



مجلة البحوث المالية والتجارية
المجلد (24) - العدد الثالث - يوليو 2023



دور حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر من خلال
الدور الوسيط للسلوك الأخضر للعاملين: دراسة ميدانية على العاملين
بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس

**the Role of Green Human Resource Governance in
Reinforcement Green Performance Through The Mediating
Role of Green Behavior for Employees: A field Study on
Employees in The Directorate of Health Affairs in Suez
Governorate**

دكتور / عبدالله عبدالله أحمد الطبال
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة السويس

2023-07-18	تاريخ الإرسال
2023-08-28	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	



ملخص البحث :

يتناول هذا البحث دراسة وتحليل علاقة حوكمة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر للعاملين وتأثير ذلك على تدعيم الأداء الأخضر بالتطبيق على العاملين بمديرية الشئون الصحية بمحافظة السويس ولتحقيق هذا الهدف فقد قام الباحث بصياغة أربعة فروض ، وقد تم اختبار صحة هذه الفروض على عينة عشوائية طبقية قوامها 245 مفردة .

هذا وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي للفروض مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة بيانات الدراسة ، واستخدام أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية بعد قياس صدق وثبات القائمة باستخدام معامل ألفا كرونباخ عن وجود علاقة تأثير قوي و معنوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة وهي: (شفافية التوظيف الأخضر و المشاركة الخضراء والقيادة الخضراء و المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء) في السلوك الأخضر بأبعاده: (سلوك المهام والسلوك التطوعي) ، وتدعيم الأداء الأخضر بأبعاده: (العمليات الخضراء والخدمات الخضراء) ، وأثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي لحوكمة الموارد البشرية الخضراء في السلوك الأخضر للعاملين ، و يؤثر السلوك الأخضر للعاملين تأثيراً إيجابياً ومعنوياً قوياً وسيطاً وجزئياً على العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية الخضراء والأداء الأخضر ، كما توجد علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي لأبعاد السلوك الأخضر للعاملين محل الدراسة في تدعيم الأداء الأخضر بالتطبيق على العاملين بمديرية الشئون الصحية بمحافظة السويس.

كلمات مفتاحية : حوكمة الموارد البشرية الخضراء - السلوك الأخضر - الأداء الأخضر - شفافية التوظيف الأخضر - المشاركة الخضراء - القيادة الخضراء - المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء .

Abstract:

This research deals with the study and analysis of the relationship of green human resource governance and green behavior of employees and its impact on reinforcement green performance by applying it to employees in the Directorate of Health Affairs in Suez Governorate. To achieve this goal, the researcher formulated four hypotheses, and the validity of these hypotheses was tested on a stratified random sample of 245 individuals .

The results of the statistical analysis of the hypotheses, with the use of appropriate statistical methods for the nature of the study data, and the use of the questionnaire method as a tool for collecting primary data after measuring the validity and reliability of the list using the Alpha Cronbach's coefficient, revealed a strong and significant impact relationship for the dimensions of green human resource governance under study: (transparency green recruitment, green participation, green leadership, green social and ethical responsibility) in green behavior with its dimensions: (task behavior and voluntary behavior), and support for green performance with its dimensions: (green operations and green services). In the green behavior of employees, the green behavior of employees has a strong positive and significant effect, mediator and partial effect on the relationship between green human resource governance and green performance. by applying it to employees in the Directorate of Health Affairs in Suez Governorate.

Keywords: green human resource governance - green behavior - green performance - green recruitment transparency - green participation - green leadership - green social and ethical responsibility.



مقدمة :

تواجه المنظمات خلال العقدین الماضیین ضغوطاً متزايدة للنظر في تأثير عملياتها على البيئة الطبيعية ، و قد أجبرت القوانين المحلية والدولية المنظمات للحفاظ على البيئة الطبيعية ، النظر في تأثير عملياتها على البيئة الطبيعية واتباع عمليات الإنتاج الصديقة للبيئة أو الخضراء ، ولذا يجب على المنظمات التأكد من أن أنشطتها لا تضر بالبيئة ، وقد جذبت القضايا البيئية اهتمام العديد من الباحثين في مختلف التخصصات بوجه عام وإدارة الأعمال بوجه خاص ، وهناك عدداً متزايداً من الدراسات السابقة التي ناقشت القضايا البيئية ، حيث تم التركيز فيها بشكل كبير على دراسة العلاقة بين العوامل الخضراء أو الإدارة البيئية والأداء البيئي أو التنظيمي مثل دراسات كلاً من: (Zhu & Sarkis, 2004) ، وتأثير المنظمات على الأجيال الحالية والمستقبلية من أصحاب المصلحة ، ودعوات العديد من الدراسات لاستدامة المنظمات مثل دراسة : (Linnenluecke & Griffiths, 2010) ، وإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً أو الخضراء كمبادئ أساسية للحكم الرشيد مثل دراسة (Shen & Benson, 2014) ، وقد اكتسبت إدارة الموارد البشرية الخضراء مكانتها في مجال الدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية مع تزايد الوعي بشأن الإدارة البيئية والتنمية المستدامة.

و من المتوقع أن يساهم الاقتصاد الأخضر بأكثر من ١٢ تريليون دولار بحلول عام 2030م، وتوفير فرص توظيف خضراء لأكثر من ٣٨٠ مليون فرداً ، لتزايد التوجه العالمي نحو إيجاد اقتصاد أكثر انسجاماً مع البيئة ، كما يحقق خضرة الاقتصاد العديد من الفوائد منها: تزايد توفير الأمن في مجال الطاقة والمياه والغذاء وتحقيق التنمية المستدامة عن طريق تنفيذ العديد من المشروعات الخضراء الصديقة للبيئة ، و التي تركز على ضرورة تغيير سلوكيات الأفراد نحو السلوكيات الخضراء وإعادة هيكلة الإدارة الحالية بشكل يسمح لها مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية ، و يقوم الاقتصاد الأخضر على خمسة مبادئ أساسية هي: الحوكمة الرشيدة و الكفاءة والكفاية و العدالة والرفاهية (سلطان، 2022).

