



الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة

الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر

" دراسة تطبيقية "

إعداد

د. أحمد السيد عيسى

أستاذ مشارك – قسم الإدارة

كلية إدارة الأعمال

جامعة الطائف المملكة العربية السعودية

a.eissa39@yahoo.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الثالث يوليه 2023

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص:

استهدفت الدراسة تقديم رؤية ليس فقط من منظور نظري، ولكن أيضاً من منظور إداري، تظهر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء التنظيمي الأخضر، ودور القيادة المستدامة في تدعيم ممارسات الأداء التنظيمي الأخضر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي شمل الأسلوب الميداني، وتم إعداد استبانة وزعت على عينة بلغت 376 مفردة من العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية بمصر، وتم استرجاع 298 استمارة صحيحة، واستخدمت البرامج الإحصائية الجاهزة على الحاسب الآلي ومنها البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS26.V) والبرنامج الإحصائي (Warp PLS 7). وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده حيث بلغت قيمة المسار المباشر 0.340، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة المستدامة بأبعادها على الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده حيث بلغت قيمة المسار المباشر 0.63. وكما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للقيادة المستدامة بأبعادها كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده حيث بلغت قيمة المسار غير المباشر 0.35. وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة نظم الأداء الداخلي للشركة القابضة للأدوية مع متطلبات وأهداف الأداء التنظيمي الأخضر، ووضع معايير للاستقطاب والاختيار الأخضر لجذب العاملين ذات المهارات الخضراء، كما يجب دعم الأجور والمكافآت للعاملين بالشركة القابضة للأدوية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء- القيادة المستدامة- الأداء التنظيمي الأخضر.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث

■ مقدمة:

لقد أصبحت قضايا البيئة الخضراء من أكثر القضايا المعاصرة التي تواجه دول العالم، والسعي الدؤوب للتخفيف من الآثار الضارة للتلوث الصناعي والنفائات، والقضاء على الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية التي تزيد من الآثار السلبية لقضايا البيئة الشغل الشاغل لجميع الدول والمنظمات، ومع ظهور التنمية المستدامة في تسعينيات القرن العشرين، بدأت الحاجة إلى ضرورة تحقيق التنمية على النحو الذي يشبع الحاجات المتزايدة للأفراد، مع الالتزام بالأداء التنظيمي الأخضر، والمحافظة على البيئة.

وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم المعاصرة في الإدارة، والتي تركز على دمج مفاهيم الإدارة الخضراء في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومع زيادة الوعي والاهتمام بالتنمية المستدامة اكتسبت إدارة الموارد البشرية الخضراء أهمية خاصة، حيث تشمل على الموارد الصديقة للبيئة والمحافظة على رأس المال البشري والمعرفي، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى المشاركة والولاء للمنظمات، وهناك عدة مطالب لتطوير إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمنظمات من حيث استقطاب، واختيار، وتعيين، وتدريب، وتطوير، وتقييم أداء العاملين بالمنظمات. وتتبنى بعض المنظمات الممارسات الخضراء التي تساعد في الحد من الأضرار البيئية، والتخطيط والتنفيذ للممارسات الصديقة للبيئة، وبالتالي يجب على كمنظمة أن تقوم بتنمية وتطوير الموارد البشرية الخضراء بها وزيادة قدرتها على القيام بالممارسات الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر (Chugan,Mehta2015). وتعد القيادة المستدامة طريقة فعالة في الإدارة، حيث تهتم بوضع رؤية استراتيجية طويلة الأجل، وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة؛ (العاملين، والعلاء، والموردين، والمستثمرين)، وتعمل على دمج الاعتبارات البيئية والمجتمعية وأهداف التنمية المستدامة في استراتيجية الأعمال. وترتكز القيادة المستدامة على المنهج الاستراتيجي في العمل، والسلوك الأخلاقي لمساعدة الأفراد في تحقيق النتائج المستهدفة، وتلبية الاحتياجات الاقتصادية، والبيئية، والثقافية، والاجتماعية. Bendell & Little,2015).

ويهتم الأداء التنظيمي الأخضر بتقييم مدى وصول الموظف إلى هدف أو مجموعة من الأهداف المرتبطة بالممارسات الخضراء داخل المنظمة، وتعمل برامج وعمليات وممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء التي يتم تنفيذها داخل المنظمات على الحد من الآثار البيئية السلبية أو تعزيز الآثار البيئية الإيجابية وتحسين الأداء التنظيمي الأخضر. (Arulrajah et al, 2015)، (Aqqad et al 2019). ومن هذا المنطلق فإن الهدف الأساسي لهذا البحث هو تسليط الضوء على الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر.

■ الدراسة الاستطلاعية:

لقد قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية عن طريق المقابلات الشخصية* مع بعض أعضاء مجلس الإدارة المدراء في الإدارة العليا، والوسطى، والعاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية بهدف

التعرف على آرائهم حول الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر، ومدى تشجيع قيادات تلك الشركات لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي

الأخضر، ومدى تحفيز العاملين على الممارسات الصديقة للبيئة، وتقديم الأفكار الجديدة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي، والمشاركة في الدورات والندوات والمؤتمرات الخاصة بالأداء التنظيمي.

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها إلى عدد من الحقائق، كان من أهمها:

- الحاجة إلى التأكيد على علم ممارسات متغيرات القيادة المستدامة بالشركات التابعة للشركة القابضة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية.

- الحاجة إلى وضوح ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات محل البحث.

- ارتفاع تكاليف المحافظة على البيئة، والحد من الآثار الضارة الناتجة عن بعض الممارسات الخاطئة.

- ضعف الجهود المبذولة لدعم وتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وما يمكن أن يحدثه من تأثير على تحسين فعالية الأداء التنظيمي الأخضر في تلك الشركات.

*عضو مجلس إدارة شركة النيل وعدد 5 من العاملين بها – مدير بشركة ممفيس وعدد 4 من العاملين بها – عضو مجلس إدارة شركة القاهرة وعدد 3 من العاملين بها – عدد 3 من العاملين بشركة العربية - عدد 4 من العاملين بشركة النصر.

- عدم توحيد مؤشرات قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر بتلك الشركات.

- التحديات المعاصرة التي تواجه تلك الشركات منها: التحولات الرقمية، التغيرات التكنولوجية، القيود السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والقانونية، والتشريعية.

■ مشكلة البحث:

وانطلاقاً مما أسفرت عنه الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة ومظاهر المشكلة، فإنه يمكن التعبير عن مشكلة البحث في صورة تساؤل رئيسي على النحو التالي:

ما الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية، هي:

- ما الإطار الفكري والمفاهيمي للقيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي الأخضر؟

- هل توجد علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي الأخضر بالشركات محل البحث؟

- هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي الأخضر بالشركات محل البحث؟

- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي الأخضر بالشركات محل البحث؟

- هل يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي الأخضر عند توسط القيادة المستدامة؟

■ **أهمية البحث:** يمكن عرض الأهمية العلمية والعملية على النحو التالي:

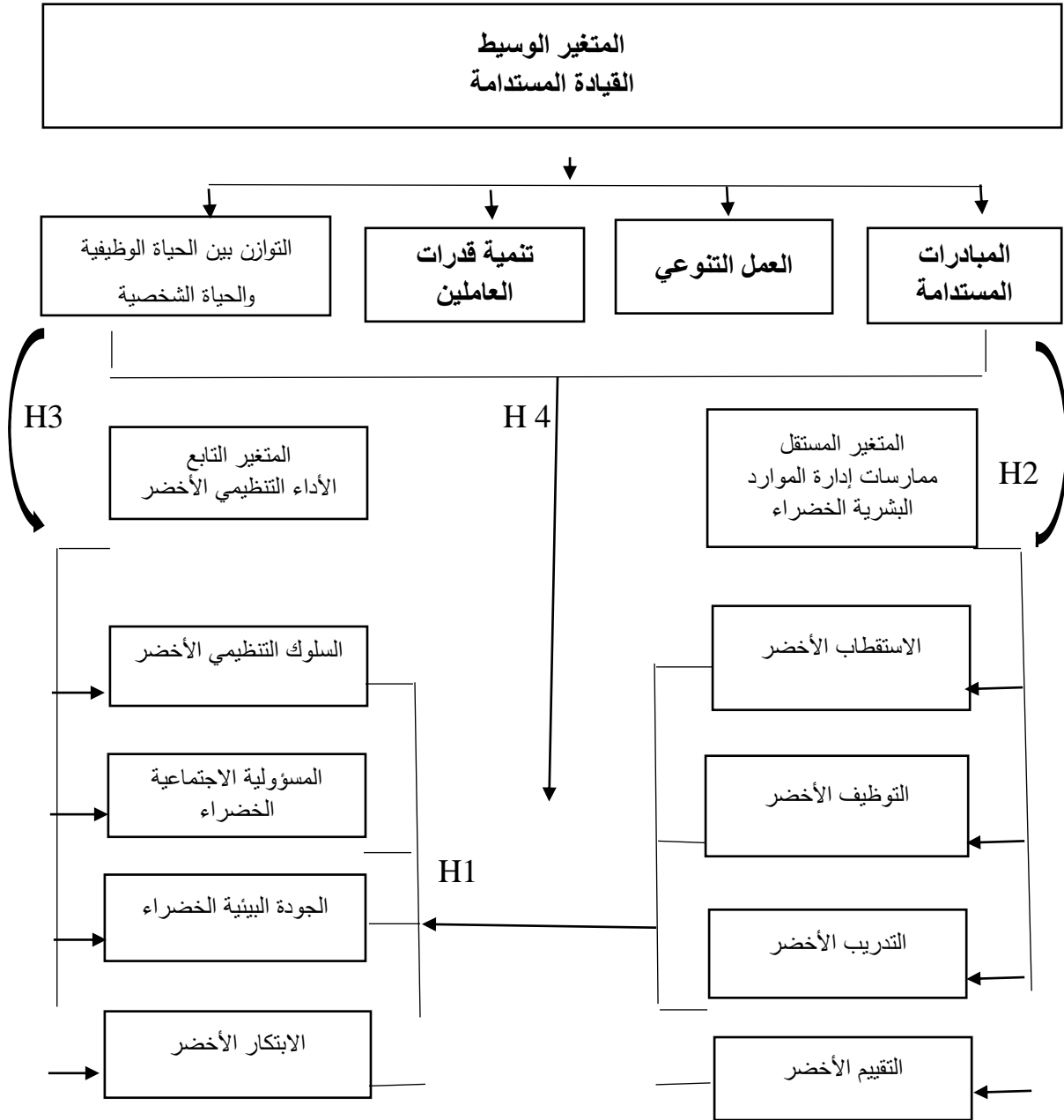
الأهمية العلمية:

- تقديم إطار فكري للقيادة المستدامة، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء التنظيمي الأخضر.

- إثراء المكتبة العربية بمزيد من الكتابات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء التنظيمي الأخضر.
 - المشاركة العلمية في موضوع معاصر مرتبط بالممارسات الخضراء في المنظمات.
 - الوقوف على الأبحاث والدراسات الأجنبية الحديثة، ومواكبة التطورات العالمية.
- الأهمية العملية:**
- تنبع الأهمية العملية من أهمية قطاع صناعة الدواء، حيث تهتم الدولة اهتماماً بالغاً بتوفير الدواء لكل المواطنين.
 - يساهم البحث في تقديم إرشادات لمتخذي القرار حول كيفية تعظيم السلوك الأخضر للعاملين في شركاتهم.
 - المساهمة في خلق ثقافة تنظيمية خضراء صديقة للبيئة لدى الشركات.
 - يعتبر البحث من الناحية التطبيقية محاولة فعالة لزيادة إدراك الإدارة والعاملين بأهمية القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والسلوك والأداء التنظيمي الأخضر.
- **أهداف البحث:** تتمثل في التالي:
- التعرف على الإطار الفكري الإداري للقيادة المستدامة، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء التنظيمي الأخضر.
 - الوقوف على علاقة الارتباط بين القيادة المستدامة، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء التنظيمي الأخضر.
 - قياس أثر الدور الوسيط للقيادة المستدامة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر.
 - تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتعظيم ممارسات الأداء التنظيمي الأخضر.

