

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة

د. محمد جودت محمد فارس

أستاذ إدارة الأعمال المشارك  
جامعة الأزهر - غزة  
دولة فلسطين

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة على مجتمع الدراسة والبالغ (132) موظف وموظفة، واستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد (118) استبانة بمعدل استجابة (89.3%)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بالوزارة كان متوسطاً بوزن نسبي (62.6%)، وأن واقع تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كان مرتفع بوزن نسبي (71.6%)، وأن واقع الثقافة التنظيمية كان متوسط بوزن نسبي (62.8%)، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، وقد أوصت الدراسة بأن تتبنى الوزارة ثقافة تنظيمية خضراء تعمل على ترسيخ القيم والمبادئ والسلوكيات التي ترسخ مفاهيم البيئة الخضراء، والعمل على دمج ممارسات البيئة الخضراء في استراتيجية الوزارة.

الكلمات المفتاحية: إدارة موارد بشرية خضراء، سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، الثقافة التنظيمية.

### المقدمة

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء من الموضوعات الحيوية والمهمة والحديثة نسبياً، حيث ربطت مع وظائف المنظمات بأدائها البيئي، حيث أصبح هناك حاجة متزايدة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لأنها تساعد على تحقيق ثقافة الاستدامة (حسناوي، 2019)، وهناك دور حيوي تقوم به إدارة الموارد البشرية في دعم الممارسات الخضراء، وفي ظل هذا الدور يجب على إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي، وأهم وظائف المنظمة أن تدرك أهمية الممارسات الخضراء، وإن تطبيق الأنشطة الصديقة للبيئة، وتعمل على تغيير عملياتها، وأن توائم ممارساتها مع التوجه الأخضر للبيئة (Mishra et al., 2017).

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية البيئية من الموضوعات التي لها تأثير مضاعف على الأداء البيئي عندما تتراكم على مر الزمن والأفراد، ومع الأخذ بعين الاعتبار أن مصطلح المواطنة التنظيمية لا يحل محل السياسات البيئية، أو نظم الإدارة أو التكنولوجيا، ولكنه يعكس وظيفة اجتماعية هامة يقع على عاتقها شكل ومسار عملية جعل المنظمات موجهة بيئياً (Paille et al., 2014).

ومن هنا تبلورت فكرة الدراسة التي تمحورت حول إظهار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك لما للقطاع الصحي الفلسطيني من أهمية كبيرة في الحفاظ على البيئة وتحقيق الاستدامة البيئية، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن وزارة الصحة الفلسطينية أصبحت بأمر الحاجة إلى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.



## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

#### 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم المعاصرة، نظراً لأنه يجمع بين أنشطة إدارة البيئة وأنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تمارس إدارة الموارد البشرية أنشطتها اتجاه البيئة لحماية الموارد الطبيعية والمحافظة عليها (السكارنة، 2017).

فقد أشار Renwick et al. (2008) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء عبارة عن دمج الإدارة البيئية للمنظمات في وظائف إدارة الموارد البشرية، وأن وظائف الاستقطاب، والتقييم والتدريب والتطوير، والأجور والمكافآت وإدارة الأداء، وعلاقات العمل تعتبر أدوات للملاءمة العاملين مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة، وقد عرفها Zoogah (2011) أنها استخدام السياسات، والممارسات التي تعزز الاستخدام المستدام لموارد المنظمة، بالإضافة إلى تقليل الأضرار غير المرغوبة التي قد تنشأ نتيجة زيادة الاهتمام بالبيئة، كما عرفت بأنها كافة الوظائف التي ينبغي أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال إلزام عاملها بمهام معينة تحقق الاستدامة للمنظمة وتعزز في ذات الوقت الممارسات البيئية داخل المنظمة (Kanika, 2017)، كما عرفت بأنها توظيف سياسات إدارة الموارد البشرية في تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل المنظمات وتعزيز حماية البيئة بما يساهم في زيادة رضا العاملين (Peerzadah et al., 2018)، وعرفها الزبيدي وحزمة (2021) أنها نتاج تفاعل ثلاث عناصر المسؤولية الاجتماعية، وإدارة الموارد البشرية، والتوازن بين الحياة والعمل، في خلق إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تفهم وتقدر الممارسات الخضراء، وتحافظ على أهدافها الخضراء في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية.

#### 2- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

هي عبارة عن مساهمات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الحفاظ على البيئة، من خلال ما تقوم به من تحديد الاتجاهات والمبادئ التي تحدد مدي مساهمة المنظمة في حماية الموارد والمحافظة عليها وتنميتها، ومن خلال ما ورد في الأدبيات وآراء بعض الكتاب والباحثين عن إدارة الموارد البشرية الخضراء، فإننا سنتناول في هذه الدراسة الأبعاد التي تم الاتفاق عليها من قبل أكثر الباحثين:

أ- **التوظيف الأخضر:** تقوم المنظمات عند إجراء عملية التوظيف للمرشحين الجدد للوظائف باختيار الذين تتوافر لديهم اهتمامات بالبيئة كمعيار لعملية اختيارهم، بالإضافة إلى معايير الانتقاء التقليدية المحددة للوظائف، كما أن المنظمات التي تمتلك ميزة التوظيف الأخضر يكون أكثر جاذباً للموارد البشرية الخضراء من ذوي المهارات والكفاءات العالية عن غير من المنظمات التي تمتلك تلك الميزة، فضلاً عن تعزيز موقعها التنافسي بين المنظمات المنافسة لها، وبذلك تحقق أهدافها طويلة الأجل والحصل على سمعة سوقية أفضل (الإبراهيمي، 2018).

ب- **التدريب والتطوير الأخضر:** يهتم التدريب والتطوير الأخضر بزيادة وعي العاملين وتنمية مهاراتهم وتغيير سلوكهم إلى تطبيق الاستدامة البيئية، كما يساهم في زيادة وعيز الجهود المعرفية الخضراء والمواقف، وتدعيم الخبرات ومعالجة المشاكل البيئية فضلاً عن إيجاد المناخ البيئي الأخضر وذلك بالاعتماد على مجموعة من البرامج التدريبية، كما يعمل على تهيئة الموارد البشرية لإكسابها المهارات وفهم المستجدات البيئية ومن ثم العمل على حمايتها (الحسناوي، 2019).

ج- **تقييم الأداء الأخضر:** يلعب تقييم الأداء الأخضر دوراً مهماً في فعالية عمل إدارة الموارد البشرية الخضراء لأنها توجه أداء العاملين إلى الأداء البيئي الذي تحتاجه المنظمة من خلال دمج أهداف الإدارة البيئية في نظام تقييم الأداء وبالتالي ضمان الفعالية الحقيقية والبيئية، كما تعمل أنظمة إدارة تقييم الأداء عن طريق ربط تقييمات الأداء مع وصف الوظائف والأهداف والمهام الخضراء المحددة مما يعمل على تحسين جودة الأداء البيئي (Jackson et al., 2011).