وقد بدأت مصر في التوجه نحو الاهتمام بالاقتصاد الأخضر كأحد الطرق الرئيسية والهامة في خطط التنمية المستدامة ، وذلك من خلال تنفيذ العديد من المشروعات الخضراء الذكية وصديقة للبيئة للدولة طبقاً للرؤية الاستراتيجية للدولة بحلول عام 2030 م ، وادراج البعد البيئي كمحور أساسي في كافة القطاعات التنموية الاقتصادية وأهم أبعاد التنمية المستدامة ، وإطلاق المبادرة الوطنية للمشروعات الخضراء والذكية بمحافظات جمهورية مصر العربية كمبادرة رائدة في مجال التنمية المستدامة والذكية والتعامل مع البعد البيئي وآثار التغيرات المناخية (الموجي ، 2022).

ويركز البحث الحالي علي دراسة وتحليل دور مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق السلوك الأخضر لدى العاملين وتأثير ذلك على الأداء الأخضر للمنظمة بالتطبيق على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس.

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المنظمات ضغوطاً داخلية وخارجية كبيرة للتكيف مع الظروف البيئية التي تعمل فيها وممارسة أعمال خضراء صديقة للبيئة ، ولذا أصبح من المهم بشكل متزايد للمنظمات تطوير القدرات التنظيمية الخضراء و تحديد الأنشطة التجارية الصديقة للبيئة أكثر أهمية من أي وقت مضى حيث تواجه المنظمات مشاكل بيئية داخلية وخارجية (El-Kassara & Singh, 2017) حيث تشير أصابع الاتهام إلى المنظمات بالدرجة الأولى باعتبارها المسبب الأول فيما وصلت إليه البيئة من تلوث وتدهور ، فوجدت هذه المنظمات نفسها أمام قوانين صارمة جعلتها تتحمل المسؤولية البيئية بسبب ممارساتها لأعمالها ، والدعوات بضرورة البحث عن أدوات وممارسات خضراء صديقة للبيئة و لا تضر بالبيئة وتساهم في الحد من التلوث البيئي ، ونشر الوعي البيئي لتقليل كل عمل سلبي يضر بالبيئة ، فجوهر العاملين اليوم هو تزايد إحساسهم والتزامهم بالمسؤولية البيئية الخضراء ، ولم يعد هذا الأمر اختيارياً وإنما أصبح ضرورة حتمية تستهدف توجهات وأفكار وميول إبداعية و سلوكيات جديدة ومشاركة العاملين و المنظمة والمجتمع لتحقيق التقدم و الرفاهية لأفراده و مستقبل مستدام (يوسف ، 2022) ، و لذا يجب أن تتبنى المنظمة الخضراء الملتزمة بيئياً ممارسات ومداخل إدارية واستراتيجيات بيئية وتضمن الاستدامة البيئية والبعد البيئي في ثقافتها وأعمالها لما لها من تأثير على مختلف المجالات التنظيمية فيها، وتعتبر المشكلات البيئية من أكثر القضايا و التحديات المجتمعية الهامة في العالم ، والتي ركز عليها علماء الإدارة في دراساتهم في السنوات الأخيرة ، مما يتطلب ضرورة تطبيق مداخل وسياسات بيئية مستدامة اقتصادياً وصديقة للبيئة ، ويمثل هذا الموضوع أهمية إستراتيجية كبيرة من أجل تطوير منظمة مستدامة وخضراء صديقة للبيئة (Yafi, et al.,2021).

وقد أولت مصر اهتماماً كبيراً بحماية البيئة ومواردها الطبيعية وتخفيف الضغوط عليها من الاستنزاف والاسراف الشديد في الاستهلاك في الوقت الحالي ، و التحول من الاقتصاد البني إلى الاقتصاد الأخضر ونشر ثقافة التحول الأخضر ، لمواجهة التحديات البيئية المتزايدة والحفاظ على الرفاهية ، وتحقيق التنمية المستدامة ، حيث يعد الاقتصاد الأخضر أحد أهم آليات تحقيق التنمية المستدامة و إيجاد فرص عمل و الحد من الفقر وتشجيع الابتكار، وهذا ما تؤكد وزارة التخطيط أن ما تم تنفيذه حتى الآن في مشروعات الاقتصاد الأخضر في مصر يقدر بأكثر من



٣٠% ومن المستهدف الوصول إلى ٥٠% خلال الأعوام الثلاثة المقبلة ، وتم ادراج ٦٩١ مشروعًا منها 15% منها مشروعات خضراء ، وتستهدف الدولة الوصول إلى أكثر من ٥٠% بحلول عام 2024م ، كما تقدر نسبة اعتمادها على الطاقة النظيفة والمتجددة بحوالي ٢٠% من الطاقة الكهربائية والشمسية والرياح وتهدف للوصول إلى ٤٢% بحلول عام 2035م ، وإنتاج الهيدروجين الأخضر كمادة وسيطة لإنتاج الأمونيا الخضراء ، كما قررت الدولة أن تكون ٥٠% من معايير خطتها تتوافق مع المعايير البيئية ودمج البعد البيئي في المشروعات الحكومية المختلفة وإنشاء مشروعات خضراء ذكية خلال الفترة القادمة (سلطان ، 2022) ، والاعتقاد بأنه لن تتحقق الاستدامة البيئية وحماية البيئة من الآثار السلبية والتنمية المستدامة بدون وجود عاملين لديهم سلوكيات خضراء ووظائف خضراء وسياسات بيئية لمواجهة التحديات البيئية من جانب المنظمات والعاملين .

وتشير نتائج الدراسة الاستطلاعية و المقابلات الشخصية مع بعض العاملين في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس بتاريخ السبت 20 مايو 2023م ، إلى أن الاستدامة البيئية وحماية البيئة والحفاظ عليها تعد واحدة من أهم المشكلات التي تواجه العاملين بالمديرية ، وبالإضافة إلى انخفاض معرفة العاملين بمفهوم وأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء والأداء الأخضر والسلوك الأخضر ، وقصور الوعي بممارسات وأهمية تطبيق حوكمة الموارد البشرية الخضراء و الأداء الأخضر ، وصعوبة تغيير سلوك العاملين وتطوير أساليب القيادة الخضراء وتدريب المديرين على التحول إلى الأخضر، والافتقار إلى المعايير الاجتماعية المتعلقة بالبيئة والاستدامة وانخفاض الوعي بالمشاكل البيئية وانخفاض الالتزام البيئي و نقص المعرفة بالسلوكيات الخضراء في بيئة العمل والكفاءات الخضراء صديقة للبيئة ، كما يواجه القطاع الصحي بعض المشكلات المتعلقة بأداء الاستدامة البيئية بسبب انخفاض تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية الخضراء والأداء الأخضر و انخفاض مشاركة هذا القطاع في أنشطة مثل: التوظيف الأخضر والمشاركة الخضراء والقيادة الخضراء والسلوك الأخضر والمسئولية البيئية الخضراء ، مما يؤدي هذا الوضع إلى انخفاض أداء الاستدامة بالقطاع أو الأداء الأخضر ، مما يتطلب ضرورة تطبيق سياسات الإدارة البيئية لايجاد الوعي البيئي بين العاملين من خلال تنفيذ المبادرات الخضراء الصديقة للبيئة.