▪ **نموذج البحث:** بين الشكل التالي نموذج متغيرات البحث:

الشكل رقم (1) نموذج متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث

▪ **فروض البحث:** لقد تم وضع الفروض في ضوء الدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية، كالتالي:

الفرض الأول: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب الأخضر- التوظيف الأخضر- التدريب الأخضر - التقييم الأخضر)

على الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده (الابتكار الأخضر – المسؤولية الاجتماعية الخضراء- الجودة البيئية الخضراء- السلوك التنظيمي الأخضر).

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة المستدامة بأبعادها (المبادرات المستدامة – العمل التطوعي- تنمية قدرات العاملين – التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب الأخضر- التوظيف الأخضر- التدريب الأخضر – التقييم الأخضر).

الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة المستدامة بأبعادها (المبادرات المستدامة – العمل التطوعي- تنمية قدرات العاملين – التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية) على الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده (الابتكار الأخضر – المسؤولية الاجتماعية الخضراء- الجودة البيئية الخضراء- السلوك التنظيمي الأخضر).

الفرض الرابع: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة المستدامة بأبعادها كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده.

■ متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية الخضراء: ويتضمن تلك الأبعاد: (الاستقطاب الأخضر- التوظيف الأخضر- التدريب الأخضر – التقييم الأخضر)

- المتغير الوسيط: القيادة المستدامة: ويتضمن تلك الأبعاد: (المبادرات المستدامة – العمل التطوعي- تنمية قدرات العاملين – التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية).

- المتغير التابع: الأداء التنظيمي الأخضر: ويتضمن تلك الأبعاد: (الابتكار الأخضر – المسؤولية الاجتماعية الخضراء- الجودة البيئية الخضراء- السلوك التنظيمي الأخضر).

■ حدود البحث: تتضمن التالي:

-الحدود الموضوعية: يركز البحث على تأثير الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر.

- الحدود الزمنية: تم جمع بيانات البحث خلال الفترة من أكتوبر 2022 إلى مارس 2023.

- الحدود المكانية: يركز البحث على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات والمستلزمات الطبية.

- الحدود البشرية: يركز البحث على المدراء في الإدارة العليا، والوسطى، والعاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمويات والمستلزمات الطبية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

يتضمن هذا المبحث؛ الدراسات السابقة، والإطار النظري للبحث:

■ الدراسات السابقة:

استهدفت دراسة (Subramanian & Suresh,2023) فهم العلاقة السببية بين العوامل التي تؤثر على ثقافة المنظمة الخضراء (GOC) في شركات التصنيع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في الهند لأنها تعتبر من العوامل الرئيسية المساهمة في التلوث البيئي. كما تهدف الدراسة أيضاً إلى تحليل قوة القيادة في التأثير في تلك العوامل. وتوصلت الدراسة أن أهم العوامل المؤثرة على ثقافة المنظمة الخضراء، هي: التزام الإدارة العليا ودعمها للممارسات الخضراء وتخضير القوى العاملة، والعوامل التنظيمية الداخلية تجاه النظام البيئي، ومهمة المنظمة بما في ذلك الاهتمام البيئي. كما ترى الدراسة أن الاهتمام بالاستدامة البيئية أدى إلى خلق حاجة للشركات لتبني سلوك وقيم ومعتقدات جديدة مسؤولة بيئياً، وإن تطوير الثقافة الخضراء تؤثر في مواقف الموظفين وسلوكهم وغرس قيم تشكل الثقافة الداخلية. واستعرضت دراسة (Freire&Pieta,2022) تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للهوية التنظيمية والرضا الوظيفي في الشركات البرتغالية الحاصلة على أيزو (ISO 14001). وتم تطبيق الدراسة على عينة من 120 موظفاً يعملون في الشركات الصناعية البرتغالية. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية، كما يوجد تأثير للدور الوسيط للهوية التنظيمية والرضا الوظيفي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك المواطنة التنظيمية. وتناولت دراسة (الجودة & الشماسي، 2022) دور القيادة المستدامة بمتغيراتها (استدامة التعلم والنجاح، واستدامة قيادة الآخرين، والعدالة الاجتماعية، والاندماج النشط مع البيئة، والمحافظة على الموارد البشرية والمادية) في تطبيق الاقتصاد المعرفي بجامعة الملك عبد العزيز في جدة، كما استعرضت الدراسة الوقوف على الفروق الإحصائية حول متوسطات استجابات الأفراد تجاه تطبيق القيادة المستدامة والاقتصاد المعرفي التي تعزى للمتغيرات الشخصية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من (345) مفردة من أعضاء هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة القيادة المستدامة

والاقتصاد المعرفي جاء بنسبة مرتفعة (80%) و(76%) على التوالي، كما أسفرت النتائج عن وجود دور للقيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي، وأوصت الدراسة بتهيئة المناخ الملائم لتطبيق ممارسات الاقتصاد المعرفي. وركزت دراسة (الموجي،2022) على معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في الشركات السياحية المعنية بتحقيق التنمية المستدامة في مصر. وطبقت الدراسة على عينة من شركات السياحة فئة (أ) في محافظة القاهرة وعددهم 170 مفردة وكانت نسبة ردود الاستثمارات الصحيحة 91.8% من إجمالي العينة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قصور الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل بعض شركات السياحة فئة (أ) ، بالإضافة إلى صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أساليب القيادة الخضراء وتدريب القادة والمدراء على التحول إلى الأداء الأخضر بشركات السياحة فئة (أ). وهدفت دراسة (أبو جربوع،2022) إلى التعرف على مستوى القيادة الملهممة والثقافة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، والكشف عن العلاقة بين القيادة الملهممة والثقافة التنظيمية، والتعرف على إمكانية التنبؤ بالقيادة الملهممة في ضوء تعزيز الثقافة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عددها (281) مفردة ، وأسفرت نتائج الدراسة إلى أن نسبة القيادة الملهممة لدى العاملين في وزارة الاقتصاد التي بلغت (83.88%)، ونسبة الثقة بالنفس بلغت (86.86%) ، ونسبة الرؤية المستقبلية بلغت (85.64%)، ونسبة تمكين العاملين بلغت (79.3%)، وبلغت نسبة مستوى الثقافة التنظيمية (79.96%). وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، واعتماد مبدأ النزاهة والشفافية في العمل، وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل الوزارة. وتناولت دراسة (Chreif & Farmanesh,2022) دور القيادة الأخلاقية وإدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في توجيه المنظمات نحو الاستدامة، وتم جمع البيانات من المنظمات غير الربحية في لبنان. وأظهرت نتائج الدراسة تأثيراً إيجابياً للقيادة الأخلاقية على السلوكيات الخضراء للموظفين، وتأثيراً إيجابياً لإدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للموظفين. وكما أسفرت النتائج عن أن الإبداع الأخضر يعزز العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، ويعزز المناخ الأخضر النفسي والسلوكيات الخضراء للموظفين. كما ترى الدراسة أن وجود قادة أخلاقيين يمكنهم توفير الممارسات الكافية والتدريب

لتعزيز بيئة العمل الخضراء، حيث يمكن للموظفين إظهار الإبداع والعاطفة والسلوكيات الإيجابية نحو الاستدامة. وركزت دراسة (Fang, et al., 2022) على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الربحية للشركة، وكيف يمكن للثقافة الخضراء والابتكار الأخضر التأثير على أداء الشركة البيئي ونموها على المدى الطويل. وطبقت الدراسة على (290) موظفًا من شركات التصنيع في ماليزيا. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين GHRM والثقافة الخضراء والابتكار الأخضر والأداء البيئي للشركة، كما يوجد تأثير إيجابي للدور الوسيط للثقافة الخضراء في العلاقة بين GHRM والأداء والابتكار الأخضر البيئي بطريقة مستدامة. وتري الدراسة إلى أن دعم إدارة الموارد البشرية الخضراء لتطوير الثقافة المستدامة والابتكار الأخضر يساهم في تحسين الأداء البيئي داخل الشركة. وأوضحت دراسة (Suparak, et al., 2022) ممارسات القيادة المستدامة الأساسية وكفاءات الاستدامة من أجل الاستدامة والمرونة، وكيفية تأثير القيادة المستدامة على ممارسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاجتماعية، واستخدمت الدراسة طريقة دراسة الحالة، وتتضمن طرق جمع البيانات المتعددة؛ المقابلات، ومجموعات من أصحاب المصلحة في تايلاند خاصة خلال فترة وباء COVID-19. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة المستدامة في ممارسات المؤسسات الاجتماعية الصغيرة والمتوسطة، وتري الدراسة أنه يجب على القادة المستدامين تطوير ودمج الممارسات والكفاءات القائمة على القيمة؛ الإستراتيجية، والتفكير في النظم، والشخصية، والمتابعة، والأخلاقية في الأداء المؤسسي، وتشمل الممارسات المستدامة؛ التمكين، وتعزيز القيم والمعايير الأخلاقية عن طريق الإيثار، ورأس المال الاجتماعي من خلال الابتكار الاجتماعي، ودعم السلوك المؤيد للبيئة والمسؤولية الاجتماعية لتحقيق النمو الشامل والاستدامة. وسعت دراسة (إسماعيل، 2021) لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في تحقيق العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في المنظمات الحكومية المعنية بتحقيق التنمية المستدامة في مصر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية سالبة وضعيفة بين أبعاد سياسات الاقتصاد الأخضر التنموية وأبعاد (GHRM)، ما يدل على أن التوجه الأخضر لـ يقر في سلوكيات الموظف، كما يوجد تأثير معنوي لأبعاد سياسات الاقتصاد الأخضر على جميع أبعاد (GHRM)، ويتفاوت هذا التأثير حيث يأتي تأثير المستوى الفردي أولاً ثم التنظيمي، ويقف تماماً التأثير على المستوى فوق التنظيمي. كما اثبتت نتائج الدراسة أنه لا يوجد لـ (GHRM) دور كمتغير وسيط في

العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة. وتناولت دراسة (Abdullah Kaid,et al.,2021) التأثير المشترك لإدارة الموارد البشرية الخضراء، والقيادة، والثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي الأخضر للعاملين، والأداء البيئي، وتم جمع البيانات من 614 موظفًا في القطاعين العام والخاص في قطر وتحليلها باستخدام برنامج Spss. وأكدت النتائج تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء، وسلوك القيادة الخضراء على الثقافة التنظيمية الخضراء. وتم التأكيد على وجود علاقة إيجابية للثقافة التنظيمية الخضراء مع السلوك الأخضر للموظفين والأداء البيئي التنظيمي. كما أسفرت النتائج على أن الثقافة التنظيمية الخضراء تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك القيادة الخضراء وسلوك الموظفين الأخضر. وأوصت الدراسة بضرورة تعظيم السلوك الأخضر للموظفين في مكان عملهم. واستهدفت دراسة (yong,et al.,2019) التحقيق في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظفين الصديق للبيئة، وتقييم دور الالتزام التنظيمي للموظفين بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظفين الصديق للبيئة، وفحص دور سلوك الموظفين الصديق للبيئة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، وتم تطبيق الدراسة على الإدارة العليا، ومديري أقسام الموارد البشرية في (177) فندق بتايلاند وأظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزز الالتزام التنظيمي للموظفين، وسلوكهم الصديق للبيئة، والأداء البيئي للفنادق. تقترح هذه الدراسة أنه يجب على الإدارة العليا ومديري الموارد البشرية للفنادق أن يضعوا سياسات واضحة لإدارة الموارد البشرية الخضراء. وأوضحت دراسة (Samul, etal.,2019) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في تعزيز الأداء البيئي للشركات، وكيف تؤثر الثقافة التنظيمية الخضراء على الأداء البيئي والتنمية المستدامة. وتناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات GHRM، وعوامل الثقافة التنظيمية الخضراء، والأداء البيئي الأخضر في شركات التصنيع الصينية، وتم جمع البيانات من (204) موظفًا في شركات التصنيع الصينية. وتشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تدعم تطوير عوامل التمكين للثقافة التنظيمية الخضراء، كما أسفرت النتائج أن عوامل الثقافة التنظيمية الخضراء تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين ممارسات GHRM والأداء البيئي. وتقتصر الدراسة أن تشمل العوامل الرئيسية للثقافة التنظيمية الخضراء التركيز على القيادة، ومصداقية الرسالة، ومشاركة الأفراد، وتمكين الموظفين. واستهدفت دراسة (الحدراوي، وآخرون، 2018) الكشف عن طبيعة القيادة المستدامة، وتحديد

واقع ممارسات أبعاد القيادة المستدامة، وتشخيص مستوى التفوق في مطار النجف الأشرف الدولي، وتم جمع البيانات من (207) مفردة في المطار. وتوصلت الدراسة إلى إن تبني ممارسات القيادة المستدامة في مطار النجف الأشرف الدولي يسهم في تحقيق التفوق التنظيمي، ويعتبر التفوق التنظيمي المطلب الأكثر أهمية لمنظمات الأعمال والذي يتطلب الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي والتحليل الدقيق للمعلومات، كما توصلت الدراسة إلى إن إدارة المطار تهتم بالتفوق التنظيمي اهتمام كبير.