د- **الأجور والمكافآت الخضراء:** تشير الأجور والمكافآت إلى مجموعة من الإجراءات المجزية من أجل جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم، وذلك من أجل تشجيع المعرفة والاتجاهات والسلوكيات لدي العاملين لتحقيق الأهداف، ونظام الأجور والمكافآت يمثل الوظيفة الرئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تعتمد استدامة الأداء البيئي للمنظمة اعتماداً كبيراً على ممارسات إدارة الأجور والمكافآت الخضراء لتحفيز

العاملين على مبادرات الإدارة البيئية، وتمارس المنظمات ذلك من خلال تقديم المكافآت المالية، والمكافآت غير المالية من أجل مكافأة العاملين على أدائهم البيئي (إسماعيل والبردان، 2018).

هـ- **الصحة والأمان الأخضر:** تعمل على تقليل التلوث والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية، وتوفير السلامة للعاملين لأن المنظمات أصبحت لديها وعي متزايد بأهمية الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الصحة والأمان الأخضر في حماية العاملين من التعرض لحوادث العمل من خلال توفير أدوات ومستلزمات الأمان، ووضع سياسات توضع أسلوب العمل الصحيح والإضاءة والتهوية الملائمة في بيئة العمل ما يشجع على الإبداع والابتكار (Ahmad, 2015).

### ثانياً - سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية

من أهم الركائز الأساسية للمنظمات بناء علاقات إنسانية وسلوكيات تنظيمية داخل المنظمة، وهو ما يسي سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية تفاعل المنظمة بيئياً واجتماعياً، ودعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف، لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية (الزعي، 2022)، ومع ظهور مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مؤخراً في الأدبيات البيئية، كونه منهجاً واعداداً يدعم سلوك العاملين المؤيدين للبيئة في مكان العمل، يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية البيئية هو أفعال اختيارية من جانب العاملين ليست مطلوبة وموجهة نحو تحسين البيئة (Paille & Boiral, 2013).

#### 1- مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية

لقد تناول البعض سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية على أنها سلوك طوعي اختياري من طرف العاملين، حيث إن هذا السلوك ليس متوقعاً أو مطلوب منهم، ولا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسمياً من قبل المنظمة (المغربي، 2007)، وتعرف على أنه الأفعال الاختيارية من جانب العاملين داخل المنظمة، وليست مطلوبة ولا يكافأ عليها وموجهة نحو تحسين البيئة (Daily et al., 2009)، كما عرفها (Lamm et al (2013) على أنها المدي الذي من خلاله يتخذ العاملون خطوات التصرف نحو الاستدامة في مكان العمل، من خلال توسيع نطاق سلوكيات المحافظة على البيئة في مكان العمل، مثل إعادة التدوير أو إعادة الاستخدام أو الحد من الاستخدام، كما عرفها أبو سمعان (2015) على أنها سلوك طوعي يقوم به الموظف داخل العمل بمحض إرادته دون تكليف رسمي وبعيداً، وهذا السلوك نابع من حيوية ضمير الموظف ودون انتظار مقابل ما، وببني عليه تحسين أداء المنظمة إيجابياً، أما محمداني (2021) فقد عرفه بأنه تلك السلوكيات النافعة تنظيمياً والتي لا يمكن جذبها باستخدام المكافأة التي يشملها عقد العمل الرسمي.

#### 2- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية

تم تطوير البناء المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية البيئية من خلال دراسة (Daily et al., 2009) وحددت دراسته عد من المحددات الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية البيئية، تضمنت الاهتمام البيئي، والالتزام التنظيمي، والدعم الإشرافي المدرك للجهود البيئية، والأداء الاجتماعي المدرك للمنظمات، بالإضافة إلى ذلك قدمت دراسة (Boiral, 2009) بناءً مفاهيمياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية وجعل المنظمات موجهة بيئياً من خلال وصف الأبعاد الرئيسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وتطبيقاتها المحتملة، وتناولها البعض مثل (Paille & Boiral., 2013) و(Palille et al., 2014) على أنها ثلاثة أبعاد وهي:

- أ- **المبادرات البيئية:** وهي أحد أشكال السلوك الاختياري الذي يتضمن تقديم الاقتراحات لتحسين الممارسات البيئية والأداء.
- ب- **الارتباط الحضاري البيئي:** وهو عبارة عن المشاركة الطوعية في البرامج والأنشطة البيئية للمنظمة.
- ج- **المساعدة البيئية:** وهي عبارة عن الرغبة الطوعية لمساعدة زملاء العمل على إدماج الاهتمامات البيئية في مكان العمل على نحو أفضل.

### ثالثاً - الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية الركيزة الأساسية لتمييز ونجاح المنظمات، كما أنها تعتبر عنصراً مهماً في تكوين المنظمات وبيئة العمل إذ تؤثر الثقافة على سلوكيات العاملين، لذا اهتمت المنظمات ببيئة العمل وثقافة العاملين بها، إيماناً منها بأن

رأس المال البشري هو الثروة الحقيقية لها، فظهر اهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات تعمل على توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات (كمال، 2017).

#### 1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت تعريف الثقافة التنظيمية لتشمل مجموعة القيم التي تتبناها المنظمات، والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه العاملين والطريقة التي يتم فيها إنجاز المهام، والمعتقدات والقيم والقواعد التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء المنظمة (مندي، 2021).

عرفت الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، وكذلك مع الناس خارج المنظمة (Joones, 2007)، وقد عرفت الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعلمها للأفراد الجدد في المنظمة (أبوبكر، 2006)، عبر عنها القريوتي (2010) بأنها عبارة منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة بالمنظمة، بحيث يخلق تفاهماً عاماً بين أعضاء المنظمة حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع للأعضاء فيه، ووصفها العميان (2017) بأنها نظام من القيم والمعتقدات، يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

#### 2- أبعاد الثقافة التنظيمية

تعتبر عن مجموعة من العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية في المنظمات وهي كالتالي:

- أ- القيم التنظيمية: فهي تمثل القيم في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين، والتعاون مع الزملاء (المهالي والإدرسي، 2021).
- ب- المعتقدات التنظيمية: عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام الموكلة للعاملين، ومن بين هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات، وعمل العاملين كفريق عمل وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة (أبو شنب، 2017).
- ج- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير تفيده المنظمة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأقارب في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع (العميان، 2017).

#### الدراسات السابقة

##### دراسات متعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)

دراسة العنزي وأبو دولة (2022)، هدفت إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية، وقد تم استخدام الباحث أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي (تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التوعيات الخضراء، الصحة والسلامة الخضراء) وهي نفس الأبعاد التي تم تبنيها في الدراسة الحالية، وأظهرت الدراسة وجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على الصورة الذهنية للشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها.

دراسة عبد الرحمن (2021)، وقد درست أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية لمجموعة من المنظمات الصناعية المصرية، وقد حدد الباحث ثلاث أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي (التدريب الأخضر، التحفيز الأخضر، والتوظيف الأخضر) وهي جزء من أبعاد الدراسة الحالية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية.