وتشير الدراسات إلى وجود بعض المشكلات تحول دون تحقيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية والاستدامة البيئية مثل: عدم كفاءة العاملين لتلبية طلبات الجمهور والخدمات العامة غير الفعالة والبيئة غير المناسبة وأزمة القيادة وانعدام الشفافية والمساءلة في الإدارة والمنظمات غير

الفعالة، ومن الأفضل تطبيق العدالة والمساواة في بيئة العمل والرفاهية وتطوير العاملين ،
وبعض الشروط الخمسة الأخرى لتنمية الموارد البشرية المستدامة مثل: الحوكمة والامتثال
والأخلاق والقيادة والثقافة (Cohen,2012).

واستناداً إلى ما توصلت إليه نتائج الدراسة الإستطلاعية من وجود قصور في معرفة و تطبيق
ممارسات مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء والأداء الأخضر ، تتلخص مشكلة الدراسة في
غياب الوعي بمفهوم وأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء والأداء الأخضر وهذا بدوره يزيد من
وجود قصور في الأداء الأخضر .

من خلال ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة التعرف على دور حوكمة الموارد
البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر مع توسيط السلوك الأخضر للعاملين كمتغير وسيط
في هذه العلاقة بالتطبيق على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس.

وفى ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما هي علاقة حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر مع توسيط السلوك
الأخضر للعاملين كمتغير وسيط في هذه العلاقة بالتطبيق على العاملين بمديرية الشؤون الصحية
بمحافظة السويس؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مدى مساهمة مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم السلوك الأخضر للعاملين
بالتطبيق على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء وتدعيم
السلوك الأخضر للعاملين و الأداء الأخضر بالتطبيق على العاملين بمديرية الشؤون الصحية
بمحافظة السويس؟

- ما هي أهم أبعاد مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة والتي تؤثر في تدعيم
السلوك الأخضر للعاملين و الأداء الأخضر بالتطبيق على العاملين بمديرية الشؤون الصحية
بمحافظة السويس؟

- هل تؤثر أبعاد مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة تأثيراً معنوياً في تدعيم
السلوك الأخضر للعاملين و الأداء الأخضر بالتطبيق على العاملين بمديرية الشؤون الصحية
بمحافظة السويس؟



ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال النقاط التالية :

- تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، حيث تعد حوكمة الموارد البشرية قضية هامة لجميع المنظمات العامة ومنظمات الأعمال الخاصة في العصر الحالي والمعرضة للأزمات المختلفة المالية والاقتصادية والبيئية(Srou ,2022).

- يسهم في إثراء المعرفة والمكتبة العربية بوجه عام والمكتبة المصرية بوجه خاص حول هذا الموضوع.

- يدعم رؤية مصر 2023م والتي تسعى مصر من خلالها لتحقيق التنمية المستدامة ، وبالإضافة إلى التوجهات المحلية والاقليمية والعالمية المعاصرة ، و تعتبر الاستدامة البيئية أهم عناصر تحقيق التنمية المستدامة وتحتل المرتبة الأولى على الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية لأن البيئة تمثل الاطار الذي تسير الحياة من خلاله كما أن أي تغيير في البيئة يعني تغيير في الحياة ككل (عبدالله وآخرون ، بدون سنة).

- تعتبر الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت المشكلات المتعلقة بممارسات الموارد البشرية الخضراء، والتي تعد من أحدث الموضوعات في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (Jabbour ,et al.,2019).

- محدودية وندره الدراسات في مجال تأثير الممارسات الخضراء على الأداء التنظيمي الأخضر ، وبالتالي هناك حاجة إلى سد الفجوة البحثية حول هذا الموضوع ، و يعد موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر للعاملين من الموضوعات الحديثة والتي لم تحظ بالاهتمام الكافي في البحث والدراسة ، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات أنه بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل مثل دراسات كلاً من: (Dumont ,et al.,2017; Zhu ,et al.,2021) (Ercantan & Eyupoglu,2021) ، كما أن الدراسات المتعلقة بالأداء الأخضر لاتزال في البدايات ، وهناك حاجة ماسة لإثراء الأدبيات في هذا الموضوع (Wang, 2019) .

ثالثاً: أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث الحالي في الآتي :

- التعرف على الجوانب الفكرية لمفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء و السلوك الأخضر للعاملين والأداء الأخضر.

- معالجة وسد الفجوة الموجودة في أدبيات إدارة الأعمال و توسيع نطاق فهم الأداء الأخضر الصديق للبيئة من خلال بحث كيفية تأثير حوكمة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الأخضر من خلال الدور الوسيط للسلوك الأخضر للعاملين.
- التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء و السلوك الأخضر للعاملين والأداء الأخضر ، واختبار النموذج المقترح للعلاقة بين المتغيرات محل البحث بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس.
- تقديم بعض التوصيات التي تساهم في التعرف على دور مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم السلوك الأخضر للعاملين والأداء الأخضر بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس.

رابعاً : الإطار النظري للبحث : يتضمن المحاور الثلاثة التالية:

(1) : مفهوم وممارسات حوكمة الموارد البشرية الخضراء :

يركز مفهوم الحوكمة على إحداث طفرة في الأداء التنظيمي والبشري (Hiteva& Watson,2019) ، والرقابة على الأداء عن طريق مجموعة من الركائز منها: اللامركزية والمسئولية والافصاح والشفافية والمساءلة لتحسين الأداء و تحقيق الفعالية التنظيمية والبشرية (Danzer,2019) ، وتعد حوكمة الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ، وتستخدم للتأكد من أن الموارد البشرية في المنظمات تخضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل ، وتتضمن التوظيف والمكافآت والسلوك الأخلاقي وإدارة الأداء والمشاركة والتدريب وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية (زاوش،2021).