ومن خلال استعراض الباحث لأدبيات الدراسات السابقة، وجد ما يلي:

- تناولت عدد من الدراسات السابقة تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في الثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، والعلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والالتزام التنظيمي، وسلوك العاملين الصديق للبيئة الخضراء، والأداء البيئي الأخضر، ودور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق السياسات التنموية الشاملة للاقتصاد الأخضر.

- وتؤكد أغلب الدراسات السابقة على الدور الداعم للقيادة المستدامة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وتعزيز القيم والمعايير والممارسات الأخلاقية عن طريق الإيثار، ورأس المال الاجتماعي من خلال الابتكار الاجتماعي، وتشجيع وتمكين العاملين على الممارسات الخضراء لتحقيق التفوق التنظيمي، والسعي لتحقيق التنمية المستدامة.

- الدراسة الحالية: ركزت على الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر، بالإضافة إلى أن الأبعاد التي تم تناولها في الدراسة الحالية، لم تتناولها الدراسات السابقة -على حد علم الباحث- بنفس الأبعاد، وهذا يمثل إضافة للمكتبة العربية.

■ الإطار النظري:

■ القيادة المستدامة:

- مفهوم القيادة المستدامة: تتبنى القيادة المستدامة نهجاً قيادياً جديداً، يدعوا المنظمات إلى ضرورة التحول من الفكر التقليدي المرتبط بالتحكم في الموارد المادية والبشرية إلى بناء قدرات وأهداف طويلة الأجل متمثلة بالمساهمة الإيجابية في النواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والبيئية، والمستدامة داخلياً، وخارجياً. إن مفهوم القيادة المستدامة يلزم القائد بالمسؤولية والمشاركة الفعالة لجميع الأطراف بالمحافظة على الموارد المادية والبشرية، وتعزيز الممارسات

الإيجابية. عرف (Visser, Courtice,2011) القائد المستدام بأنه " ذلك القائد الذي يُدعم ويُلهم مرؤوسيه على العمل الجاد لجعل العالم أفضل، وعرفت دراسة (Haan,2020) القيادة المستدامة" بأنها القيادة التي تهتم باتخاذ القرارات والإجراءات المسؤولة من أجل المحافظة على سلامة البيئية، وتحقيق مجتمع عادل للأجيال الحالية والمستقبلية، واحترام التنوع الثقافي من أجل بناء مجتمع مستدام بيئياً واجتماعياً واقتصادياً". كما عرفت (الطبلوي،2019) القيادة المستدامة، بأنها" تلك القيادة التي لديها وعي ذاتي وشعور بالمسؤولية نحو البيئة التنظيمية، وتسعى جاهدة من خلال المشاركة الفعالة مع جميع الأطراف المعنية لتحقيق حياة أفضل للأجيال الحالية والأجيال المستقبلية. ويرى (Kalkavan, 2015) أن القيادة المستدامة "منظور إداري يهدف الى زيادة الفاعلية والنتائج المتحققة، واحداث التوازن ما بين الاهتمامبالأفراد، والعوائد المالية، والبيئة خلال فترة وجود المنظمة."

- خصائص القيادة المستدامة:

تهتم القيادة المستدامة بتعزيز العلاقات المتبادلة بين أعضاء المنظمة واستدامة العلاقات بين أعضاء المنظمة والمجتمع المحلي، وتبني المنهج الاستراتيجي في العمل للتأثير على الآخرين وتلبية الاحتياجات الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية لجميع الأطراف، والابتعاد عن كافة الممارسات السلبية الضارة بالمنظمة والبيئة المحيطة، وكما تؤمن القيادة المستدامة بالمشاركة الفعالة والتعاون المثمر بين جميع أعضاء المنظمة لتعظيم حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة. وعرضت عدد من الدراسات خصائص تميز القيادة المستدامة عن غيرها من القيادة غير المستدامة، منها دراسة (Simanskiene&,2014Zuperkiene)، ودراسة (Avery& Bergsteiner,2011)، ويوضح الجدول رقم (1) أهم الخصائص التي تميز القيادة المستدامة عن القيادة غير المستدامة:

جدول رقم (1)

الخصائص التي تميز القيادة المستدامة عن القيادة غير المستدامة

م	الخصائص	القيادة المستدامة	القيادة غير المستدامة
1	مفهوم الاستدامة	تركز على مبادئ وأسس الاستدامة.	ليس هناك تركيز واضح على الاستدامة.
2	رؤية الأنشطة	الرؤية موجهة نحو الاستدامة.	الرؤية نحو الاستدامة غير واضحة.
3	وضع الأهداف	طويلة الأجل.	قصيرة الأجل.
4	مجال الرقابة	الرقابة ذاتية، والثقة عالية في المرؤوسين.	الرقابة الصارمة في العمل.
5	العلاقات داخل العمل	العلاقات قائمة على التفاهم والتعاون المشترك.	العلاقات داخل العمل متنافرة.
6	الالتزام والولاء	يوجد التزام عاطفي وولاء تجاه المنظمة.	لا يوجد التزام عاطفي تجاه المنظمة.
7	المسؤولية البيئية	الأولوية لحماية البيئة.	الأولوية للعمل والمنظمة.
8	تنمية المسار الوظيفي	الاهتمام المخطط لتنمية وتدريب الموظفين.	التخطيط العشوائي لتنمية الموظفين.
9	الثقافة التنظيمية	موجهة بقوة نحو التنمية المستدامة.	الثقافة التنظيمية ضعيفة نحو التنمية المستدامة.
10	جودة الأنشطة	تتحقق من خلال الثقافة التنظيمية.	تتحقق من خلال الرقابة الصارمة.
11	أخلاقيات العمل	سلوكيات أخلاقيات العمل واضحة.	سلوكيات مزدوجة وغير واضحة.
12	التغيير	جهد جماعي مشترك مدروس.	جهد فردي لتحقيق أهداف شخصية.
13	منهج العمل الجماعي	العمل بروح الفريق	العمل بأسلوب جماعات العمل.
14	الإبداع والابتكار	التشجيع المستمر على الإبداع والابتكار.	مرتبط بمدى توافر الموارد.

المصدر: إعداد الباحث

- أبعاد القيادة المستدامة:

1-المبادرات المستدامة: تعبر عن مجموعة من الأساليب الإجراءات والطرق الجديدة التي تتبناها القيادة المستدامة وتسعى إلى تجسيدها، وتتضمن صنع القرارات بالمشاركة والتراضي، والإدارة الذاتية، وتخطيط التعاقب الوظيفي الداخلي، والتغيير التنظيمي، والمسؤولية البيئية، والتوجه نحو فرق العمل، والتمكين، والإبداع الاستراتيجي التنظيمي، والثقة التنظيمية (Bendell & Little,2015).

2- العمل التنوعى: تسعى القيادة المستدامة إلى تشكيل ثقافة التنوع في استراتيجية الأعمال للتكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير السريع والمستمر، ويدرك القائد المستدام أهمية التنوع من الموظفين أو القوي البشرية، لما يترتب عليه تنوع للثقافات والمعارف يساهم في إيجاد حلول مبتكرة وإبداعية للمشكلات التنظيمية، هذا بالإضافة إلى تحسين المخرجات التنظيمية (Hyung,2017).

3- تنمية قدرات العاملين: تعمل القيادة المستدامة على تنمية وتطوير مهارات العاملين، بتمكينهم من أنشطة القيادة والمشاركة في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة، وإعداد البرامج التدريبية

لتزويدهم بالمعارف والمهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وكذلك لضمان تأهيلهم للقيادة المستقبلية.

4- التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية: تهتم القيادة المستدامة بالتوازن بين متطلبات وأهداف المنظمة ومتطلبات واحتياجات العاملين الشخصية، إيماناً من القائد المستدام بأن النجاح، وتحقيق الأهداف التنظيمية مرتبط بتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، ومن هنا فإن موضوع التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية من الموضوعات التي ترتبط ارتباط وثيق بالاستدامة (الطبلوي، 2019).

■ إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

لقد عقدت العديد من المؤتمرات الخاصة بالوعي والمسؤولية البيئية البشرية والتنمية البيئية الاقتصادية؛ المؤتمر الدولي الأول للبيئة البشرية في ستوكهولم عام 1972م، ومؤتمر تغير المناخ الذي انعقد في كندا في عام 1988. ومن هنا أطلق العلماء عند تكامل الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة تسمية إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) ويعرف (Mishra, 2017) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها السياسات والأنشطة والأنظمة والممارسات المتضمنة التنفيذ والصيانة والتطور المستمر للبحث عن العاملين الماهرين والمنظمة الخضراء. ويعرف (Kapil, 2015) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف والاحتفاظ بالعاملين. وكما يعرف (Mehta & Chugan, 2015) إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها استخدام سياسات وفلسفات وممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد ومنع الضرر الناتج عن عدم الاهتمام بالبيئية داخل منظمات الأعمال.

- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي؛ برامج وتقنيات وعمليات وأنظمة تجعل الموظفين بالمنظمة أصدقاء للبيئة والمجتمع، وتحد من الآثار البيئية السلبية، وتعزز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات، وتحسن الأداء البيئي الأخضر المستدام (Arulrajah et al, 2015). ويتطلب تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للمنظمات مستوى عالٍ من المهارات الفنية والإدارية بين الموظفين، وتطوير مبادرات وبرامج بيئية تركز على الابتكارات البيئية، وتنفيذ عمليات

التوظيف واختيار الموظفين الصارمة ، ونظام التقييم القائم على الأداء الأخضر، وإدخال برامج التدريب التي تهدف إلى زيادة الوعي البيئي للموظفين، والدورات الموجهة لتطوير تقنيات جديدة وكفاءات إدارية لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

1- الاستقطاب الأخضر: يشير الاستقطاب الأخضر إلى بحث وتفتيش المنظمة عن أفراد لديهم وعبء التزام بيئي بشأن قضايا الاستدامة إنه ينطوي على اتخاذ مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة، وانخفاض التكاليف.

2- التوظيف الأخضر: التوظيف الأخضر هو نظام يتم فيه التركيز على أهمية البيئة وجعلها عنصر رئيسياً داخل المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال الاعتماد على المقابلات الوظيفية المرئية / السمعة، ترشيح المتقدمين، كل ذلك يساعد في التقليل من الآثار البيئية سواء مباشرة أو غير مباشرة (Muniandi&Nasruddin,2015).

3- التدريب الأخضر: عملية وضع وتطوير أساليب على ممارسة العمليات التي تقلل من النفايات، والاستخدام الأمثل للموارد، والحفاظ على الطاقة، والعمل على تقليل مسببات التدهور البيئي، حيث إن التدريب هو أمر أساسي لفهم أهمية الاستدامة داخل المنظمة لتحقيق الابتكار، تقوم المنظمات بتحديد الاحتياجات التدريبية البيئية للعاملين من أجل جعل قوة العمل أكثر اهتماماً بالبيئة، بالإضافة إلى وضع برامج تثقيفية للعاملين بها الخاصة بالإدارة البيئية الخضراء (2015).