دراسة الغرابي وآخرون (2021)، وهدفت إلى إيضاح طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر لدى العاملين في فنادق النجمة الخضراء بمصر، وقد تبني خمس أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهي (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء،

الاندماج الأخضر)، وقد تبنت الدراسة الحالية أربع أبعاد من هذه الأبعاد، وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر لدي العاملين بهذه الفنادق.

دراسة خزعل وآخرون (2020)، هدفت لمعرفة أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء، وقد حددت الدراسة عشر أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضراء (تصميم الوظيفة الخضراء، تحليل وتوصيف الوظيفة الخضراء، تقدير احتياجات من الموارد البشرية الخضراء، الاستقطاب الأخضر، الاختيار الأخضر، الاندماج الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويض الأخضر، علاقات الموظف الأخضر) وقد تبنت هذه الدراسة أغلب هذه الأبعاد، حيث تبين أن هناك علاقة ارتباطية وأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز القدرات الجوهرية الخضراء في رئاسة جامعة الموصل.

دراسة (Huo,W.& Yan (2020)، هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء في العلاقة بين الالتزام بإدارة الموارد البشرية على الابتكار الأخضر بشركات الفحم الصينية، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام لدي الإدارة اعليا بإدارة الموارد البشرية له تأثير مباشر على الابتكار الأخضر، وأن هناك تأثير إيجابي غير مباشر للالتزام الإدارة العليا على الابتكار الأخضر من خلال تطبيق أبعاد إدارة الوارد البشرية الخضراء.

دراسة أبو مهادي (2018)، هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الأداء البيئي في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد حدد الباحث ست أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وكانت (التوظيف الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، المكافآت والتعويضات الأخضر، الثقافة التنظيمية الخضراء) وقد تبنت الدراسة الحالية أول خمس أبعاد منها، ومع العلم أن البعد السادس وهو الثقافة التنظيمية هو المتغير الوسيط في هذه الدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود ضعف في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، ووجود علاقة وأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي.

#### دراسات متعلقة بالمتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية)

دراسة الزعي (2022)، هدفت للتعرف على أثر التعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين في بلديات أقاليم الشمال الأردنية، وأكدت النتائج وجود أثر للتعويضات المادية المباشرة وغير المباشرة والتعويضات المعنوية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا يدعو إلى تطبيق نظام تعويضات في كل الشركات لما له من أثر إيجابي على تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

دراسة حسن (2021)، هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد-19 وقياس مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بينهما، بالتطبيق على القطاع الصحي، والبترولي، والتعليمي، وأكدت النتائج على الدور الوسيط الإيجابي الذي يلعبه سلوك المواطنة التنظيمية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسمعة التنظيمية خصوصاً خلال الجائحة.

دراسة إسماعيل والبردان (2018)، أهدت هذه الدراسة بتوصيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وهذه الأبعاد هي (المبادرات البيئية، الارتباط الحضاري البيئي، المساعدة البيئية) وهي نفس الأبعاد التي تبنتها الدراسة الحالية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وأن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت منخفضة وأن مستوي ممارسة وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كان متوسطاً.

دراسة الزبيدي (2016)، هدفت الدراسة إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركة العامة للزيوت النباتية في العراق، وقد حددت هذه الدراسة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء نفس أبعاد هذه الدراسة، كما أن أبعاد المواطنة البيئية لهذه الدراسة نفس أبعاد التي تبنتها الدراسة الحالية، وقد وجدت الدراسة وجود ضعفاً في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما أن هناك ضعف في ثقافة المواطنة البيئية، وكما أن كلا من بعدي التوظيف الأخضر وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر لم يكن لها تأثير على المواطنة البيئية وباقي الأبعاد لها تأثير.

### دراسات متعلقة بالمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)

دراسة الحارثي والشماسي (2021)، هدفت إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العمل التطوعي في القطاعات الحكومية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة وحددت الدراسة أربع أبعاد للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) وهذه الأبعاد هي التي تبنتها الدراسة الحالية، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز العمل التطوعي في القطاعات الحكومية.

دراسة المنهالي والإدرسي (2021)، جاءت لتحديد أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بإدارة جامعة الأمام عبد الرحمن الفيصل، لأن الثقافة تعد الركيزة الأساسية والمهمة لتمييز ونجاح المنظمات، وأن وجود هذه الثقافة سوف ينمي السلوك الإبداعي لدى العاملين في أي منظمة، حيث تم تحديد أربع أبعاد للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) وهي نفس الأبعاد التي تم تحديدها في هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي للأعراف التنظيمية في صناعة الثقافة التنظيمية للجامعة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تتضح الفجوة البحثية التي سعت إليها الدراسة وهو تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، حيث أن ما يميز الدراسة الحالية بيئة التطبيق، حيث تم تطبيقها على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة لما لهذه الوزارة من أهمية للحفاظ على البيئة، حيث إن معظم الدراسات السابقة طبقتها على شركات وقطاعات أخرى، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بتحديد أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية والثقافة التنظيمية، ومؤشرات القياس مما أعطاهها شمولية عن الدراسات السابقة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ووجود ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق هذه الممارسة، كما بينت الأدبيات ضرورة تبني فلسفة إدارية شاملة لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بمقاييسها كافة والعمل على نشر ثقافة تنظيمية بشكل مستمر، وتوفير بيئة مشجعة وداعمة تدرك أهمية تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في تعزيز بيئة نظيفة، وكذلك تعزيز تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (إسماعيل و البردان، 2018)، وفي ضوء ذلك جاء حرص الباحث لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟

يتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟
- 2- ما واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟
- 3- ما مدى توافر الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟
- 4- هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟
- 5- هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟

- 6- هل هناك أثر لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟
- 7- هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟

## فرضيات الدراسة

تمثلت فرضيات الدراسة حول الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر-التدريب والتطوير الأخضر- تقييم الأداء الأخضر- الأجور والمكافآت الخضراء - الصحة والأمان الأخضر) في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
- الفرضية الثانية: من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر-التدريب والتطوير الأخضر- تقييم الأداء الأخضر- الأجور والمكافآت الخضراء - الصحة والأمان الأخضر) على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
- الفرضية الثالثة: من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة
- الفرضية الرابعة: من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر-التدريب والتطوير الأخضر- تقييم الأداء الأخضر- الأجور والمكافآت الخضراء - الصحة والأمان الأخضر) في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

## أهداف الدراسة

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
- معرفة واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
- التعرف على مدى وجود الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
- اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
- بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
- بيان أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
- معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساهم في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

## أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها في النقاط الآتية:

### أولاً- الأهمية النظرية

- 1- إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتبصير بمتطلبات تطبيقه، ودورها في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تساهم بتقديم خدمات صحية للمجتمع الفلسطيني.