كما تساعد الحوكمة الرشيدة للأعمال في بناء بيئة مثالية تسودها الشفافية والثقة والمساءلة المطلوبة لتدعيم الاستثمارات طويلة الأجل وتحقيق الاستقرار المالي واستدامة الأعمال والأداء الفعال على المدى الطويل (Al-Sartawi,2018) .

وقد شهد عام 2003م البدايات الأولى لظهور وانتشار مفهوم حوكمة الموارد البشرية كمفهوم شامل ومتميز من خلال أول بحث قدمته شركة الاستشارات العالمية Mercer Inc. ، ولا يزال هناك صعوبة تواجه العلماء والمتخصصين في تحديد مفهوم حوكمة الموارد البشرية بدقة (Kaehler,2018).

و تمثل حوكمة الموارد البشرية جانباً هاماً للحوكمة (Grobler,2014) و تقوم على نفس مبادئها والمتمثلة في : القيادة الفعالة والشفافية والمساءلة والأخلاق والرقابة ، وتتعامل مع رأس



المال البشري كمورد لا يمكن تقليده و من الأصول الثمينة وذات قيمة للمنظمة (Mutiarin, 2019).

ويحدد (Konzelmann, et al., 2006) نموذجين لإدارة الموارد البشرية ، وهما إدارة الموارد البشرية الصلبة والناعمة ، ويركز Hard HRM على جوانب إدارة الموارد البشرية المادية مثل : التدريب والعمل الجماعي والأداء الفردي ، بينما يركز Soft HRM على جوانب إدارة الموارد البشرية الداخلية مثل : الاتصال والتحفيز والمشاركة والتعلم والقيادة .

ويعرف (Deliotte, 2011) حوكمة الموارد البشرية بأنها مجموعة من اللوائح والقوانين والقرارات التي تساهم في الرقابة والمتابعة على ممارسات و إستراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق الأهداف والخطط التنظيمية بشكل سليم ، ويعتبر حوكمة الموارد البشرية العمود الفقري للتنمية المستدامة للموارد البشرية و التي تحول الموارد البشرية إلى رأس مال بشري لتحقيق النمو والبقاء والمزايا التنافسية للمنظمة، بينما يعرفها (العزاوي، 2017) بأنها فلسفة إدارية ومدخل تنظيمي متطور يعتمد على الإفصاح والشفافية والمساءلة والمحاسبة والمتابعة لتحقيق الإدارة الفعالة للمنظمة وأصحاب المصالح، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية التنظيمية وضمان البقاء والنمو والاستدامة ، كما يمكن تعريفها بأنها ممارسة اتخاذ قرارات فعالة فيما يتعلق بالموارد البشرية للمنظمة والرقابة الفعالة عليها ، وهي مزيج من ممارسات واستراتيجيات الموارد البشرية التي تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المالية والنفسية والاجتماعية للمنظمة على المدى الطويل (Zuma , 2018).

ويحدد (Kaplan ,et al., 2013; عبد القادر؛ بخوش، 2019) ممارسات حوكمة الموارد البشرية في الأبعاد التالية:

- المساءلة : مساءلة المديرين والمسؤولين عن العمليات والنتائج، وفرض عقوبات إذا لم يتم تسليم المخرجات والنتائج في الأوقات المحددة.
- الشفافية : ضمان تحقيق الثقة والنزاهة والعدالة في إجراءات العمل و اتخاذ قرارات سليمة.
- الكفاءة : تطبيق سياسات الموارد البشرية وقيمة الموارد البشرية بدون وجود فاقد أو هدر.
- المشاركة والاستقلالية: علاقة تعاون متبادلة بين الإدارة والعاملين لزيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في القرارات وحل المشكلات في العمل.
- التوجه الاستراتيجي والرؤية المستقبلية: وضع استراتيجية للعمل بفعالية وكفاءة و اختيار ورسم سياسات حوكمة الموارد البشرية ، و تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة ووضع معايير لقياس الأداء .

- الاستجابة : قدرة المنظمة على تلبية والاستجابة لحاجات العاملين.
 - العدالة والمساواة : بين الموارد البشرية في التوظيف والترقية والمكافآت.
 - المسؤولية الاجتماعية : تتمثل في التزام المنظمة بتعزيز الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية في المجتمع والبيئة المحيطة.
- وتشير مراجعة الدراسات السابقة عدم وجود دراسات تناولت مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء بشكل مباشر ولا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم ، ويمكن تعريفه في ضوء الدراسة الحالية بأنه مدخل حديث متعدد الأبعاد والممارسات يركز على توفير مجموعة من الممارسات الخضراء صديقة للبيئة لإدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال بالمنظمات لحماية والحفاظ على البيئة الداخلية والخارجية لها، و تتضمن: شفافية وعدالة نظم التوظيف الأخضر والمشاركة الخضراء والقيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء ، وبما يضمن للمنظمة البقاء والنمو والمنافسة.

ممارسات حوكمة الموارد البشرية الخضراء:

تعرف الممارسات الخضراء بأنها ما تنشره المنظمة في عملياتها الداخلية اليومية و تعكس هذه الممارسات قرارات المنظمة بالتصرف بطريقة صديقة للبيئة ، ويجب مشاركة العاملين في اتباع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال : وضوح الرؤية الخضراء التي تدعم الإدارة البيئية ومناخ التعلم الأخضر وتعزيز الوعي البيئي بالقضايا البيئية لدى العاملين في بيئة العمل ونشر الثقافة الخضراء وتحسين الوعي بالسلوك الأخضر ، وتوفير فرص مشاركة العاملين في حل المشكلات البيئية وأهمية الاستجابة لمتطلبات البيئية ، وإحلال التكنولوجيا الحديثة في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، و التعلم المتبادل بين العاملين للسلوك الأخضر والتوعية به في المنظمة .

وتتضمن ممارسات حوكمة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة الأبعاد التالية:

1- التوظيف الأخضر Green recruitment :

تشير إلى توظيف الموارد البشرية بالمنظمات لديها توجه بيئي وسلوكيات خضراء صديقة للبيئة لحماية البيئة من التلوث و بما لا يضر بالبيئة ، وضمان توظيف العاملين الأكثر كفاءة وفعالية واستدامة وإبداعاً وموهبة وتطويرهم والاحتفاظ بهم لتحقيق النجاح ، مع الالتزام بمبدأ العدالة والشفافية والنزاهة والمساءلة .