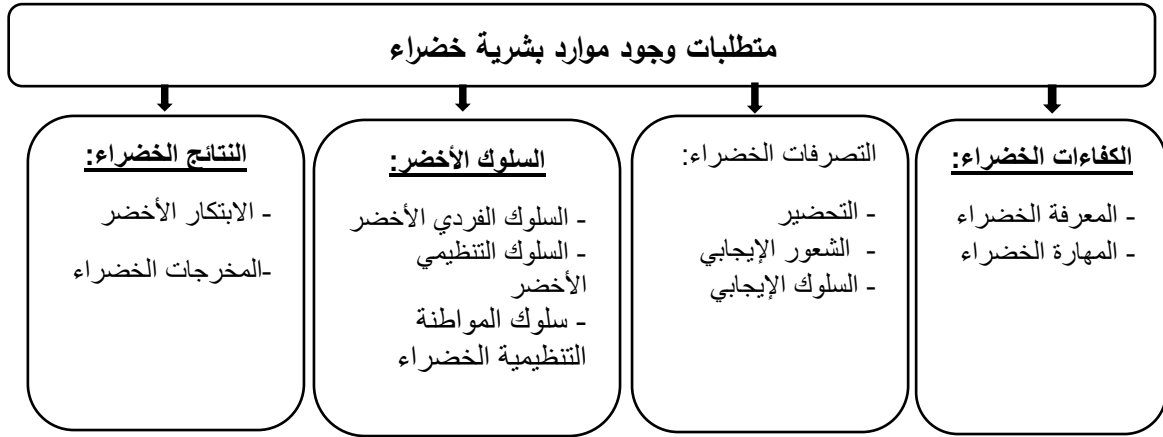
(Bangwal& Tiwari,

4- التقييم الأخضر: يعد قياس الأداء الأخضر للموظفين من إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الخضراء الحفاظ على ضمان الأداء البيئي على المدى الطويل. ويجب أن تتوافق معايير القياس الخاصة بالأداء الأخضر مع معايير المنظمة الخاصة بالأداء البيئي، وتتضمن عملية تقييم الأداء الأخضر وضع معايير ومؤشرات الأداء البيئية الخضراء للعاملين في الإدارات التنظيمية المختلفة من أجل تقييم أداء العاملين ودورهم تجاه المخاطر البيئية، وتحمل المسؤولية البيئية، والكشف عن المشاكل البيئية الحالية والمحتملة (Tang, al et.,2017).

- متطلبات وجود موارد بشرية خضراء:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء يتمثل في الموازنة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأهداف البيئية، وتوجد مزايا عديدة لتبني (GHRM) منها؛ تعزيز

العمل الجماعي، والثقافة التنظيمية، وتحسين الصورة العامة للمنظمة، ويجب تحديد متطلبات للموارد البشرية الخضراء في ضوء أهداف البيئة الخضراء (Opatha & Arulrajah, 2014)، والشكل رقم (2) متطلبات وجود موارد بشرية خضراء:



الشكل رقم (2) متطلبات وجود موارد بشرية خضراء

إعداد الباحث اعتماداً على Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. International Business Research, 7(8), p 101.

■ الأداء التنظيمي الأخضر:

- مفهوم الأداء التنظيمي الأخضر:

بدأت العديد من المنظمات في تقديم مبادرات صديقة للبيئة، وتطوير الأنشطة البشرية وفقاً لمفاهيم الأداء الأخضر، ويعبر الأداء التنظيمي الأخضر عن "القدرات المميزة للمنظمة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والوصول للنتائج المرغوبة أو المراد تحقيقها وتتوافق مع الجوانب الفنية والإدارية للتغيير البيئي" وتسعى المنظمات لمعرفة متطلبات الوظيفة الخضراء وتشمل: المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخليفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بحماية البيئة. ويتم تقييم الأداء البيئي لجميع الأنشطة في مكان العمل لضمان الحفاظ على الموارد وحماية البيئة (Megan, et al., 2013)

- أبعاد الأداء التنظيمي الأخضر:

1- السلوك التنظيمي الأخضر: يطلق السلوك الأخضر للموظفين، على جهودهم الواعية بيئياً واهتمامهم بإدارة استهلاك الطاقة وتقليل النفايات وإعادة تدوير المواد والأنشطة المماثلة الأخرى التي يمكن أن تقضي على المخاطر البيئية، كما توصف بأنها سلسلة من الأنشطة الصديقة للبيئة التي تساعد في تحقيق هدف حماية البيئة على مستوى المنظمة. (Janali, M., et al., 2020)

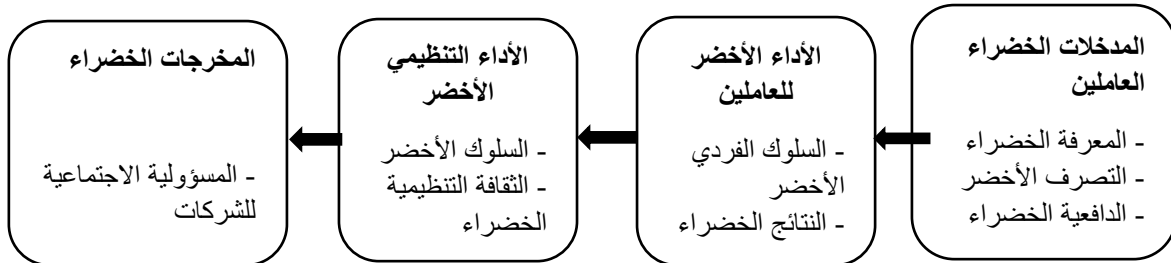
2- المسؤولية الاجتماعية الخضراء: المسؤولية الاجتماعية الخضراء للمنظمة تعبر عن مسؤوليتها تجاه تأثير القرارات والأنشطة التي تقوم بها على البيئة والمجتمع والتي تنعكس في السلوك الأخلاقي من خلال التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع، مع الأخذ بعين الاعتبار احترام القوانين، ومراعاة المعايير الدولية.

3- الجودة البيئية الخضراء: تعبر عن تحقيق المعايير المطلوبة في عمليات الشركة، تحقيق أعلى معدلات التوافق والتكامل بين أنشطة الشركة والحفاظ على البيئة؛ وذلك من خلال برامج طموحة وفعالة لحماية البيئة من أي أخطار، وتواصل جهودها في أداء واجبها تجاه البيئة من خلال إطلاق عدة مبادرات ومشاريع للمحافظة على البيئة.

4- الابتكار الأخضر: تحرص المنظمات في الوقت الراهن على رفع وعيها البيئي للاستجابة للمتطلبات البيئية من خلال تطوير عدد من البرامج الصديقة للبيئة ومنها تطوير منتجات وعمليات خضراء، ويعتبر الابتكار الأخضر هو أحد المداخل الرئيسية لتلبية المتطلبات البيئية وتحقيق التنمية المستدامة للمنظمات.

- المدخلات الخضراء للعاملين والأداء التنظيمي الأخضر للعاملين بالشركات:

تساهم المدخلات الخضراء للعاملين (المعرفة الخضراء- التصرف الفردي الأخضر- الدافعية الخضراء- السلوك الأخضر- الهيكل التنظيمي- الثقافة التنظيمية الخضراء- التشريعات والقوانين- منظمات المجتمع المدني) في أداء تنظيمي أخضر والمسؤولية الاجتماعية للشركات، والشكل رقم (3) يظهر المدخلات الخضراء للعاملين والأداء التنظيمي الأخضر للعاملين بالشركات:



الشكل رقم (3) المدخلات الخضراء للعاملين والأداء التنظيمي الأخضر للعاملين

Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. International Business Research, 7(8), p 101.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.

■ منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي شمل الأسلوب الميداني حيث قام الباحث بإعداد استبانة تتكون من 36 فقرة لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى استخدام المسح المكتبي وذلك من خلال مراجعة الكتب والبحوث والدوريات والمقالات العربية والاجنبية ذات الصلة بالموضوع محل البحث.

■ متغيرات البحث: يوضح الجدول (2) أرقام عبارات متغيرات البحث:

جدول (2) أرقام عبارات متغيرات البحث

م	متغيرات البحث	أرقام العبارات
أولاً	المتغير الوسيط (القيادة المستدامة)	(12-1)
1	المبادرات المستدامة	(3-1)
2	العمل التنوعى	(6-4)
3	تنمية قدرات العاملين	(9-7)
4	التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية	(12-10)
ثانياً	المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)	(24-13)
1	الاستقطاب الأخضر	(15-13)
2	التوظيف الأخضر	(18-16)
3	التدريب الأخضر	(21-19)
4	التقييم الأخضر	(24-22)
ثالثاً	المتغير التابع (الأداء التنظيمى الأخضر)	(36-25)
1	السلوك التنظيمى الأخضر	(27-25)
2	المسؤولية الاجتماعية الخضراء	(30-28)
3	الجودة البيئية الخضراء	(33-31)
4	الابتكار الأخضر	(36-34)

المصدر: من إعداد الباحث.

■ مجتمع وعينة البحث:

- **مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث من المديرين والعاملين في الشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية والبالغ عددها (8) شركات، ويبين الجدول رقم (3) شركات صناعة الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية:

جدول رقم (3)

الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية

م	اسم الشركة	عدد العاملين
1	شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية	2418
2	شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية	2684
3	شركة الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية	1776
4	شركة ممفيس	1840
5	شركة تنمية الصناعات الكيماوية " سيد "	3069
6	الشركة العربية للأدوية	1384
7	شركة النصر للكيماويات	2784
8	شركة مصر للمستحضرات الطبية	1817
إجمالي عدد العاملين		17772

المصدر: الموقع الرسمي لمركز معلومات قطاع الأعمال العام

- عينة البحث: لقد تم تحديد حجم عينة العاملين بالشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية محل الدراسة من خلال القانون التالي: (إدريس، 2016)، حجم العينة =

$$2 \times n \times f (1-f)$$

$$\Delta 2n + 2n(1-f)$$

حيث:

ن = حجم المجتمع

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة 95%، وهي = 1.96

ف = نسبة النجاح في التوزيع، نسبة النجاح = نسبة الفشل = 50%

Δ = نسبة الخطأ المسموح به = 5%

ن = حجم المجتمع = 17771

حجم العينة = $2(1.96) \times 0.5 \times (1-0.5) \times 17772$

= 376 مفردة

$(0.5-1)0.5 \times 2(1.96) + 17772 \times 2(0.05)$

والجدول رقم (4) يبين توزيع عينة البحث:

جدول (4)
بيان توزيع عينة البحث

م	البيان	العدد	النسبة	حجم العينة	عدد الردود	النسبة
1	شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية	2418	%13	51	44	%15
2	شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية	2684	%15	57	48	%16
3	شركة الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية	1776	%10	37	28	%9
4	شركة ممفيس	1840	%11	40	33	%11
5	شركة تنمية الصناعات الكيماوية " سيد "	3069	%17	65	52	%18
6	الشركة العربية للأدوية	1384	%8	29	18	%6
7	شركة النصر للكيماويات	2784	%16	59	46	%15
8	شركة مصر للمستحضرات الطبية	1817	%10	38	29	%10
	إجمالي عدد العاملين	17772	%100	376	298	%100

المصدر: من إعداد الباحث.

أساليب التحليل الإحصائي للبيانات: Data Statistical Analysis Techniques

تم استخدام البرامج الإحصائية الجاهزة على الحاسب الآلي ومنها البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS26.V) والبرنامج الإحصائي (Warp PLS 7)، وذلك لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل هذه البيانات والتحقق من صحة الفروض ومن هذه الأساليب ما يلي:

أولاً: الأساليب الوصفية Descriptive Methods

- التكرارات والنسب المئوية

- الوسط الحسابي Arithmetic Mean

- الانحراف المعياري Standard Deviation

ثانياً: الأساليب الاستدلالية Inferential Methods

1. معامل الفا (Alpha): تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداة الدراسة (قائمة الأستقصاء)، وذلك لحساب معاملي الثبات والصدق لأسئلة الأستقصاء، وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليه في هذا البحث.
2. معامل ارتباط بيرسون وإختبار معنويته: وذلك لغرض قياس درجة الإرتباط بين متغيرات البحث، وإختبار مدى معنوية ذلك الإرتباط ومعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث من عدمه.

3. أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية: ويستخدم لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

- الأساليب الوصفية: الأهمية النسبية لعبارات البحث: تم استخدام مصفوفة المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لعبارات البحث التي حازت على أعلى درجات أهمية وأقل درجات.