- 2- الإسهام في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.
- 3- تعتبر الدراسة من الدراسات القليلة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في ظل وجود متغير وسيط الثقافة التنظيمية ، كدراسة تطبيقية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك وفقاً لحدود علم الباحث.

#### ثانياً - الأهمية التطبيقية

- 1- توفير فرصة حقيقية لوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة للوقوف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط والتعرف على الإيجابيات وتعزيزها، والسلبيات ومحاولة تصويبها.
- 2- مساعدة صناع القرار في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.
- 3- توجيه تفكير وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء لتدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من أجل المحافظة على البيئة داخل الوزارة وخارجها.

#### مصطلحات الدراسة الإجرائية

- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: تطبيق وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال الاستغلال الأمثل لموارد الوزارة بطريقة تعزز الاستدامة البيئية وخلق سلوكيات بيئية لرفع الروح المعنوية لدي العاملين.
- سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: هي الأفعال الفردية الاختيارية من جانب العاملين بالوزارة وليست مطلوبة منهم ولا يكافئوا عليها، وهي موجهة نحو المحافظة على البيئة وتحسينها من خلال قيامهم بالمساعدات البيئية، والارتباط الحضاري البيئي، والمبادرات البيئية.
- الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم، والسلوكيات، والمعتقدات، والأعراف التي يؤمن بها العاملون في الوزارة، والتي توضح كيفية السيطرة على اتجاهاتهم وسلوكياتهم للحفاظ على البيئة وحمايتها.

#### تصميم الدراسة

##### منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

##### مجتمع وعينة الدراسة

يشير مجتمع الدراسة على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع الدراسة، وتشترك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها، وفي ضوء ذلك تم تحديد مجتمع الدراسة من خلال موظفي الإدارة العامة للتنمية البشرية، ووحدة السلامة ومكافحة العدوي، والإدارة العامة للشؤون الإدارية وشؤون الموظفين، ووحدة التخطيط والتطوير المؤسسي، ودائرة الصحة البيئية، في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وعددهم (132) موظف وموظفة، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم استرداد (118) من قائمة استقصاء، و بنسبة استرداد بلغت (89.3%)، ويظهر الجدول رقم (1) أدناه تحليلاً وصفيًا لمجتمع الدراسة من حيث خصائصهم الديموغرافية.

يتبين من الجدول رقم (1) أن قوائم الاستقصاء المستردة كانت (118) قائمة استقصاء، كان فيها عدد الذكور (67)، أي بنسبة (56.78%)، وعدد الإناث (51)، أي بنسبة (43.22%)، يشكلون معاً المبحوثين جميعاً وعددهم (118)، ويرى



جدول رقم (1)  
خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	67	56.78%
	أنثى	51	43.22%
	مدير	4	3.39%
المسمى الوظيفي	مسؤول وحدة	2	1.69%
	رئيس قسم	35	29.66%
	موظف	77	65.25%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	13.56%
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	20	16.95%
	من 10 إلى أقل 15 سنوات	36	30.51%
المؤهل العلمي	أكثر من 15 سنة	46	38.98%
	دبلوم	43	36.44%
	بكالوريوس	52	44.07%
المؤهل العلمي	ماجستير	21	17.80%
	دكتوراه	2	1.69%
المجموع		118	100.00%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

الباحث أن نسب التوظيف بحسب النوع الاجتماعي في وزارة الصحة الفلسطينية لا تتفق مع النسب السائدة في المجتمع الفلسطيني، فهي بالنسبة للذكور أعلى وأقل بالنسبة للإناث، حيث بلغت نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة (20.7%)، ونسبة مشاركة الذكور (72.3%)، وهذا الاختلاف سببه طبيعة عمل وزارة الصحة التي تحتاج إلى الإناث في العمل مثل الذكور كما يبين الجدول رقم (1) أن نسبة حملة شهادة الدبلوم (36.44%)، ونسبة حملة شهادة البكالوريوس (44.07%)، كما يبين أن (17.8%) من المحوئين يحملون شهادة الماجستير، وما نسبته (1.69) يحملون شهادة الدكتوراه، ويرجع الباحث نسبة حملة شهادات البكالوريوس وتلها نسبة حملة الدبلوم، لأن طبيعة العمل ومتطلبات التوظيف في وزارة الصحة تتطلب الحصول على شهادة البكالوريوس والدبلوم، كما يتبين من الجدول رقم (1) أن نسبة من لديهم عدد سنوات الخدمة أقل من (5) سنوات كانت (13.65%)، كما يتبين أن نسبة من لديهم عدد سنوات الخدمة من 5-10 سنوات (16.95%)، ونسبة من لديهم سنوات خدمة 15 سنة فأكثر (38.98%) ويرى الباحث أن هذه النسب منطقية وتتوافق مع عمر إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية واحتياجاتها للعاملين المستمر لتقديم خدماتها للمواطنين.

#### مصادر جمع البيانات

تم الرجوع إلى مصدرين أساسيين للبيانات:

- المصادر الثانوية: والتي تمثلت في الكتب والمراجع والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمتوفرة في المكتبات أو في مواقع الإنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة لجمع البيانات الأولية، وبعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها لقياس المتغير المستقل والتابع والوسيط في الدراسات السابقة تم الاعتماد بصفة على المقياس الذي قدمته دراسة (Tang et al., 2017) ودراسة (Paille & Boiral, 2013).

#### أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء):

للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، تضمنت الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: تضمن كافة البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة.
- الجزء الثاني: يشمل (24) فقرة متعلقة بالمتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)؛ إذ جرى تخصيص (5) التوظيف الأخضر، (5) فقرات للتدريب والتطوير الأخضر، (5) فقرات لتقييم الأداء الأخضر، (5) فقرات للأجور والمكافآت الخضراء، (4) فقرات للصحة والأمان الأخضر على التوالي.
- الجزء الثالث: يشمل (13) فقرة متعلقة بالمتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية).
- الجزء الرابع: يشمل (12) فقرة متعلقة بالمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية).

وتم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي في بناء قائمة الاستقصاء لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء، وهذا بالنظر إلى سهولة فهمه وتوازن درجاته، إذ يعبر الأفراد المجيبون عن مدى موافقتهم على كل الفقرات التي تحتويها قائمة الاستقصاء وفق خمس درجات إذ يتدرج المقياس ما بين (5) درجات التي تعبر عن الموافقة بدرجة كبيرة جداً، (4) درجات والتي تعبر عن الموافقة بدرجة كبيرة، و(3) درجات تعبر عن الموافقة بدرجة متوسطة، (2) التي تعبر عن الموافقة بدرجة قليلة، (1) التي تعبر عن الموافقة بدرجة قليلة جداً.

جدول رقم (2)  
مقياس ليكرت والمحك المعتمد

مستوى الموافقة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المتوسط الحسابي	5-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1.8-1
الوزن النسبي	%100-%84	%84-%68	%68-%52	%52-%36	%36-%20

مقياس الدراسة: وقد حدد الباحث مدى تبني وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة لمجالات متطلبات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، والثقافة التنظيمية بخمس مستويات، باعتماد المحك الموضح في جدول رقم (2).