وتتكون عملية التوظيف الأخضر من: استخدام طرق صديقة للبيئة للتوظيف مثل: الإنترنت وقياس الاتجاهات الخضراء وتوظيف الأفراد الذين يقدرون الممارسات الخضراء واتباع الأنشطة



الصديقة للبيئة كإعادة التدوير والحفاظ على الطاقة ، والعمل على توظيف عاملين جدد لديهم دراية بالممارسات البيئية المختلفة، و دعم وتنمية العاملين الحاليين وتحسين قدراتهم ومهاراتهم البيئية ودمج السياسة البيئية للمنظمة مع عملية التوظيف، وبالتالي تحقيق الأهداف الخضراء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتحسين سمعة المنظمة والصورة الذهنية لدى العملاء، ويتمثل دور حوكمة الشركات في ضمان ممارسة التوظيف الجيد والإدارة الفعالة لرأس المال البشري ورفاهية العاملين ورضاهم و وسيلة لتحقيق أداء أعلى ، وتعرف الوظائف الخضراء بأنها الوظائف التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمشكلات البيئية في المنظمة مثل: مدير البيئة ، و لضمان تحسين الأداء البيئي للمنظمة وتخفيض سلبية الأثر البيئي السلبي للمنظمات (Arulrajah, et al., 2016)

2- المشاركة الخضراء Green participation :

نشر الثقافة الخضراء بين العاملين ومشاركتهم ومكافأتهم مالياً ومعنوياً على السلوك صديق للبيئة لمساعدة المنظمة على تحقيق الأهداف البيئية و الخضراء لها ، وتشجيع السلوك الأخضر لدى العاملين بفعالية (Hermann, et al., 2007)، و ضمان مشاركة العاملين بكفاءة وفعالية في سلوكيات صديقة للبيئة أثناء تأدية عملهم ، فعلى سبيل المثال: تحفيز العاملين على إعادة تدوير المخلفات لتخفيض التلوث البيئي والحفاظ على الموارد في العمل مثل: الكهرباء والمياه ، لذا عندما تقوم إحدى المنظمات بإدخال البيئة الخضراء في ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها ، فإن العاملين سوف يظهرون سلوكيات تنسجم وتتوافق مع السياسة الخضراء للمنظمة وصديقة للبيئة (Roscoe ,et al.,2019; Yusliza ,et al.,2020) ، ويساعد ربط نتائج تقييم الأداء الأخضر بنظام المكافآت الخضراء على تحفيز العاملين على المشاركة في الأنشطة الخضراء و أن يكونوا أكثر صداقة للبيئة لتحقيق أهداف الاستدامة البيئية والخضراء في المنظمات. (Ercantan & Eyupoglu,2021)

3- القيادة الخضراء Green leadership :

لقد أصبحت القيادة الخضراء إستراتيجية رئيسية للمنظمات المتميزة، وتركز بشكل كبير على الممارسات الخضراء في كافة أنحاء العالم ، وتسعى العديد من المنظمات إلى إيجاد حلول للتهديدات البيئية التي تواجهها ، وتعد عملية بناء ممارسات وسياسات ناجحة ومستدامة خضراء وصديقة للبيئة والتوجه الإستراتيجي طويل المدى أمراً في غاية التعقيد والصعوبة ، وتم قياس القيادة الخضراء من خلال الأبعاد التالية : الإدارة والمبادرات والإجراءات المستدامة (صالح ؛ زينل، 2021) ، وتركز القيادة الخضراء على تحقيق التميز البيئي في عمليات المنظمة الداخلية والمنتجات والخدمات ودعم المجتمع، وكيفية النمو من خلال تنفيذ ممارسات صديقة

للبيئة) ، وتعرف القيادة الخضراء بأنها سلوكيات القادة الذين يحفزون التابعين لتحقيق الأهداف البيئية وإلهامهم لتحقيق أداء بيئي يتجاوز المستويات المتوقعة (Klingborg,et al.,2006) وتسعى المنظمات إلى استقطاب وتوظيف المواهب في المناصب القيادية لديها والتي تركز على حماية البيئة وتحسينها (Ones & Dilchert,2012 ; Renwick ,et al., 2013) ، كما يتطلب تحقيق أهداف الأداء البيئي من خلال الموارد البشرية قادة أخلاقيين لديهم اهتمام عام بالبيئة الطبيعية، ودعم تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة لتكون منظمة أخلاقية.

4- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء Green social and ethical responsibility:

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها مفهوم يقوم على دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية للمنظمات في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس تطوعي ، وتعد مشاركة العاملين أحد عوامل النجاح لأدائها المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (Andrei,2018) ، وقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم في السنوات الأخيرة بسبب التغييرات في القيم والاخلاقيات التي تركز على الاستدامة ومكافحة آثار التلوث البيئي ومسئولية المنظمات عن الآثار السلبية على البيئة (Barbu,2019) ، وتتمتع إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل العالم الأخضر بالاستدامة في جوهرها كجزء من تركيزها على إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب ، وتتفاعل المنظمات مع المجتمع والبيئة المحيطة في ضوء المشاركة المجتمعية والمسئولية الاجتماعية لها للحفاظ على البيئة والأطراف المتعاملة معها (صلاح ، 2022). وسوف تساهم هذه السلوكيات الخضراء والمسئولية البيئية لدى العاملين في حماية البيئة الخارجية من التلوث وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع ككل (Norton, et al.,2015) ، ويساعد تطبيق المنظمات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على توجيه سلوك العاملين وتمكينهم من اكتساب قدرات ومهارات أكبر في حماية البيئة والإحساس بالمسئولية البيئية. (Zhu, et al.,2021) .

(2): مفهوم وأنواع السلوك الأخضر للعاملين :

تمثل سلوكيات البشر العصا السحرية و المفتاح للتعامل مع الآثار السلبية للمشكلات والأزمات البيئية في المجتمعات من خلال دعم السلوكيات الخضراء أو عملية التفاعل المتناسق بين الطبيعة والبشر (سلطان ، 2022) ، فلا يعتقد أن تكون المنظمة خضراء دون أن يكون لديها عاملين خضر يمتلكون المعارف والسلوكيات ويكتسبون المهارات والقدرات والخبرات التي تجعل



جميع الأنشطة التي يقومون بها أنشطة خضراء لا تلوث البيئة ، ولا يتم ذلك إلا من خلال زيادة وعيهم بأهمية البيئة وضرورة الحفاظ عليها من التلوث واستخدام التكنولوجيا النظيفة الخضراء الصديقة للبيئة (علي ، 2023).