- بالنسبة لعبارات القيادة المستدامة: ويشمل على 12 عبارة، ويوضح الجدول رقم (5) المقاييس الإحصائية لعبارات القيادة المستدامة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (5)

المقاييس الإحصائية لعبارات القيادة المستدامة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات القيادة المستدامة
9	22.177	.972	4.383	1- يضع معايير للحفاظ على تكامل العلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة.
10	22.189	.971	4.376	2- يعزز الاستخدام المستدام للموارد داخل الشركة.
12	23.906	.945	3.953	3- يتبنى أعمال قيادية صديقة للبيئة والمجتمع.
11	22.513	.955	4.242	4- يقدم حلول مبتكرة لتطوير المخرجات التنظيمية.
3	11.339	.503	4.436	5- يتيح للموظفين فرصة للإبداع والتميز في مجال عملهم.
5	15.012	.605	4.030	6- يساعد على التكيف مع متغيرات بيئة الأعمال.
2	11.198	.499	4.456	7- يوجه العاملين نحو عمليات التعلم المستمر.
6	15.209	.638	4.195	8- يهتم بتحسين الأداء الأخضر للعاملين.
4	13.200	.540	4.091	9- يمكن العاملين على جميع مستويات الشركة.
8	17.921	.700	3.906	10- يراعي مصالح العاملين الشخصية ومصالح الشركة.
1	11.194	.497	4.440	11- يشجع الحوار الهادف بين كافة أصحاب المصالح.
7	16.852	.742	4.403	12- يتخذ قرارات متوازنة فيما يخص الأداء الأخضر التنظيمي.

المصدر: من إعداد الباحث: اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

يتبين من الجدول رقم (5) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد ظهرت اتجاهها عاماً نحو الموافقة على جميع عبارات المتغير الوسيط القيادة المستدامة: وجاءت عبارة "يشجع الحوار الهادف بين كافة أصحاب المصالح" في المرتبة الأولى أهمية بمعامل اختلاف مقداره 11.194، وجاءت عبارة يتبنى أعمال قيادية صديقة للبيئة والمجتمع. في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المستقضي منهم بمعامل اختلاف قدره 23.906.

-بالنسبة لعبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: ويشمل على 12 عبارة، ويبين الجدول رقم (6) المقاييس الإحصائية لعبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (6)

المقاييس الإحصائية لعبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
9	16.270	.724	4.450	13- تحرص إدارة الشركة على استقطاب مرشحين لديهم وعي بيئي.
10	17.004	.756	4.446	14- وجود قدرة لدى الشركة على إعادة تشكيل مهارتها البشرية من جديد.
12	24.241	.950	3.919	15- توفير المرونة في تصميم العمل بشكل يتيح إمكانية تبادل الأعمال بين الموارد البشرية التي تعمل بالشركة.
4	10.854	.511	4.708	16- تعيين مرشحين يتمتعون بالفعالية للمشاركة في مبادرات الإدارة البيئية.
3	10.813	.467	4.319	17- وجود معايير بيئية واضحة خضراء للوظائف الشاغرة.
2	10.784	.494	4.581	18- تحرص إدارة الشركة على الاهتمام بقضايا المحافظة على البيئة ضمن الوصف الوظيفي.
6	11.191	.498	4.450	19-ركز التدريب الأخضر على جانب الابتكار والابداع.
8	11.341	.505	4.453	20- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.
5	11.184	.495	4.426	21- يتم تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين المرتبطة بالأداء البيئي الأخضر.
7	11.191	.495	4.423	22- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق.
11	19.695	.776	3.940	23- خلق الشعور بالثقة لدى الموارد البشرية بنظام تقييم الأداء الأخضر.
1	10.708	.461	4.305	24- يتم تقييم الأداء البيئي ضمن نظام تقييم الأداء بالشركة.

المصدر: من إعداد الباحث: اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

يظهر الجدول رقم (6) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد ظهرت اتجاهها عاماً نحو الموافقة على جميع عبارات المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجاءت عبارة " يتم تقييم الأداء البيئي ضمن نظام تقييم الأداء بالشركة" في المرتبة الأولى أهمية بمعامل اختلاف مقداره 10.708، وجاءت عبارة "توفير المرونة في تصميم العمل بشكل يتيح إمكانية تبادل الأعمال بين الموارد البشرية التي تعمل بالشركة" في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المستقصي منهم بمعامل اختلاف قدره 24.241.

-بالنسبة لعبارات الأداء الأخضر: ويشمل على 12 عبارة، يوضح الجدول رقم (7) المقاييس الإحصائية لعبارات الأداء الأخضر، وذلك على النحو التالي.

جدول رقم (7)

المقاييس الإحصائية لعبارات الأداء الأخضر

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات الأداء الأخضر
1	8.649	.359	4.151	25- تعزيز العمل الجماعي لأخضر.
7	11.338	.506	4.463	26- الاستخدام الأمثل لموارد الشركة.
3	10.654	.458	4.299	27- الالتزام بالقوانين واللوائح الخضراء.
4	10.707	.494	4.614	28- وجود برامج اجتماعية لمساعدة المجتمع.
6	11.196	.498	4.448	29- لدبالشركة تمبر امجصحية وقائية لخدمة المجتمع.
8	15.659	.681	4.349	30- تلبية الشركة احتياجات البيئة الخضراء.
11	22.248	.966	4.342	31- توجسد سياسات وإجراء اتموثقة لجودة البيئة الخضراء.
9	16.882	.720	4.265	32- تطبيق الشركة مواصفات ومعايير ضمانات الجودة البيئية.
2	10.395	.442	4.252	33- تحرص الشركة على القيام بكافة العمليات البيئية المطلوبة بكفاءة.
5	10.784	.494	4.581	34- تقدم الشركة مبادرات بيئية مبتكرة.
10	22.233	.940	4.228	35- زيادة رضا العملاء عن الأداء البيئي المتجدد.
12	22.511	.954	4.238	36- تقديم حلول مبتكرة لمشكلات البيئة الخضراء.

المصدر: من إعداد الباحث: اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

من الجدول رقم (7) نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد ظهرت اتجاهها عاماً نحو الموافقة على جميع عبارات المتغير التابع الأداء الأخضر، وجاءت عبارة "تعزيز العمل الجماعي الأخضر" في المرتبة الأولى أهمية بمعامل اختلاف مقداره 8.649، وجاءت عبارة "تقديم حلول مبتكرة لمشكلات البيئة الخضراء" في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المستقضي منهم بمعامل اختلاف قدره 22.511.

- الأهمية النسبية لمتغيرات أبعاد البحث: يبين الجدول رقم (8) الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات أبعاد البحث، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (8)
الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات أبعاد البحث

متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب*
أبعاد القيادة المستدامة				
المبادرات المستدامة	4.237	0.928	21.90	4
العمل التنوعى	4.236	0.481	11.35	2
تنمية قدرات العاملين	4.247	0.457	10.75	1
التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية	4.249	0.499	11.75	3
أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:				
الاستقطاب الأخضر	4.272	0.703	16.47	4
التوظيف الأخضر	4.536	0.389	8.58	2
التدريب الأخضر	4.443	0.324	7.28	1
التقييم الأخضر	4.223	0.413	9.78	3
أبعاد الأداء الأخضر				
السلوك التنظيمي الأخضر	4.304	0.364	8.45	1
المسئولية الاجتماعية الخضراء	4.470	0.509	11.38	2
الجودة البيئية الخضراء	4.286	0.501	11.68	3
الابتكار الأخضر	4.349	0.617	14.19	4

المصدر: من إعداد الباحث: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS*ترتيب الأهمية وفقاً لأقل معامل اختلاف

ومن خلال بيانات الجدول السابق تم التوصل للمؤشرات التالية:

■ بالنسبة لأبعاد القيادة المستدامة:

- المبادرات المستدامة: يتسم هذا البعد بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.237) وانحراف معياري قدره (0.928) ومعامل اختلاف بلغ (21.90) ويأتي هذا البعد في المرتبة الرابعة في الأهمية.

- العمل التنوعى: يتسم هذا البعد بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.236) وانحراف معياري قدره (0.481) ومعامل اختلاف بلغ (11.35) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثانية في الأهمية.

- تنمية قدرات العاملين: يتسم هذا البعد بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.247) وانحراف معياري قدره (0.457) ومعامل اختلاف بلغ (10.75) ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى في الأهمية.

- التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية: يتسم هذا البعد بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.249) وانحراف معياري قدره (0.499) ومعامل اختلاف بلغ (11.75) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة في الأهمية.

■ بالنسبة لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- الاستقطاب الأخضر: يتسم هذا البعد بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.272) وانحراف معياري قدره (0.703) ومعامل اختلاف بلغ (16.47) ويأتي هذا البعد في المرتبة الرابعة في الأهمية.

- التوظيف الأخضر: يتسم هذا البعد بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.536) وانحراف معياري قدره (0.389) ومعامل اختلاف بلغ (8.58) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثانية في الأهمية.

- التدريب الأخضر: يتسم هذا البعد بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.443) وانحراف معياري قدره (0.324) ومعامل اختلاف بلغ (7.28) ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى في الأهمية.

- التقييم الأخضر: يتسم بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.223) وانحراف معياري قدره (0.413) ومعامل اختلاف بلغ (9.78) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة في الأهمية.

■ بالنسبة لأبعاد الأداء التنظيمي الأخضر:

- السلوك التنظيمي الأخضر: يتسم هذا البعد بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.304) وانحراف معياري قدره (0.364) ومعامل اختلاف بلغ (8.45) ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى في الأهمية.

- المسؤولية الاجتماعية الخضراء: يتسم هذا البعد بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.470) وانحراف معياري قدره (0.509) ومعامل اختلاف بلغ (11.38) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثانية في الأهمية.

- الجودة البيئية الخضراء: يتسم هذا البعد بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.286) وانحراف معياري قدره (0.501) ومعامل اختلاف بلغ (11.68) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة في الأهمية.

- الابتكار الأخضر: يتسم هذا البعد بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.349) وانحراف معياري قدره (0.617) ومعامل اختلاف بلغ (14.19) ويأتي هذا البعد في المرتبة الرابعة في الأهمية.

- تقييم واختبار نموذج القياس Measurements Model

- قياس صدق عبارات المقياس:

يشير صدق عبارات المقياس إلى مدى انتماء كل عبارة لكل بعد أو متغير مما يعكس وجود صدق للمقياس وأن العبارات تقيس بوضوح متغيرات الدراسة. ويعتبر معامل التحميل مؤشر للإبقاء على العبارات إذا كان معامل التحميل $0.5 \leq$ وعندما تكون قيم (P-Value) الخاصة بمعاملات التحميل لكل عبارة أقل من 0.05.