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

صدق أداة الدراسة (صدق الاتساق الداخلي)

جدول رقم (3)  
نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل

البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس
م. بيرسون	م. بيرسون	م. بيرسون	م. بيرسون	م. بيرسون
0.000 **0.876	1 0.000 **0.908	1 0.000 **0.901	1 0.000 **0.939	1 0.000 **0.883
2 0.000 **0.886	2 0.000 **0.803	2 0.000 **0.932	2 0.000 **0.921	2 0.000 **0.849
3 0.000 **0.879	3 0.000 **0.903	3 0.000 **0.953	3 0.000 **0.933	3 0.000 **0.852
4 0.000 **0.925	4 0.000 **0.872	4 0.000 **0.871	4 0.000 **0.913	4 0.000 **0.854
5 0.000 **0.843	5 0.000 **0.936	5 0.000 **0.916	5 0.000 **0.895	5 0.000 **0.846
الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول				
1 0.000 **0.852	2 0.000 **0.869	3 0.000 **0.881	4 0.000 **0.818	5 0.000 **0.846

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 \* دالة عند 0.05

جدول رقم (4)

نتائج الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع والوسيط

المتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية		المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية	
م. بيرسون	م. بيرسون	م. بيرسون	م. بيرسون
0.000 **0.793	8 0.000 **0.614	1 0.000 **0.767	8 0.000 **0.834
2 0.000 **0.787	9 0.000 **0.752	2 0.000 **0.884	9 0.000 **0.746
3 0.000 **0.883	10 0.000 **0.800	3 0.000 **0.925	10 0.000 **0.853
4 0.000 **0.804	11 0.000 **0.699	4 0.000 **0.748	11 0.000 **0.898
5 0.000 **0.774	12 0.000 **0.668	5 0.000 **0.747	12 0.000 **0.867
6 0.000 **0.786	13 0.000 **0.851	6 0.000 **0.858	13 0.000 **0.895
7 0.000 **0.799			

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 \* دالة عند 0.05

يقصد بالاتساق الداخلي

مدى ارتباط درجات الأبعاد والمجاور مع درجات الفقرات المكونة لها، وكذلك ارتباط درجات الأبعاد والمجاور مع درجة أداة الدراسة ككل، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتهي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق قائمة الاستقصاء ككل، وفيما يلي

عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات قائمة الاستقصاء حسب الأبعاد، والجدول رقم (3) والجدول رقم (4) يوضحان نتائج معاملات صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط.

يتضح من الجدول رقم (3) و (4) أن جميع معاملات الارتباط (الصدق) لفقرات ومجاور الدراسة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، فإن ذلك يشير لوجود درجة مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي للبيانات التي تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة، ولذلك تعتبر جميع أبعاد قائمة الاستقصاء صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة

الثبات يختص بمدى الوثوق بالدرجات التي نحصل عليها من تطبيق الاختبار بمعنى أن الدرجات أو النتائج يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود أخطاء الصدفة، فهو يعني دقة الاختبار أو اتساقه، وكما أن معنى الثبات هو ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة من الأفراد وذلك يعني قلة تأثير عوامل الصدفة

جدول رقم (5)  
قياس ثبات الاستبانة

المجال	ألفا كرونباخ			التجزئة النصفية
	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط المصحح	
التوظيف الأخضر	5	0.925	0.840	0.913
التدريب والتطوير الأخضر	5	0.927	0.879	0.936
تقييم الأداء الأخضر	5	0.951	0.829	0.910
الأجور والمكافآت الخضراء	5	0.954	0.794	0.885
الصحة والأمان الأخضر	4	0.869	0.686	0.814
كافة أبعاد المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	24	0.968	0.866	0.928
المحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية	13	0.938	0.753	0.859
المحور الثالث: الثقافة التنظيمية	12	0.960	0.915	0.956

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

أو العشوائية، فهو يحدد الدقة التي تقيس بها أداء أي شيء تقيسه، وللتحقق من درجة ثبات قائمة الاستقصاء وقدرتها على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، وباستخراج معاملات الثبات حسب معادلة ألفا-كرونباخ Alpha Cronbach Coefficient، وأظهرت النتائج الموضحة في جدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محاور حيث تتراوح بين (0.938، 0.968)، كما كانت قيمة معامل التجزئة النصفية أيضاً مرتفعة لكل المجال حيث تراوحت ما بين (0.859، 0.956) لكل محور من محاور قائمة الاستقصاء، بذلك توفرت التقه التامة بصحة قائمة الاستقصاء وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### الدراسة الميدانية

تحليل محاور الدراسة: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد ومحاور ممارسات الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية والثقافة التنظيمية

يوضح الجدول (5) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد ومحاور ممارسات الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية والثقافة التنظيمية.

حيث نلاحظ من خلال الجدول (6) أعلاه النتائج التالية:

بلغ الوسط الحسابي للمتغير المستقل «ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء» (3.13 من الدرجة 5 بوزن نسبي 62.6%) وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري 0.72 بمعامل اختلاف 23% وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالي بين مفردات مجتمع الدراسة بالإجابات)، وبلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع «سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية» (3.58 من الدرجة 5 بوزن نسبي 71.6%) وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري 0.65 بمعامل اختلاف 65% وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت عالي في الإجابات (أي تجانس عالي بين مفردات مجتمع الدراسة بالإجابات)، كما بلغ الوسط الحسابي للمتغير الوسيط «الثقافة التنظيمية» (3.14 من

جدول (6)

نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس
1	65.8%	26.1%	0.86	3.29	البعد الأول: التوظيف الأخضر
3	63.2%	23.7%	0.75	3.16	البعد الثاني: التدريب والتطوير الأخضر
4	62.6%	28.1%	0.88	3.13	البعد الثالث: تقييم الأداء الأخضر
5	56.2%	33.5%	0.94	2.81	البعد الرابع: الأجور والمكافآت الخضراء
2	65.6%	23.8%	0.78	3.28	البعد الخامس: الصحة والأمان الأخضر
---	62.6%	23.0%	0.72	3.13	المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
---	71.6%	18.2%	0.65	3.58	المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
---	62.8%	23.9%	0.75	3.14	المتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v24

الدرجة 5 بوزن نسبي 62.8%) وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري 0.75 بمعامل اختلاف 23.9% وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت عالي في الإجابات (أي تجانس عالي بين مفردات مجتمع الدراسة بالإجابات).

و فيما يتعلق بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء حيث تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للبعد الأول «التوظيف الأخضر» وبلغ الوسط الحسابي (3.29) من الدرجة 5 بوزن نسبي (65.8%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري 0.86 بمعامل اختلاف 26.1% وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالي بين مفردات مجتمع الدراسة بالإجابات)، والحد الأدنى للبعد الخامس «الصحة والأمان الأخضر» وبلغ الوسط الحسابي (2.81) من الدرجة 5 بوزن نسبي (56.2%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري 0.94 بمعامل اختلاف 33.5% وتشير هذه النتيجة إلى وجود تشتت في الإجابات (أي عدم وجود تجانس بين مفردات مجتمع الدراسة).