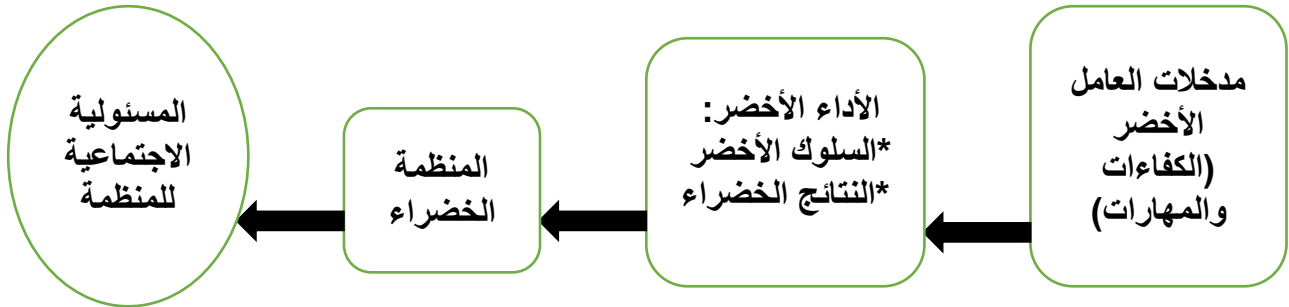
وقد تبنت المنظمات المفاهيم الخضراء في الوقت الحالي ، وهي تزداد انتشاراً على نطاق واسع لتشمل المورد البشري الأخضر و الثقافة التنظيمية الخضراء ، وسلوكيات العاملين الخضراء (Sabokro ,et al.,2021) وقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم السلوك الصديق للبيئة للعاملين مثل دراسات كلاً من: (Kim, et al.,2019 ; Dumont ,et al.,2017) .

ويعتبر السلوك الأخضر للعاملين هو جوهر المنظمات الخضراء المستدامة بيئياً في السنوات الأخيرة وأصبحت الاستدامة البيئية ضرورة أخلاقية واستراتيجية للمنظمات ، وتزايد اهتمام العاملين وتشجيعهم للعمل في بيئة عمل تنظيمية مستدامة وأداء بيئي مستدام (Zacher, et al., 2023) ، حيث يسعى إلى تخفيض التأثير السلبي لأفعال الفرد الضارة بالبيئة ، ويحقق السلوك الصديق للبيئة للعاملين قيمة للمنظمات عن طريق تحسين الأداء البيئي. (Ramus & Killmer ,2007; Kim, et al.,2019)

يعرفه (Scherbaum ,et al., 2008) بأنه استعداد و مشاركة العاملين في أنشطة صديقة للبيئة للحفاظ على البيئة وحمايتها من التلوث ، كما يعرف بأنه شكل من السلوك الصديق أو المؤيد للبيئة والإدارة البيئية في بيئة العمل والذي يهدف إلى حماية البيئة و تخفيض الآثار السلبية عليها وتحسين الأداء البيئي وتحقيق الاستدامة البيئية والمسئولية البيئية ، ومن ثم فقد أصبح السلوك الأخضر ضرورياً للمنظمات في الوقت الحالي (Ones & Dilchert, 2015; Norton ,et al.,2012) ، كما يعرف السلوك الأخضر للعامل بأنه سلوك ومواقف الفرد والجماعات الذي يساهم في الاستدامة البيئية في مكان العمل ، ويتضمن أنشطة مثل: إعادة التدوير أو أي سلوك آخر يسعى إلى تقليل التأثير السلبي على البيئة Wood ,et al.,2021)، ويطلق على أي سلوك له تأثير إيجابي على البيئة السلوك الأخضر أو السلوك الصديق للبيئة ، ويعتبر السلوك الأخضر للعامل عنصراً هاماً في المنظمة لمساعدتها في الحفاظ على بيئتها في أنشطتها التشغيلية(Unsworth ,et al.,2021) ، ويشار إلى العاملين الذين يدعمون المبادرات البيئية للمنظمة بالسلوك الأخضر للعامل (Zhang ,et al.2019) ، ويمكن اعتبار السلوك الصديق للبيئة بمثابة جوهر البيئة التنظيمية المستدامة لأن المنظمات لا تستطيع تحقيق أهداف الاستدامة البيئية الخاصة بها بدون عاملين في مستويات تنظيمية مختلفة يؤدون السلوك الأخضر (Ones & Dilchert, 2012).

ويمكن تعريف السلوك الأخضر للعاملين في ضوء الدراسة الحالية بأنه السلوك الصديق للبيئة وهو سلوك الأفراد الذي يحافظ و لا يضر أو يفيد البيئة الطبيعية ويساهم في الاستدامة البيئية. ويعتبر السلوك الأخضر من المتطلبات الهامة للموارد البشرية حيث تتعدد معاني كلمة أخضر وتختلف إلا أنها جميعها ترتبط بالبيئة ، ويتضمن أربع مهام في مجال إدارة الموارد البشرية هي (Khan,2015):

- أ- بناء الوعي حول مفهوم البيئة الخضراء .
 - ب- تخفيض التلوث البيئي بإعادة تدوير المخلفات .
 - ج- الحفاظ على البيئة الطبيعية بإعادة استخدام الموارد .
 - د- حماية الموارد الطبيعية من الفقد أو التغيير السلبي أو الاستنزاف .
- ويتمثل السلوك الأخضر للعامل في اعتبار العاملين في المنظمة هم مفتاح نجاحها أو فشلها من خلال تشجيع برامج التعلم الفردي والتدريب لاكتساب المهارات المرتبطة بحل المشكلات البيئية والتي تعد من أهم التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، وتحقيق الأهداف الخضراء للمنظمة ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (1) مدخلات الموظف الأخضر

المصدر: الربيعي ، سمية عباس مجيد ، (2022) ، الموارد البشرية الخضراء وصناعة السعادة، ص:5.