جدول رقم (9)
CROSS LOADING التحميل التقاطعي لمتغيرات الدراسة

P value	الابتكار الأخضر	الجودة البيئية الخضراء	المسؤولية الاجتماعية الخضراء	السلوك التنظيمي الأخضر	التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية	تنمية قدرات العاملين	العمل التنوعى	المبادرات المستدامة	التقييم الأخضر	التدريب الأخضر	التوظيف الأخضر	الاستقطاب الأخضر	كود العبارة
0.001>	0.263-	0.374-	0.598	0.024-	0.039-	0.096-	0.024	0.170	0.060	0.421-	0.318	0.770	x1
0.001>	0.122	0.084-	0.063-	0.116-	0.120-	0.184	0.085	0.136-	0.049	0.027-	0.080	0.966	x2
0.001>	0.098	0.427	0.462-	0.151	0.168	0.120-	0.116-	0.000	0.108-	0.405	0.372-	0.865	x3
0.001>	1.005-	0.526	0.566-	0.205-	0.390	0.601-	0.370	2.012	0.079-	0.546	0.671	0.527-	x5
0.001>	0.470-	0.287	0.028	0.042	0.269-	0.039	0.175-	0.037	0.083	0.258	0.887	0.445-	x6
0.001>	1.345	0.748-	0.437	0.123	0.028-	0.454	0.115-	1.703-	0.025-	0.734-	0.812	0.922	x4
0.001>	0.120-	0.075-	0.146	0.098	0.179-	0.079-	0.034-	0.151	0.017-	0.884	0.224	0.124-	x7
0.002	1.127-	0.204-	0.729	0.560	0.282	0.206	0.091	0.651	0.212	0.911	0.114	0.037-	x8
0.001>	0.387	0.133	0.331-	0.237-	0.150	0.048	0.020	0.376-	0.026-	0.749	0.289-	0.155	x9
0.001>	0.128	0.020-	0.159	0.112-	0.093	0.152	0.083-	0.381-	0.946	0.108	0.028-	0.194-	x10
0.001>	0.361-	0.700	0.728-	0.172	0.456	0.373-	0.500	0.566	0.247	1.157	0.848-	0.413-	x11
0.001>	0.036-	0.173-	0.034	0.072	0.227-	0.058-	0.051-	0.249	0.887	0.437-	0.265	0.321	x12
0.001>	0.161	0.132-	0.014	0.075-	0.040	0.085	0.110-	0.982	0.058	0.003-	0.165	0.061	z1
0.001>	0.026	0.228-	0.070	0.029	0.017	0.069	0.168-	0.982	0.103	0.019	0.121	0.046	z2
0.001>	0.197-	0.382	0.089-	0.048	0.061-	0.162-	0.294	0.928	0.171-	0.017-	0.302-	0.113-	z3
0.001>	0.738-	0.181	0.121-	0.218	0.349-	0.141-	0.306	1.473	0.181	0.882-	0.544	0.019	z4
0.001>	0.662	0.106	0.097-	0.087	0.202-	0.409	0.802	1.128-	0.047	0.541	0.076-	0.054-	z5
0.001>	0.336-	0.155-	0.126	0.150-	0.296	0.314-	0.909	0.500	0.102-	0.180-	0.116-	0.041	z6
0.001>	0.522	0.775-	0.277	0.294-	0.081-	0.789	0.507-	0.949-	0.494	0.069-	0.582	0.301	z7
0.001>	0.664-	0.031-	0.097-	0.014	0.566	0.899	0.405-	1.177	0.145	0.118	0.043-	0.336-	z8
0.001>	0.249	0.858	0.176-	0.295	0.597-	0.745	1.027	0.416-	0.698-	0.069-	0.565-	0.087	z9
0.001>	0.582	0.296	0.743-	0.346-	0.585	0.487-	0.040	0.615	0.007	0.424	0.258-	0.515-	z10
0.001>	0.171	0.459-	0.490	0.020	0.806	0.278	0.263-	0.646-	0.322-	0.243-	0.337	0.457	z11
0.001>	0.532-	0.220	0.044	0.208	0.897	0.068	0.210	0.180	0.285	0.059-	0.135-	0.075-	z12
0.001>	0.460	0.333-	0.585-	0.754	0.170	0.165-	0.230-	0.484-	0.577-	0.606	0.392-	0.815	y1
0.001>	0.165	0.361-	0.145	0.816	0.176-	0.094	0.084-	0.065-	0.580	0.694-	0.689	0.018-	y2
0.001>	0.545-	0.617	0.364	0.885	0.017	0.054	0.274	0.473	0.043-	0.124	0.301-	0.678-	y3
0.001>	0.117	0.328-	0.864	0.148-	0.046	0.207	0.097-	0.126-	0.354	0.380-	0.429	0.166	y4
0.001>	0.194-	0.154	0.925	0.007	0.145	0.043-	0.025	0.042	0.144-	0.490	0.257-	0.246-	y5
0.001>	0.084	0.151	0.936	0.130	0.185-	0.149-	0.065	0.075	0.185-	0.134-	0.142-	0.090	y6
0.001>	0.564-	0.458	0.557	0.358	0.076-	0.216-	0.065-	0.609	0.094	0.886-	0.348	0.199	y7
0.001>	0.799	0.773	0.035	0.126-	0.173	0.003	0.053-	0.775-	0.319-	0.421	0.205-	0.726	y8
0.001>	0.397-	0.905	0.312-	0.074-	0.109-	0.107	0.078	0.354	0.225	0.089	0.001-	0.721-	y9
0.001>	0.991	0.111-	0.021	0.575	0.012-	0.260	0.002-	0.124-	0.521	0.785-	0.348	0.222-	y10
0.001>	0.942	0.031-	0.006-	0.057	0.058	0.024	0.012	0.626	0.200	0.194-	0.049	0.089-	y11
0.001>	0.947	0.029	0.029	0.043-	0.058-	0.018-	0.012-	0.625-	0.187-	0.175	0.041-	0.084	y12

المصدر: من إعداد الباحث: اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

ويتضح من الجدول رقم (9) جودة المقاييس المستخدمة في قياس جميع متغيرات الدراسة وذلك حيث يتضح أن أكبر قيم للمعاملات تقع أمام المتغير المراد قياسه بتلك المؤشرات، وبالتالي لا يوجد تداخل بين عبارات المتغيرات المستخدمة في الدراسة.

- قياس ثبات الاتساق الداخلي Internal consistency reliability :

اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (α) وعلى الثبات المركب (CR) لقياس ثبات الاتساق الداخلي، ويجب أن تكون معاملات ألفا $CR \geq 0.7$ للحكم على وجود اتساق داخلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة. ويبين الجدول رقم (10) معاملات حساب الثبات:

جدول رقم (10)
معاملات حساب الثبات

الابتكار الأخضر	الجودة البيئية الخضراء	المسئولية الاجتماعية الخضراء	السلوك التنظيمي الأخضر	التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية	تنمية قدرات العاملين	العمل التنوعى	المبادرات المستدامة	التقييم الأخضر	التدريب الأخضر	التوظيف الأخضر	الاستقطاب الأخضر	القيم
0.742	0.769	0.934	0.860	0.813	0.854	0.739	0.975	0.774	0.664	0.836	0.903	القيم
Cronbach's alpha coefficient(α)												
0.77	0.745	0.894	0.755	0.751	0.741	0.782	0.962	0.764	0.709	0.702	0.835	القيم

المصدر: من إعداد الباحث: اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

ويتضح من الجدول رقم (10) ارتفاع معاملات ألفا و CR لأكثر من 0.7 مما يشير إلى وجود اتساق داخلي عالٍ لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

- قياس الصدق التقاربي: يعد الصدق التقاربي مقياس لمدى تقارب العبارات في المقياس التي تم تحميلها على المتغير أو البعد ويتم قياسه بواسطة متوسط التباين المستخرج (AVE) والذي يجب أن يكون أكبر من 0.5

جدول رقم (11)
متوسط التباين لمتغيرات الدراسة

الابتكار الأخضر	الجودة البيئية الخضراء	المسئولية الاجتماعية الخضراء	السلوك التنظيمي الأخضر	لتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية	تنمية قدرات العاملين	العمل التنوعى	المبادرات المستدامة	التقييم الأخضر	التدريب الأخضر	التوظيف الأخضر	الاستقطاب الأخضر	القيم
0.595	0.542	0.826	0.673	0.599	0.662	0.521	0.929	0.580	0.456	0.632	0.758	القيم

المصدر: من إعداد الباحث: اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول (11) أن جميع المتغيرات لمتوسط التباين المستخرج لها أكبر من 0.5 وهو ما يشير إلى صدق تقاربي عالي لجميع عبارات أبعاد الدراسة.

- مصفوفة الارتباط باستخدام الجذر التربيعي (AVE)

يوضح الصدق التمايزي مدى اختلاف العبارات التي تقيس كل بعد أو كل متغير عن المتغيرات الأخرى. ويقاس بواسطة الجذر التربيعي لمتوسط التباين (AVE). ويجب أن يكون الجذر التربيعي لAVE لكل بعد أكبر من ارتباطاته بالأبعاد الأخرى. ويوضح الجدول رقم (12) مصفوفة الارتباط باستخدام الجذر التربيعي:

جدول رقم (12) مصفوفة الارتباط باستخدام الجذر التربيعي (AVE)

الابتكار الأخضر	الجودة البنائية الخضراء	المسئولية الاجتماعية الخضراء	السلوك التنظيمي الأخضر	التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية	تنمية قدرات العاملين	العمل التنوعى	المبادرات المستدامة	التقييم الأخضر	التدريب الأخضر	التوظيف الأخضر	الاستقطاب الأخضر	المتغيرات
											0.870	الاستقطاب الأخضر
										0.795	0.037	التوظيف الأخضر
									0.675	0.573	0.008	التدريب الأخضر
								0.762	0.029	0.093-	0.330	التقييم الأخضر
							0.964	0.247	0.556	0.282	0.261-	المبادرات المستدامة
						0.722	0.273	0.169	0.086	0.380	0.606-	العمل التنوعى
					0.814	0.177-	0.387	0.374	0.064	0.515-	0.173-	تنمية قدرات العاملين
				0.774	0.303	0.228	0.343-	0.597	0.549-	0.438-	0.006-	التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية
			0.820	0.005	0.194-	0.705	0.559	0.440	0.441	0.614	0.129-	السلوك التنظيمي الأخضر
		0.909	0.572	0.680-	0.178-	0.187	0.705	0.080-	0.542	0.786	0.024-	المسئولية الاجتماعية الخضراء
	0.736	0.126	0.197	0.072-	0.592-	0.191-	0.353-	0.174	0.137	0.413	0.779	الجودة البنائية الخضراء
0.771	0.413	0.622	0.569	0.269-	0.432	0.339	0.970	0.261	0.560	0.210	0.362-	الابتكار الأخضر

المصدر: من إعداد الباحث: اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

يتبين من الجدول رقم (12) أن الجذر التربيعي ل AVE أكبر من ارتباطات الأبعاد الأخرى مما يؤكد وجود صدق تمايزي واتساق عال للمقياس المستخدم في الدراسة. كما يتضح وجود علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة المستدامة، وأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء التنظيمي الأخضر، حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.909) كحد أعلى، (0.005) كحد أدنى.

- مؤشرات تطابق النموذج للقياس أحادي المستوى:

وقد تم الأخذ بثلاث مؤشرات للتطابق أو الملائمة وهي متوسط معامل المسار Coefficient Average Path، ومتوسط معامل الارتباط (Average R-squared ARS)، ومتوسط التباين لمعامل التضخم (Average Variance Inflation Factor AVIF). ويوضح الجدول رقم (13) مؤشرات جودة النموذج:

جدول رقم (13) مؤشرات جودة النموذج أحادي القياس

مؤشر القبول	p-value	القيمة	الرمز الإحصائي	المؤشر
P<0.05	P<0.001	0.174	APC	متوسط معامل المسار
P<0.05	P<0.001	0.481	ARS	متوسط معامل الارتباط
If AVIF <= 5		3.893	AVIF	متوسط التباين لمعامل التضخم

المصدر: من إعداد الباحث: اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

يظهر الجدول رقم (13) قبول متوسط معامل المسار ومتوسط معامل الارتباط إذا كانت قيمة (p - value) < 0.05

- نموذج القياس ثنائي المستوى:

في ضوء نتائج تحليل النموذج أحادي المستوى قام الباحث ببناء النموذج ثنائي المستوى وذلك بالاعتماد على برنامج Warp Pls7 ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- صدق وثبات متغيرات الدراسة:

يمكن بيان صلاحية نموذج القياس الثنائي من خلال متوسط التباين المستخرج، وكذلك الثبات المركب وهو ما يوضحه جدول (14) لصدق وثبات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (14) صدق وثبات متغيرات الدراسة

الأداء التنظيمي الأخضر	القيادة المستدامة	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء	الثبات المركب
0.870	0.708	0.514	معامل الفا كرو نباخ
0.847	0.824	0.928	متوسط التباين المستخرج
0.621	0.588	0.591	

المصدر: من إعداد الباحث: اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول السابق قبول الصديق التقاربي للنموذج الثنائي وذلك لارتفاع قيمة متوسط التباين عن 0.5، وكذلك وجود ثبات داخلي لمتغيرات الدراسة لارتفاع قيم معامل ألفا وقيم الثبات المركب عن 0.7. كذلك كانت قيم متوسط التباين المستخرج لجميع متغيرات الدراسة أكبر من 0.5 وهو ما يشير إلى صدق تقاربي عال لجميع متغيرات الدراسة. كذلك كانت قيم الجذر التربيعي ل AVE لمتغيرات الدراسة أكبر من ارتباطاته بالمتغيرات الأخرى، ويوضح الجدول رقم (15) مصفوفة الارتباط للنموذج ثنائي المستوى:

جدول رقم (15)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وصدق التمايز باستخدام الجذر التربيعي (AVE)

الاداء التنظيمي الأخضر	القيادة المستدامة	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء	متغيرات الدراسة
		(0.649)	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء
	(0.767)	0.590	القيادة المستدامة
(0.788)	0.709	0.608	الاداء التنظيمي الأخضر

المصدر: من إعداد الباحث: اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

يتبين من الجدول رقم (15) أن مقاييس الدراسة حققت الثبات الداخلي للمتغيرات، وأن قيم الارتباط تتراوح بين (0.788) و (0.590).