#### نتائج فرضيات الدراسة:

#### نتائج تحليل النموذج الهيكلي لدراسة التأثيرات المختلفة بين متغيرات الدراسة

يوضح الجدول (7) نتائج تقدير النموذج الهيكلي العام لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة الرئيسية، باعتبار أن (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) يتمثل بالمتغير المستقل و(سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية) يتمثل بالمتغير التابع، و(الثقافة التنظيمية) يتمثل بالمتغير الوسيط، وفيما يلي عرض نتائج الفرضيات الرئيسية بين متغيرات الدراسة كما يلي:

1- الفرضية الرئيس الأول: التي تنص على «من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية»

ومن خلال نتائج الجدول (7) يوضح بوجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، حيث بلغ قيمة الأثر (0.290) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بمقدار (0.290) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.013)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وفيما يتعلق بأثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، تشير النتائج إلى أن بعدي (تقييم الأداء الأخضر، الصحة والأمان الأخضر) لا يؤثر في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما بعد التوظيف الأخضر يؤثر بشكل سلبي في سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، أما بعدي التدريب والتطوير الأخضر والأجور والمكافآت الخضراء يؤثر بشكل إيجابي في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

2- الفرضية الرئيس الثاني: التي تنص على «من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لممارسات إدارة الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية»

ومن خلال نتائج الجدول (7) يوضح بوجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، حيث بلغ قيمة الأثر (0.870) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة مستوى الثقافة التنظيمية بمقدار (0.870) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وفيما يتعلق بأثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية، تشير النتائج إلى أن بعدي (التدريب والتطوير الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) لا يؤثر في الثقافة التنظيمية، أما بعد التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والصحة والأمان الأخضر يؤثر بشكل إيجابي في الثقافة التنظيمية.

3- الفرضية الرئيس الثالث: التي تنص على «من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية»

ومن خلال نتائج الجدول (7) يوضح بوجود أثر للثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، حيث بلغ قيمة الأثر (0.310) وهذا يعني أن مضاعفة الثقافة التنظيمية عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بمقدار (0.310) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.006)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05.

4- الفرضية الرئيس الرابع: التي تنص على «من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية»

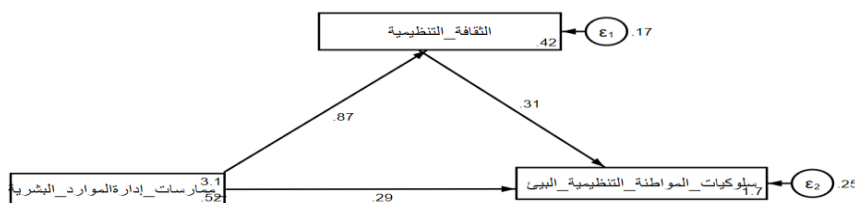
ومن خلال نتائج الجدول (7) يوضح بوجود أثر إيجابي للممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، حيث بلغ قيمة الأثر (0.270)، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.007)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وفيما يتعلق بأثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، تشير النتائج إلى أن يُعدي (التدريب والتطوير الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء) لا يؤثر في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، أما بعد التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والصحة والأمان الأخضر يؤثر بشكل إيجابي في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

### جدول رقم (7)

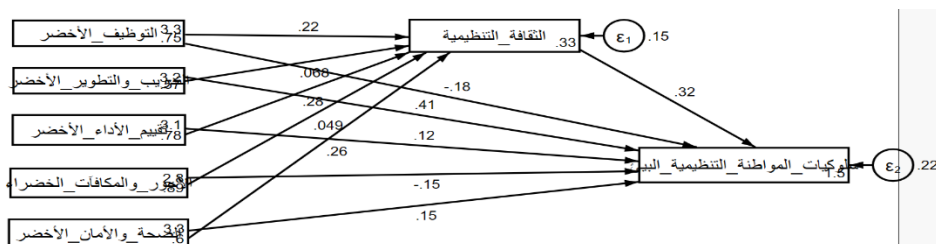
يوضح نتائج النموذج الهيكلي بين متغيرات الدراسة

الأثر المباشر		الأثر غير المباشر		الأثر الإجمالي		التأثير
القيمة	الدلالة	القيمة	الدلالة	القيمة	الدلالة	
0.290	0.013	0.270	0.007	0.560	0.000	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ← سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
0.870	0.000			0.870	0.000	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ← الثقافة التنظيمية
0.310	0.006			0.310	0.006	الثقافة التنظيمية ← سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
0.180-	0.035	0.070	0.033	0.110-	0.189	التوظيف الأخضر ← سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
0.410	0.000	0.021	0.444	0.430	0.000	التدريب والتطوير الأخضر ← سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
0.120	0.156	0.088	0.018	0.210	0.012	تقييم الأداء الأخضر ← سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
0.150-	0.033	0.015	0.434	0.130-	0.063	الأجور والمكافآت الخضراء ← سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
0.150	0.128	0.081	0.029	0.230	0.017	الصحة والأمان الأخضر ← سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
0.220	0.002			0.220	0.002	التوظيف الأخضر ← الثقافة التنظيمية
0.0680	0.427			0.068	0.427	التدريب والتطوير الأخضر ← الثقافة التنظيمية
0.280	0.000			0.280	0.000	تقييم الأداء الأخضر ← الثقافة التنظيمية
0.049	0.416			0.049	0.416	الأجور والمكافآت الخضراء ← الثقافة التنظيمية
0.260	0.001			0.260	0.001	الصحة والأمان الأخضر ← الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج AMOS V24.