و تتمثل متطلبات توفير موارد بشرية خضراء لتحقيق الأهداف التنظيمية الخضراء في العناصر التالية : الكفاءات الخضراء (المعارف والمهارات الخضراء) والتصرف الأخضر (الجوانب المعرفية والإيجابية والسلوكية الخضراء) مدخلات للعامل الأخضر ، بينما يمثل السلوك الأخضر (سلوك المواطنة التنظيمية والشخصية الخضراء) والنتائج الخضراء (المخرجات والابتكارات الخضراء) الأداء الأخضر للعامل ، والذي يساهم في تحقيق الأداء الأخضر للمنظمة ، مما يؤدي



بدوره إلى تحقيق الأهداف الخضراء للمنظمة ، ولذا تعتبر المدخلات الخضراء السليمة للعامل هي أساس تحقيق الأداء الأخضر المناسب للوظيفة (Arulrajah,2016;إسماعيل ، 2021) و يتأثر السلوك الأخضر للعاملين من خلال تطبيق التوظيف الأخضر عن طريق تعزيز الوعي البيئي بالمشكلات البيئية لدى العاملين وإدراك السلوكيات الصديقة للبيئة والخضراء ، وتفضيل المنظمة لها أثناء عملية التوظيف ، و بما يضمن سرعة تكيف العاملين الجدد مع الإدارة الخضراء وزيادة السلوكيات الخضراء وتدعيم أهداف المنظمة الخضراء .

(Fawehinmi ,et al.,2020; Zhu, et al., 2021;Renwick et al.,2013 ; Ercantan & Eyupoglu,2021).

وتدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تنمية المعرفة والوعي البيئي للعاملين مما يؤدي إلى زيادة قدراتهم على تبني السلوكيات الخضراء في بيئة العمل ومن ثم تحسين الأداء الأخضر للمنظمات (Ercantan & Eyupoglu,2021) .

وتقسم العديد من الدراسات أنواع السلوك الأخضر للعاملين إلى نوعين هما :
(Ercantan & Eyupoglu,2021; Norton, et al.,2015; Bissing-Olson ,et al.,2013, Zhu, et al.,2021)

النوع الأول : سلوك الدور أو المهام الخضراء ويمثل السلوك المطلوب لأداء المهام الرسمية للعامل ، ويشير إلى مدى إتمام العاملين للأدوار والمهام الوظيفية الرسمية و المطلوبة داخل بيئة العمل بطريقة صديقة للبيئة ، بينما يشير النوع الثاني: إلى السلوك التطوعي الأخضر غير الرسمي نحو البيئة الخارجية المحيطة بالعمل والعمل بسلوك فردي غير رسمي أخضر استباقي تطوعي ويتجاوز الأدوار المطلوبة للعامل و التوقعات التنظيمية لتحسين الأداء البيئي التنظيمي وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل من خلال تبني السلوكيات الصديقة للبيئة والمشاركة المجتمعية ويمثل دوراً إضافياً للسلوك الأخضر.

و يمكن تصنيف السلوك الأخضر أو الصديق للبيئة إلى خمسة أنواع أو أبعاد بالاستناد إلى نظريات علم النفس الاجتماعي والبيئي والتنظيمي ، هي:

السلوك (المعدل أو التحويلي و المحافظ و متجنب الأذى ، و المؤثر على الآخرين و المبادر)
(Ones & Dilchert ,2012):

أ- السلوك التحويلي: يتطلب تكيف المنتجات والعمليات التنظيمية لتكون أكثر استدامة بيئية. وهو سلوك العمل الصديق للبيئة المتعلق بالمهمة أي مدى أداء العاملين و إكمال مهام العمل المطلوبة بطرق مستدامة بيئياً.

ب- السلوك المحافظ : السلوكيات التي تهدف إلى الحفاظ على الموارد وتجنب الاسراف والتبذير مثل: تقليل الاستخدام وإعادة التدوير.

ج- السلوك متجنب الضرر: الحد من السلوك البيئي السلبي وتخفيفه وتجنب الضرر البيئي مثل منع التلوث للبيئة.

د- سلوك التأثير على الآخرين : سلوك المواطنة البيئية التنظيمية الموجه من قبل الزملاء ويتطلب التأثير على الآخرين لتدعيم السلوكيات البيئية لديهم مثل: التعليم والتدريب).

هـ- السلوك المبادر و الاستباقي البيئي: سلوك المواطنة البيئية التنظيمية الموجه من قبل المنظمة ويتضمن سلوكيات مبادرة و استباقية وريادية والمشاركة البيئية والمدنية في المبادرات البيئية مثل: بدء البرامج والسياسات والأنشطة والاستدامة البيئية.

ويمكن أيضاً تصنيف السلوك الأخضر وفقاً لثلاثة أبعاد هي(Zacher, et al., 2023):
أ- سلوك الدور: جزء من المهام الأساسية للعاملين.

ب- سلوك الدور الإضافي: وهو السلوك التقديري المواطنة التنظيمية.

ج- السلوك المباشر: وهو سلوك كيف يتصرف العاملون بأنفسهم لحماية البيئة أو إلحاق الضرر بها، مقابل السلوك غير المباشر ويشمل قيام العاملين بتشجيع الآخرين في العمل لإظهار السلوك الأخضر. مثل : سلوكيات الاستدامة ذات النتائج العكسية هو سلوكيات العاملين التي تنطوي على مخاطر تضر بشكل مباشر البيئة الطبيعية ، و سلوك الصوت الأخضر وصياغة الوظائف الخضراء والتدوير الأخضر وسلوك المواطنة التنظيمية الخضراء و ريادة الأعمال الخضراء ، الرفاهية والأداء الأخضر والهوية الخضراء.

(3): مفهوم وأبعاد الأداء الأخضر للمنظمة:

تعتبر الدراسات المتعلقة بالأداء الأخضر لا تزال في مراحلها الأولى ، وهناك حاجة قوية لإثراء الأدبيات في هذا المجال (Wang ,2019 ;Zhang ,et al.,2019).

ويعرف الأداء الأخضر بأنه نتائج إيجابية للمبادرات الخضراء على البيئة الطبيعية داخل وخارج المنظمة ويسمى الأداء الصديق للبيئة ويقاس بالسمعة الخضراء (Zsidisin & Siferd,2001)، كما يعرفه (Wagner & Schaltegger,2004) بأنه الحد من التأثيرات البيئية للمنظمة ، والذي يتحقق من خلال التنسيق بين اهتماماتها التجارية والبيئية وقياس تفاعلها مع البيئة المحيطة ووضع الخطط البيئية المشتركة للإدارة والحلول البيئية .