- مؤشرات تطابق النموذج للقياس ثنائي المستوى:

ويمكن بيان مدى تطابق النموذج النظري مع النتائج الميدانية من خلال مجموعة من المؤشرات للإحصائية التي تعبر عن ذلك، وهو ما يعبر عنه الجدول رقم (16):

جدول رقم (16) مؤشرات جودة النموذج ثنائي القياس

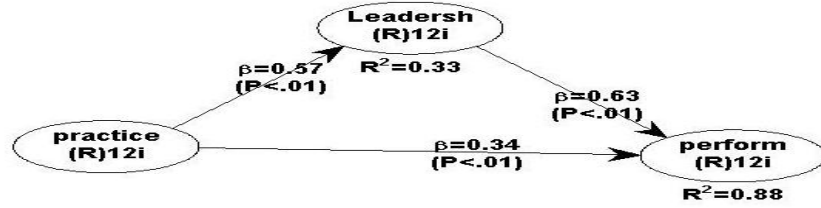
مؤشر القبول	p-value	القيمة	الرمز الإحصائي	المؤشر
P<0.05	P<0.001	0.331	APC	متوسط معامل المسار
P<0.05	P<0.001	0.406	ARS	متوسط معامل الارتباط
If AVIF <= 5		2.123	AVIF	متوسط التباين لمعامل التضخم

المصدر: من إعداد الباحث: اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

بظهر الجدول رقم (16) تطابق مؤشرات جودة النموذج الثنائي، وقيم متوسط معامل المسار بلغت 0.331، وقيم متوسط معامل الارتباط بلغت 0.406، وقيم متوسط التباين لمعامل التضخم بلغت 2.123.

- شكل مؤشرات تطابق النموذج للقياس ثنائي المستوى:

يمكن بيان مؤشرات تطابق النموذج للقياس ثنائي المستوى من خلال الشكل رقم (4)



شكل (4) نموذج القياس ثنائي المستوى

بظهر الشكل رقم (4) أن قيمة المسار بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر بلغت (0.34)، وقيمة المسار بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة المستدامة بلغت (0.57)، وقيمة المسار بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي الأخضر بلغت (0.63).

- اختبارات الفروض:

يعرض الباحث في هذا الجزء بناء النموذج الهيكلي للدراسة في ضوء النموذج الأحادي والثنائي، والذي يمكن من خلاله اختبار فروض الدراسة وذلك باستخدام برنامج Warp PLS 7، ويعتمد بناء النموذج الهيكلي على المتغيرات والأبعاد التي أسفر عنها النموذج الأحادي والثنائي للقياس، وفيما يتعلق باختبار فروض الدراسة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي وفي ضوء نتائج النموذج الهيكلي يمكن بيانها كما يلي:

نتائج اختبار الفرض الأول: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب الأخضر- التوظيف الأخضر- التدريب الأخضر- التقييم الأخضر) على الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده (الابتكار الأخضر- المسؤولية الاجتماعية الخضراء- الجودة البيئية الخضراء- السلوك التنظيمي الأخضر). ويظهر الجدول رقم (17) نتائج تحليل المسار للتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده:

جدول رقم (17)

نتائج تحليل المسار للتأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	مستوى المعنوية
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها	الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده	0.34	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث: اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول (17) نتائج التحليل الإحصائي وهو أيضاً ما يوضحه الشكل رقم (4) بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده حيث بلغت قيمة المسار المباشر 0.340. مما يعني رفض الفرض الأول من فروض الدراسة الأول؛ وقبول الفرض البديل بوجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Fang, et al.,2022)، ودراسة (اسماعيل، 2021)، ودراسة (Abdullah Kaid, et al.,2021) ودراسة (Samul, et al.,2019) أن هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي الأخضر. ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة الموارد البشرية بإدخال برامج تدريبية تهدف إلى زيادة الوعي البيئي للموظفين، والدورات الموجهة لتطوير تقنيات جديدة وكفاءات إدارية لتعزيز الأداء التنظيمي الأخضر.

نتائج اختبار الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة المستدامة بأبعادها (المبادرات المستدامة – العمل التطوعي- تنمية قدرات العاملين – التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب الأخضر- التوظيف الأخضر- التدريب الأخضر – التقييم الأخضر). ويبين الجدول رقم (18) نتائج تحليل المسار للتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على القيادة المستدامة بأبعادها:

جدول رقم (18)

نتائج تحليل المسار للتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على القيادة المستدامة بأبعادها

المتغير الوسيط	المتغير المستقل	معامل المسار	مستوى المعنوية
القيادة المستدامة بأبعادها	إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها	0.57	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث: اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول (18) نتائج التحليل الإحصائي وهو أيضاً ما يوضحه الشكل رقم (4) بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة المستدامة على إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها حيث بلغت قيمة المسار المباشر 0.57 مما يعني رفض فرض الدراسة الثاني؛ وقبول الفرض البديل بوجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة المستدامة بأبعاده على إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Chreif & Farmanesh, 2022)، ودراسة (Suparak, et al., 2022)، ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى العلاقة الإيجابية المباشرة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتهتم القيادة المستدامة بتعزيز العلاقات المتبادلة بين أعضاء المنظمة واستدامة العلاقات بين أعضاء المنظمة.

نتائج اختبار الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة المستدامة بأبعادها (المبادرات المستدامة – العمل التطوعي- تنمية قدرات العاملين – التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية) على الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده (الابتكار الأخضر – المسؤولية الاجتماعية الخضراء- الجودة البيئية الخضراء- السلوك التنظيمي الأخضر). ويظهر الجدول رقم (19) نتائج تحليل المسار للتأثير المباشر للقيادة المستدامة بأبعادها على الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده:

جدول رقم (19)

نتائج تحليل المسار للتأثير المباشر للقيادة المستدامة بأبعادها على الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده

المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل المسار	مستوى المعنوية
القيادة المستدامة بأبعادها	الأداء التنظيمي الأخضر	0.63	<0.01

المصدر: من إعداد الباحث: اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول (19) نتائج التحليل الإحصائي وهو أيضاً ما يوضحه الشكل رقم (4) بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة المستدامة بأبعادها على الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده حيث بلغت قيمة المسار المباشر 0.63. مما يعني رفض الفرض الثالث من فروض الدراسة؛ وقبول الفرض البديل بوجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة المستدامة بأبعاده على الأداء التنظيمي الأخضر. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحدراوي، وآخرون، 2018) من وجود تأثير للقيادة المستدامة على الأداء الأخضر التنظيمي الأخضر. ويعزى الباحث هذه النتيجة أن القيادة المستدامة

تسعى لتشكيل ثقافة التنوع في استراتيجيات الأعمال للتكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير السريع والمستمر، ويؤمن بأهمية الأداء التنظيمي الأخضر.

- نتائج اختبار الفرض الرابع: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة المستدامة بأبعادها كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والأداء التنظيمي الأخضر بأبعادها. ويبين الجدول رقم (20) نتائج تحليل المسار للتأثير غير المباشر للقيادة المستدامة بأبعادها كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده:

جدول رقم (20)

نتائج تحليل المسار للتأثير غير المباشر للقيادة المستدامة بأبعادها كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	المسار غير المباشر	p-value
إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها	القيادة المستدامة بأبعادها	الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده	0.35	<0.05

المصدر: من إعداد الباحث: اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول (20) نتائج التحليل الإحصائي وهو أيضاً ما يوضحه الشكل رقم (4) بأنه يوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للقيادة المستدامة بأبعادها كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده حيث بلغت قيمة المسار غير المباشر 0.35.

مما يعني رفض الفرض الرابع من فروض الدراسة، وقبول الفرض البديل يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة المستدامة بأبعادها كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده. ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى تبني القيادة المستدامة المنهج الاستراتيجي والقدرة على تنمية وتطوير مهارات العاملين، بتمكينهم من أنشطة القيادة والمشاركة في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة، وإعداد البرامج التدريبية لتحقيق الأداء التنظيمي الأخضر.

■ نتائج البحث:

1- تدعم القيادة المستدامة قدرة الشركات على الاستدامة في ظل المتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال.

- 2- تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من الأساليب الإيجابية التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية للشركات.
- 3- الأداء التنظيمي الأخضر هو منهج استراتيجي متكامل من أجل تحقيق التحسين المستمر في أداء الشركات للتوافق مع المعايير البيئية المطلوبة.
- 4- يعتبر إدراك العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية لأبعاد القيادة المستدامة مرتفع، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.24 بانحراف معياري 0.591
- 5- يعتبر إدراك العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مرتفع، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.36 بانحراف معياري 0.457
- 6- يعتبر إدراك العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية لأبعاد الأداء التنظيمي الأخضر مرتفع، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.35 بانحراف معياري 0.472
- 7- يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده حيث بلغت قيمة المسار المباشر 0.340
- 8- يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة المستدامة بأبعاده على إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها حيث بلغت قيمة المسار المباشر 0.57
- 9- يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة المستدامة بأبعادها على الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده حيث بلغت قيمة المسار المباشر 0.63
- 10- يوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للقيادة المستدامة بأبعادها كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده حيث بلغت قيمة المسار غير المباشر 0.35
- **التوصيات وآليات التنفيذ:** يوصي الباحث بعدد من التوصيات، وآليات التنفيذ، ويبين الجدول رقم (21) التوصيات وآليات التنفيذ على النحو التالي:

جدول رقم (21) توصيات وآليات التنفيذ

م	مجال التوصية	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ
1	الأداء التنظيمي الأخضر	تطوير الأداء التنظيمي الأخضر	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بالشركة القابضة للأدوية الكيماوية والمستلزمات الطبية	- مراجعة نظم الأداء الداخلي للشركة القابضة للأدوية مع متطلبات وأهداف الأداء التنظيمي الأخضر. - دعم الإدارة العليا؛ بوضع سياسات الأداء الأخضر، تحافظ على البيئة. - يجب تكليف العاملين بالمسؤولية عن الأداء الأخضر. - الاهتمام بإدارة الأداء الأخضر من خلال استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في تقييم الأداء. - تطوير وتحسين عمليات الإنتاج لضمان جودة المنتجات الصديقة للبيئة. - يتم تقييم العاملين من خلال GHRM، على الأداء الأخضر. - يجب تقديم حلول مبتكرة لمشكلات الأداء الأخضر.
2	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	إدارة الموارد البشرية بالشركة القابضة للأدوية الكيماوية والمستلزمات الطبية	- وضع معايير للاستقطاب والاختيار الأخضر لجذب العاملين ذات المهارات الخضراء. - تعزيز عملية التدريب على الأداء الأخضر وتطبيقه عملي من خلال الممارسات اليومية. - دعم الأجور والمكافآت للعاملين بالشركة القابضة للأدوية. - ربط المكافآت والحوافز للعاملين بتحقيق أهداف الممارسات البيئية الخضراء. - تصميم مقاييس تتمتع بالثقة والثبات والمصداقية، وذلك لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية.
3	القيادة المستدامة	تطوير نمط القيادة المستدامة	الإدارة العليا بالشركة القابضة للأدوية الكيماوية والمستلزمات الطبية	- يجب أن تتضمن رؤية ورسالة الشركة الأداء التنظيمي الأخضر. - يجب أن تتضمن استراتيجية الشركة التكامل بين الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي. - تطوير المنتجات الخضراء الصديقة للبيئة. - نشر الحقائق والتقارير عن الآثار البيئية والاقتصادية والاجتماعية. - التعاون المستمر مع الأجهزة الحكومية حول المحافظة على البيئة الخضراء.

