth AIMS international conference on management, 2-5.
- Srisathan, W. A., Ketkaew, C., & Naruetharadhol, P. (2020). The intervention of organizational sustainability in the effect of organizational culture on open innovation performance: A case of thai and chinese SMEs. *Cogent business & management*, 7(1), 1717408. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1717408>

- Stringer, L. (2009). "The Green workplace. Sustainable strategies that benefit employees", the environment, and the bottom-line. New York.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia pacific journal of human resources*, 56(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>.
- Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018). Value congruence: a study of green transformational leadership and employee green behavior. *Frontiers in psychology*, 9, 1946.
- Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018). Value congruence: a study of green transformational leadership and employee green behavior. *Frontiers in psychology*, 9, 1946.
- WHO (2020). Novel coronavirus (2019-nCoV) situation report – 11, available at: [www.who.int/docs/defaultsource/coronaviruses/situation-reports/20200131-sitrep-11-ncov.pdf?sfvrsn=de7c0f7\\_4](http://www.who.int/docs/defaultsource/coronaviruses/situation-reports/20200131-sitrep-11-ncov.pdf?sfvrsn=de7c0f7_4).
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228. <https://doi.org/10.1002/bse.2359>.

## The Mediating Role of Green Transformational Leadership in The Relationship Between Green Human Resource Management Practices and Enhancing Organizational Sustainability

Dr. Samer Ahmed Mohamed Al-Naggar

### Abstract

The research aimed to identify the measurement of the impact of green human resources management practices on enhancing organizational sustainability and analyzing the relationship between green human resource management practices and enhancing organizational sustainability through transformational leadership as an intermediate variable in hospitals affiliated to the Ministry of Health in the northern border region. Using the descriptive analytical approach, and collecting theoretical information from library sources, and data through a questionnaire distributed to (274) individual workers in public health hospitals in the northern border region of the Kingdom of Saudi Arabia, the statistical package for social sciences (SPSS) and the program (AMOS V.24) were used to analyze the data and test the hypotheses of the study, and the study reached several results, the most important of which is the existence of a statistically significant effect of Green human resource management practices in their various dimensions and between organizational sustainability, as well as the entry of green transformational leadership in the relationship between green human resource management practices and organizational sustainability led to an increase in the impact of green human resources management practices on organizational sustainability, and the study recommended the need to pay attention to green strategic planning At the level of the health sector, expanding the application of green management practices to include all hospital activities, developing green training, focusing on promoting green culture, and paying attention to the management of green disease among public hospital staff.

### Keywords

Green Human Resource Management Practices – Green Transformational Leadership – Organizational Sustainability.

### التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

النجار، سامر أحمد محمد طلبه (2023). الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 60(3)، 77-114.