الشكل البياني (1): يوضح نتائج النموذج الهيكلي بين متغيرات الدراسة الثلاث



الشكل البياني (2): يوضح نتائج النموذج الهيكلي بين متغيرات الدراسة

## مناقشة نتائج الدراسة

- 1- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) وجود درجة متوسطة من الموافقة (62.6%) حول ممارسة وزارة الصحة الفلسطينية إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهذا يعني أن الوزارة يمارسون إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال التوظيف الأخضر، وكذلك الصحة والأمان الأخضر، وأن الوزارة تمارس التدريب والتطوير الأخضر، والأجور والمكافآت الخضراء، ولكنها تمارسها بدرجة متوسطة وهذا راجع إلى أن تطبيق هذا المفهوم هو جديد على الوزارة.
- 2- أشارت النتائج أن ترتيب أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من حيث التطبيق جاء في المرتبة الأولى بُعد «التوظيف الأخضر» وبوزن نسبي (65.8%) وهي درجة متوسطة من الموافقة، وهذا يعني أن الوزارة بدأت بتطبيق التوظيف الأخضر حديثاً، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد «الصحة والأمان الأخضر» وبوزن نسبي (65.6%) وهي درجة متوسطة، ويعني هذا أن تطبق الصحة والأمان الأخضر من أجل صحة المرضى والعاملين والمحافظة على البيئة داخل المجتمع الفلسطيني، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء بُعد «التدريب والتطوير الأخضر» بوزن نسبي (63.2%) وهي درجة متوسطة من الموافقة، وهذا يفسر بأن الوزارة تعمل على تدريب وتطوير كوادر الوزارة للمحافظة على بيئة العمل، أما في المرتبة الرابعة فقد جاء بُعد «تقييم الأداء الأخضر» بوزن نسبي (62.6%) وهي درجة متوسطة من الموافقة، وهذا يدل على أن الوزارة تهتم بتقييم أداء العاملين فيها بناء على قدرة العاملين على تطبيق البيئة الخضراء في العمل، أما في المرتبة الخامسة والأخيرة فقد جاء بُعد «الأجور والمكافآت الخضراء» بوزن نسبي (56.2%) وهي درجة متوسطة من الموافقة، مع أن هذه النتيجة قليلة إلا أن الوزارة تحاول ربط الأجور والمكافآت للعاملين بمدى تطبيقهم للبيئة الخضراء.
- 3- أظهرت نتائج المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية) وجود درجة مرتفعة من الموافقة بوزن نسبي (71.6%) حول ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في الوزارة، مما يدل على أن العاملين بالوزارة يستجيبون لتعليمات الوزارة المتعلقة بالمحافظة على البيئة، كما أنهم يشاركون في المبادرات التي تقوم بها الوزارة من أجل المحافظة على البيئة.
- 4- أظهرت نتائج المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) وجود درجة متوسطة من الموافقة بوزن نسبي (62.8%) حول تبني ثقافة تنظيمية في الوزارة، مما يدل على أن الوزارة ضمن رؤيتها ورسالتها قضايا البيئة، كما أن الوزارة تشجع الممارسات الخضراء وتعكسها وفق سياسات مدروسة وموضوعة مسبقاً، وتمتلك الوزارة قيم وأنماط قيادية تشجع على حماية البيئة وتعزيز الثقافة الخضراء.
- 5- أظهرت نتائج الفرضية الأولى وجود أثر لممارسات الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بوزارة الصحة الفلسطينية، حيث بلغ قيمة الأثر (0.290)، وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء سيسهم في زيادة تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بمقدار (0.290) درجة.
- 6- أظهرت نتائج الفرضية الثانية وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطينية، حيث بلغ قيمة الأثر (0.870)، وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء سيسهم في زيادة مستوي تطبيق الثقافة التنظيمية داخل الوزارة بمقدار (1.870) درجة.
- 7- كما أظهرت نتائج الفرضية الثالثة وجود أثر للثقافة التنظيمية في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بوزارة الصحة الفلسطينية، حيث بلغ قيمة الأثر (0.310)، وهذا يعني أن مضاعفة الثقافة التنظيمية عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بمقدار (0.310) درجة.
- 8- أظهرت نتائج الفرضية الرابعة والأخيرة وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث بلغ قيمة الأثر (0.270)، وبمستوي دلالة بلغت (0.007) وهي أقل من مستوي (0.05)، وتشير النتائج أن بُعدي (التدريب والتطوير الأخضر، والأجور والمكافآت الخضراء) لا يؤثر في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، أما عن بُعد التوظيف الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والصحة والأمان الأخضر يؤثر بشكل إيجابي في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

## توصيات الدراسة

- 1- يجب ان تولي الوزارة اهتمام كبير بقضايا البيئة، وأن تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بطريق أكثر فعالية من أجل تحقيق بيئة خضراء.
- 2- تدريب وتطوير العاملين بالوزارة على القضايا البيئية، وذلك لنقل مهارات ومعارف جديدة من العاملين الحاليين إلى العاملين الجدد لضمان استمرارية تحقيق الأهداف البيئية.
- 3- مطلوب من الوزارة تبني ثقافة تنظيمية خضراء تعمل على ترسيخ القيم والمبادئ والسلوكيات التي ترسخ مفاهيم الاستدامة البيئية الخضراء.
- 4- العمل على دمج ممارسات البيئة الخضراء في استراتيجية الوزارة، من خلال الالتزام الكامل بالمعايير البيئية وترسيخ الثقافة البيئية باعتبارها جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية.
- 5- زيادة الاهتمام باستقطاب واختيار وتعيين الكفاءات والمهارات الخضراء والذين لديهم ثقافة خضراء لكي تكون الوزارة صديقة للبيئة.
- 6- ضرورة تبني نظام الأجور والمكافآت الخضراء لدفع العاملين بالوزارة نحو تحقيق البيئة الخضراء.
- 7- من الممكن إجراء دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الاستدامة البيئية من خلال وجود الدور الوسيط للقيادة التحويلية في وزارة أخرى أو على قطاع صناعي أو خدمي.

## حدود الدراسة

حدد الباحث الدراسة بالحدود الآتية:

- 1- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.
- 2- الحد البشرية: اشتملت هذه الدراسة على موظفي الإدارة العامة للتنمية البشرية، ووحدة السلامة ومكافحة العدوي، والإدارة العامة للشؤون الإدارية وشؤون الموظفين، ووحدة التخطيط والتطوير المؤسسي، ودائرة الصحة البيئية.
- 3- الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة في حدها المؤسسي على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
- 4- الحد المكاني: تم إجراء الدراسة في قطاع غزة - فلسطين «مكان وجود الجامعة».
- 5- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2022-2023.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود. (2006). «ثقافة المنظمة والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز بالتطبيق على شركات ومصانع منطقة الإسكندرية الكبرى»، *المجلة العربية للتجارة والتمويل*، جامعة طنطا، المجلد (2) العدد (1).
- أبو سمعان، محمد ناصر. (2015). «محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبوشنب، عائشة فؤاد. (2017). *تنوع الثقافة التنظيمية عند اختيار وتعيين الموارد البشرية*. مطابع الدار العربية، بيروت.
- أبو مهادي، فاطيمة طالب. (2018). «واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على الأداء البيئي»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- إسماعيل، عمار فتحي موسيو؛ اليردان، محمد فوزي أمين. (2018). «دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية-دراسة تطبيقية»، *المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية*، المجلد (1)، العدد (2-1)، ص ص 61-121.
- المنهالي، طلال بن سقاف سالم؛ والإدرسي، محمد بن توفيق يوسف. (2021). «أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل»، *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*، المجلد (12)، العدد (12)، ص ص 1-32.
- الإبراهيمي، إحسان عبد الأمير عزيز. (2018). «إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في محافظة النجف الأشرف»، *مجلة جامعة الكوفة كلية الأداب*، المجلد (1)، العدد (39)، ص ص 663-686.
- الحارثي، رقية سعد؛ والشمامي، أريج عبد الرحمن. (2021). «دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العمل التطوعي في القطاعات الحكومية: دراسة ميدانية على منسوبي ومنسوبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة»، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد (29)، العدد (3)، ص ص 312-337.
- الحسنواي، صالح مهدي محمد. (2019). «الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي: بحث استطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة بجامعة كربلاء»، *مجلة أهل البيت*، العدد (25)، ص ص 449-483.
- الزبيدي، غني. (2016). «دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية على الشركة العامة للزيوت النباتية في العراق»، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* المجلد (22)، العدد (89)، ص ص 75-83.
- الزبيدي، غني دحام تناي؛ وحمزة، محمد فليح. (2021). «تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء»، *مجلة كلية بغداد للعلوم الإدارية الجامعة*، العراق، العدد (63)، ص ص 29-66.
- الزعبي، هديل زياد. (2022). «أثر التعويضات في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين في البلديات»، *المجلة العالمية للنشر العلمي*، العدد (47)، ص ص 762-781.
- السكارنة، محمد إحسان. (2017). «أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز وإبداع الموارد البشرية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان»، *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العميان، محمود سلمان. (2017). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان، دار وائل للنشر.