المصدر: من إعداد الباحث.

■ مقترحات لبحوث قادمة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ترى أن هناك مجال لدراسات أخرى مستقبلية في مجالات متعددة، منها:

- دور القيادة المستدامة في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات.
- أثر الأداء الأخضر في تحقيق التفوق التنظيمي للشركات.
- دور القيادة المستدامة في تطوير الأداء المستدام بالمنظمات.
- أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعظيم القدرة التنافسية للشركات.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو جربوع، يوسف علي (2022)، أثر القيادة الملهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، م (6)، ع (13)، ص 1-20.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2016)، بحوث التسويق أساليب: القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الجودة، أسماء بنت علي صالح & الشماسي، أريج بنت عبد الرحمن ناصر (2022)، دور القيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م 30، ع (4) ص 31-54.
- الطبلوي، نجوى عبد الله (2019)، القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي، التنمية المستدامة في ظل الصراعات والأزمات، مصر، جامعة بيرزيت.
- الموجي، سارة عاطف (2022)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدي العاملين في شركات السياحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، م (22)، ع (أ)، ص 285-312.
- إسماعيل، إيناس أحمد (2021)، دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، م (51)، ع (4) ص 533-574.
- رافد حميد الحدراوي، وآخرون (2018) " دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي."، مجلة مركز دراسات الكوفة، ع 49، ص 185-210.

المراجع الأجنبية:

- Abdullah KaidAl-Swidi· Hamid MahmoodGelaidan· Redhwan Mohammed Saleh· (2021) the joint impact of green Human Resource Management, leadership, and organizational culture on employee's green behavior an

organizational environmental performance, *Journal of cleaner production*. Vol, 316.pp112-128.

-Aqqad, N., Obeidat, B., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2019). The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), pp,225-265.

- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. Sri Lankan, *Journal of Human Resource Management*, 5(1), pp, 1-17.

- Avery, G. C.; Bergsteiner, H ;(2011); Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance; *Strategy&Leadership*, Vol.39, No.3, pp.5-15.

- Bangwal, D. and Tiwari, P. (2015). Green HRM- A way to greening the environment, *Journal of business and management*, Vol.17, No.12, pp.45-53.

-Bendell, Jem and Little, Richard (2015), Seeking sustainability leadership. *Journal of Corporate Citizenship*, (60). pp. 13-26.

- Bendell, Jem and Little, Richard (2015) Seeking sustainability leadership. *Journal of Corporate Citizenship*, 2015 (60). pp. 13-26.

- Carla Freire, PietraPieta, (2022), Impact of Green Human Resource Management on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of The Organizational Identification and Job Satisfaction,*Sustainability Journals*, Vol 14 (13),<https://doi.org/10.3390/su14137557>.

- Fang L, Shi S, Gao J, Li X (2022) The mediating role of green innovation and green culture in the relationship between green human resource

management and environmental performance. PLoS ONE 17(9): e0274820.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274820>

- Haan, L. (2020). Integrating education for sustainable development into the Gutch EFL classroom (Unpublished master's Thesis). Utrecht University. Netherlands.

- Hyung-Woo Lee, (2017), Sustainable leadership: an empirical investigation of its effect on organizational effectiveness *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol.20, 2017, pp:419-453.

- Janali, M., Kaffashpoor, A., Rahimpour, A., & Samanian, M. (2020). Designing a Paradigm Model for Green Human Resource Management using Data-based Method (Case study on Municipality of Mashhad). *ResearchSquare*, <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-64777/v1>.

- Kapil, K. (2015), Green HRM: Trends and prospects, *Ge-International Journal of management research*, Vol.2, No.11, pp.43-55.

- Kalkavan, Selma. (2015). Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 20-28.

- Maya Chreif, Panteha Farmanesh, (2022), applying green Human Resource practices toward sustainable workplace: moderated mediation analysis, *Journal Sustainability, Industry and Economics*, <https://doi.org/10.3390/su14159250>.

- Mehta, K., Chugan, P. (2015), Green HRM in Pursuit of environmentally sustainable business, *Universal journal of industrial and business Management*, Vol.3, No.3, pp.74-81.

- Mehta, K., & Chugan, P. K. (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business. *Pursuit of Environmentally Sustainable*

Business (June 1, 2015). *UniversalJournal of Industrial andBusinessManagement*, 3(3), 74-81.

-Megan J Bissing- Olson, Aarti Iyer, Kelly S Fielding, Hannes Zacher, (2013), Relationships between daily affect and pro- environmental behavior at work: the moderating role of pro- environmental attitude, *JournalofOrganizationalBehavior*, vol,34, (2) pp,156-175.

- Mishra, (2017), Green human resource management: framework for sustainable organizational development in an emerging economy *InternationalJournalofOrganizational Analysis*, DOI: 10.1108/IJOA-11-2016-1079.

- Muniandi, Tale Selvi., Nasruddin, Elisha (2015), Green Recruiting to attract and retain top talent: the significance of video interview for the manufacturing industry in Malaysia, Conference on Green Human Resource Management, *Eastin Hotel, Penang*, Graduate School of Business (GSB), US, Malaysia 30 – 31 May.

- Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), p 101.

-Samul Roscoe, Nachiappan Subramanian, Charbel J.C. Jabbour. Tao Chong, (2019),green Human Resource Management and the enablers ofgreen organizational culture: Enhancing a farm's Environmentalperformance forsustainable development, *Business Strategy Environment*, vol,28. Issue5, pp.737-749.

- Simanskiene Ligita, Zuperkiene Erika, Sustainable Leadership: The new challenge for organization”, *Forum Scientiae*, Vol. 2, 2014, pp81 – 92.

- Subramanian, N. and Suresh, M. (2023), "Green organizational culture in manufacturing SMEs: an analysis of causal relationships", *International Journal of Manpower*,. ahead-of-print No. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2021-0557>
- Suparak Suriyanketkaew, Krittawit Krittayaruangroj, Nacharee Iamsawan, (2022),Sustainability leadership practices: A Community- Based social enterprise study,*Sustainability Journals*, 14(10), 5762; <https://doi.org/10.3390/su14105762>.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P. and Jia, J. (2017), Green human resource management practices: scale development and validity, *Asiapacificjournal of humanresources*, Vol.1, No.5, p.89.
- Visser Wayne, Courtice Polly, (2011) Sustainable Leadership: Linking Theory andPractice, SSRN Working Paper Series, Published on SSRN at: <http://ssrn.com/abstract=1947221>.
- Yong Joong Kim , Woo Gon Kim , Hyung-Min Choi , Kullada Phetvaroon,(2019),the impact of green Human Resource Management on hotel employee's ecofriendly behavior and environmental performance, *InternationalJournal of hospitality Management* vol. 76, (A) pp, 83-93.

قائمة استبانة

الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر

الفاضل/ الفاضلة /..... تحية طيبة لسعادتكم وبعد

يقوم الباحث بدراسة عنالدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر، ويتوقف إتمام هذا البحث على مشاركتكم في استيفاء هذا الاستبيان. ونحيطكم علماً أن هذه الآراء سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. شاكر ومقدر لكم حسن تعاونكم.

(1) فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة القيادة المستدامة، الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة التي تعبر عن وجهة نظرکم.

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
(أ) المبادرات المستدامة:						
1	يضع معايير للحفاظ على تكامل العلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة.					
2	يعزز الاستخدام المستدام للموارد داخل الشركة.					
3	يتبنى أعمال قيادية صديقة للبيئة والمجتمع.					
(ب) العمل التنوعى:						
4	يقدم حلول مبتكرة لتطوير المخرجات التنظيمية.					
5	يتيح للموظفين فرصة للإبداع والتميز في مجال عملهم.					
6	يساعد على التكيف مع متغيرات بيئة الأعمال.					
(ج) تنمية قدرات العاملين:						
7	يوجه العاملين نحو عمليات التعلم المستمر.					
8	يهتم بتحسين الأداء الأخضر للعاملين.					
9	يمكن العاملين على جميع مستويات الشركة.					
(د) التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية:						
10	يراعي مصالح العاملين الشخصية.					
11	يشجع الحوار الهادف بين كافة أصحاب المصالح.					
12	يتخذ قرارات متوازنة فيما يخص الأداء الأخضر التنظيمي.					

(2) فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة التي تعبر عن وجهة نظرکم.

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(أ) الاستقطاب الأخضر:						
13	تحرص إدارة الشركة على استقطاب مرشحين لديهم وعي بيئي.					
14	وجود قدرة لدى الشركة على إعادة تشكيل مهارتها البشرية من جديد.					
15	توفير المرونة في تصميم العمل بشكل يتيح إمكانية تبادل الأعمال بين الموارد البشرية التي تعمل بالشركة.					
(ب) التوظيف الأخضر:						
16	تعيين مرشحين يتمتعون بالفعالية للمشاركة في مبادرات الإدارة البيئية.					
17	وجود معايير بيئية واضحة خضراء للوظائف الشاغرة.					
18	تحرص إدارة الشركة على الاهتمام بقضايا المحافظة على البيئة ضمن الوصف الوظيفي.					
(ج) التدريب الأخضر:						
19	يركز التدريب الأخضر على جانب الابتكار والابداع.					
20	إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.					
21	يتم تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين المرتبطة بالأداء البيئي الأخضر.					
(د) التقييم الأخضر:						
22	تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق.					
23	خلق الشعور بالثقة لدى الموارد البشرية بنظام تقييم الأداء الأخضر.					
24	يتم تقييم الأداء البيئي ضمن نظام تقييم الأداء بالشركة.					

(3) فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بالأداء التنظيمي الأخضر، الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة التي تعبر عن وجهة نظرکم.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(أ) السلوك التنظيمي الأخضر:						
25	تعزيز العمل الجماعي الأخضر.					
26	الاستخدام الأمثل لموارد الشركة.					
27	الالتزام بالقوانين واللوائح الخضراء.					
(ب) المسؤولية الاجتماعية الخضراء:						
28	وجود برامج اجتماعية لمساعدة المجتمع.					
29	لدى الشركة برامج صحية وقائية لخدمة المجتمع.					
30	تلبي الشركة احتياجات البيئة الخضراء.					
(ج) الجودة البيئية الخضراء:						
31	توجد سياسات وإجراءات موثقة لجودة البيئة الخضراء.					
32	تطبق الشركة مواصفات ومعايير ضمان الجودة البيئية.					
33	تحرص الشركة على القيام بكافة العمليات البيئية المطلوبة بكفاءة.					
(د) الابتكار الأخضر:						
34	تقدم الشركة مبادرات بيئية مبتكرة.					
35	زيادة رضا العملاء عن الأداء البيئي المتجدد.					
36	تقديم حلول مبتكرة لمشكلات البيئة الخضراء.					

**The mediating role of sustainable leadership in the relationship between
green human resource management practices and green organizational
performance
"An applied Study"**

Abstract

The study aimed to provide a vision not only from a theoretical perspective, but also from an administrative perspective, showing green human resource management practices, green organizational performance, and the role of sustainable leadership in supporting green organizational performance practices. The study used the analytical descriptive approach, which included the field method, and a questionnaire was prepared and distributed to a sample of 376 employees of the subsidiaries of the Holding Company for Medicines, Chemicals and Medical Supplies in Egypt, and 298 correct forms were retrieved, and ready-made statistical programs were used on the computer, including the ready-made statistical program (V.26 SPSS) and statistical software (Warp PLS 7). The results of the study revealed that there is a direct positive significant effect of green human resource management practices in all its dimensions on the green organizational performance in its dimensions, as the value of the direct path was 0.340. The study also found that there is an indirect positive significant effect of sustainable leadership in its dimensions as a mediating variable in the relationship between green human resource management practices in its dimensions and green organizational performance in its dimensions, where the value of the indirect path was 0.35. The study recommended the need to review the internal performance systems of the Holding Company for Medicines with the requirements and objectives of green organizational performance, and to set standards for recruitment and green selection to attract employees with green skills, and wages and bonuses for employees of the Holding Company for Medicines should be supported.

Keywords: green human resources management - sustainable leadership - green organizational performance.