- العنزي، خالد محسن زيدان، أبو دولة، جمال. (2022). «دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية»، *مجلة جدارة للدراسات والبحوث*، المجلد (6)، العدد(1)، ص ص48-67.
- الغرابلي، زينب إسماعيل؛ وعبد القادر، علي أحمد؛ ويحي، بريهان فطين (2021). «واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء في مصر»، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (41)، العدد (3)، ص ص 319-340.
- القريوتي، محمد. (2010). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات*. دار الشروق، عمان.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). «المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية»، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- المنهالي، طلال بن سقاف؛ وسالم، الإدريسي. (2021). «أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل»، *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*، العدد (12)، ص ص 1-32.
- حسن، فاطمة محمد مهدي. (2021). «الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد 19: دراسة تحليلية»، *المجلة العلمية للدراسات التجارية*، المجلد (12)، العدد (3)، ص ص 273-339.
- خزعل، بصير خلف؛ والمشهداني، لمياء محمد جاسم؛ والطيار، أحمد ركان محمد. (2021). «ممارسات الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز القدرات الجوهرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل»، *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*، المجلد (15)، العدد (3)، ص ص 268-297.
- عبد الرحمن، أشرف عبد الرحمن محمد. (2021). «أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الحصبة السوقية لمجموعة من المنظمات الصناعية المصرية»، *المجلة العلمية للدراسات التجارية*، المجلد (12)، العدد (1)، ص ص 406-444.
- كمال، بو الشرش. (2017). *الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية*. عمان، دار الأيام.
- محمداني، حسام الدين عبد العزيز. (2021). «أثر التمكين النفسي في تحقيق سلوكيات التنظيم: دراسة تطبيقية على شركة أزال لصناعة الأدوية»، *مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية والقانونية*، المجلد (5) العدد (2)، ص ص 32-50.
- مندي، ريتا ديفيد موسي (2021). «دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدي معلمي مرحلة الأساس بمحلة بحري»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Ahmad, Shoeb. (2015). *Green Human Resource Management: Policies and Practices*. University of Hail, Saudi Arabia, p. 9-13.
- Boiral, O. (2009). "Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Business Ethics*, 87, 221-236.
- Daily, B. F.; Bishop, J. W. & Govindarajulu, N. (2009). "A conceptual Model for Organizational Citizenship Behavior Directed Toward the Environment", *Business & Society*, 48, 243-256.
- Huo, W.; Li, X.; Zheng, M.; Liu, Y. & Yan, J. (2020). "Commitment to Human Resource Management of the Top Management team for Green Creativity", *Sustainability*, 12, (3), 1008.

- Jackson, S.; Renwick, D.; Jabbour, C. J. C. & Muller-Camen, M. (2011). "State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management", *Zeitschrift für Personal for Schung, German Journal of Research in Human Resource Management*, 25, 99-116.
- Jones R. (2007). *Organizational Theory, Design and Change*. 5<sup>th</sup> ed., New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc.
- Kanika, Sharma. (2017). "Conceptualization of Green Human Resource Management & Green Human Resource Management Practices", *Commitment to Environment Sustainability*, P. 8-9.
- Lamm, E.; Tosti-Kharas, J. & Williams, E. G. (2013). "Read this Article, But Don't Print it: Organizational Citizenship Behavior toward the Environment", *Group & Organization Management*, 38 (2), 163-197.
- Mishra, P. (2017). "Green Human Resource Management: A Framework for Sustainable Organizational Development in an Emerging Economy", *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (5), 762-788
- Paillé, P. & Boiral, O. (2013). "Pro-environmental Behavior at Work: Construct Validity and Determinants", *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118-128.
- Paillé, P.; Chen, Y.; Boiral, O. & Jin, J. (2014). "The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-level Study", *Journal of Business Ethics*, 121 (3), 451-466.
- Peerzadah, S. Ahmad; Mufti, Sabiya; Nazir, Nazir Ah. (2018). "Green Human Resource Management: A Review", *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, Vol. 7, Issue 3, 790-795.
- Raineri, N. & Paillé, P. (2016). "Linking Corporate Policy and Supervisory Support with Environmental Citizenship Behaviors: The Role of Employee Environmental Beliefs and Commitment", *Journal of Business Ethics*, 137 (1), 129-148.
- Renwick, D.; Redman, T. & Maguire, S. (2013). "Green Human Resource Management: A Review, Process Model, and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 15 (1), 1-14.
- Tang, G.; Chen, Y.; Jiang, Y.; Paillé, P. & Jia, J. (2017). "Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity", *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Zoogah, D. (2011). "The Dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive-Social Information processing Approach", *Zeitschrift für Personalforschung*, 25, 117-139.

## The Impact of Green Human Resources Management Practices In Strengthening Environmental Organisational Citizenship Behaviours Through Organisational Culture as a Mediating Variable: The Palestinian Ministry of Health in the Gaza Strip as a Field Study

Dr. Mohammed J. M. Fares

Business Management Professor assistant.

Al-Azhar University, Gaza - Palestine

mfares2000@yahoo.com

### ABSTRACT

The study aimed to determine the impact of green human resource management practices in strengthening the environmental organisational citizenship behaviours through organisational culture as a mediating variable applied to the Palestinian Ministry of Health in the Gaza Strip.

To achieve the study objectives, the analytical descriptive approach was adopted, and a questionnaire was distributed as a study tool to the whole study population of (132) male and female employees as a comprehensive approach. The reality of the practice of green human resources management in the ministry was medium with a relative weight of (62.6%), and that the reality of applying environmental organisational citizenship behaviours was high with a relative weight of (71.6%) and that the reality of organisational culture was medium with a relative weight of (62.8%), and the results showed a positive impact of green human resource management practices in strengthening environmental organisational citizenship behaviours through the existence of organisational culture as a mediating variable.

The study recommended that the ministry should adopt a green organisational culture that works to consolidate the values, principles and behaviours that consolidate the concepts of the green environment, and work to integrate green environmental practices into the ministry's strategy.

**Keywords:** *Green Human Resources Management, Environmental Organisational Citizenship Behaviours, Organisational Culture.*