وقد أدى تزايد القلق والتحديات في الدول على مستوى العالم بشأن الآثار البيئية الناتجة عن عمليات التصنيع ، و التغييرات في القوانين والمتطلبات البيئية ، إلى ضرورة تركيز المنظمات



على تحسين الكفاءة البيئية إلى جانب الكفاءة التشغيلية لها (Torielli,et al.,2011) ، وتشير الكفاءة البيئية إلى سعي المنظمات إلى علاقات أفضل مع البيئة لزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف و تحسين الأداء البيئي عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية ، ويركز مفهوم الأداء الأخضر على تقديم منتجات أو عمليات جديدة أو تحسينها و تحسين الأداء البيئي (Yu & Huo,2019) ، ويعرف بأنه الآثار البيئية للمنظمة خلال فترة زمنية معينة ، والتي تؤدي إلى تحسين بيئة المنظمة و المساهمة في تخضير أداء المنظمات من خلال أداء وظيفي صديق للبيئة ، وبالتالي يعتبر كل عامل مسئول عن الأداء البيئي للمنظمة ، ويمكنه تخفيض التأثير البيئي السلبي لوظيفته ، كما يمكنه تحسين التأثير البيئي الإيجابي لوظيفته أيضاً (Arulrajah, et al., 2016) ، كما يشير إلى قياس الأداء الصديق للبيئة (Yu, et al.,2020) ، ويشار إلى إدارة الأداء الأخضر بمجموعة العمليات والمؤشرات المستخدمة لقياس الأداء الأخضر للمنظمة مع تقديم التغذية العكسية الخضراء مثل : تطبيق السياسات والإجراءات البيئية الخضراء والمسئولية البيئية (Armstrong & Taylor, 2020) ، ويشير الأداء البيئي التنظيمي الأخضر إلى كيفية أداء المنظمات لعملياتها و الطريقة التي تؤثر بشكل إيجابي على البيئة ، كما يشير الأداء البيئي إلى الطريقة التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها لوضع أهداف بيئة المنظمة ، ويتكون من محورين داخلي وخارجي، ويؤثر المحور الداخلي إيجابياً على المنتجات والعمليات لتحقيق أرباح ، بينما يؤدي المحور الخارجي إلى تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح في المنظمة مما يحقق سمعة جيدة للمنظمة في السوق ويدعم صورتها الذهنية لدى المتعاملين معها(بويد ؛ زوادي ، 2021) ، وتعد إدارة الأداء الأخضر أحد مؤشرات جودة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، فإن إدارة الأداء الأخضر هي العملية التي عن طريقها تقوم المنظمة بتقييم العمل الأخضر خلال فترة معينة(الغرابلي وآخرون ، 2021).

وتتضمن ممارسات الأداء الأخضر المنتج الأخضر والعملية الخضراء(Xie, et al. ,2020) والإدارة الخضراء (Li, et al.,2018) للتخفيف من التحديات البيئية التي يسببها الإنتاج. يؤدي دمج الإدارة البيئية في إدارة الأداء إلى تحسين جودة وقيمة الأداء البيئي ، وتهدف إدارة الأداء إلى تحسين أداء العاملين بشكل عام، بينما تركز إدارة الأداء الأخضر على قيام المنظمة بتقييم الأداء البيئي للعاملين فيها ومساهماتهم في تحقيق النتائج البيئية في المنظمة (Jabbour, et al.,2019) ، حيث تتحمل المنظمات المسؤولية تجاه المساهمين(الأداء الاقتصادي)، والعاملين والعملاء (الأداء الاجتماعي) ، والبيئة الطبيعية (الأداء البيئي أو

الأخضر) ، و تعني الاستدامة البيئية تفاعل الموارد البشرية مع البيئة الطبيعية لضمان استمرار جودة الحياة على كوكب الأرض (Zacher, et al., 2023).

وتقدم دراسة (Kipp, et al., 2012) منهج شامل لمجموعة من المقاييس المتعلقة بالطاقة تسمى مؤشرات الأداء الخضراء (GPIs) والتي تمكن من مراقبة مستوى استهلاك الطاقة لمركز خدمة تكنولوجيا المعلومات وتشمل: استخدام موارد الحوسبة والتأثير على البيئة والتكاليف والجهود المطلوبة لتطوير وإعادة تصميم التطبيقات وإعادة تكوين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ضمن مشروع تكنولوجيا المعلومات الخضراء (GAMES) (الإدارة الخضراء الفعالة للطاقة في مراكز خدمات تكنولوجيا المعلومات) والذي يهدف إلى تطوير مناهج ونماذج وأدوات لكفاءة استهلاك الطاقة وتقليل التأثير البيئي لهذه الأنظمة وتوفير متطلبات البيئة الخضراء والحوسبة الخضراء.

وتلعب المنظمة دورًا رئيسيًا في صياغة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الداعمة للفكر الأخضر لتحقيق وابتكار أداء صديق للبيئة أو الأداء الأخضر، ويجب على العاملين إظهار سلوكيات وظيفية صديقة للبيئة لتحقيق أداء صديق للبيئة ، و مساعدة المنظمة على اكتساب البيئة الخضراء وتطويرها وتحفيزها واستدامتها من خلال سلوكيات العاملين الوظيفية في مكان وبيئة العمل (Renwick ,et al.,2013; Dumont ,et al.,2017).

وترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى الاهتمام بالتأثير البيئي للمنظمات على البيئة بوضع إستراتيجية بيئية وسلوكيات خضراء للعاملين تعمل على زيادة الوعي البيئي لدى العاملين (Renwick ,et al.,2013) وتؤثر على الأداء الأخضر للمنظمات (Chen, et al.,2014 ;Torugsa& O'Donohue,2016).

وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين السلوك الأخضر للعامل من خلال الممارسات الثلاث التالية (Pinzone, et al., 2019): بناء الكفاءة (من خلال تحسين بيئة العمل ومعارف وقدرات ومهارات العاملين البيئية بالتدريب على فهم المشكلات البيئية) ، وتدعيم الدوافع (استعداد ورغبة العاملين للمشاركة في السلوكيات التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال ممارسات إدارة الأداء البيئي أو الأخضر) ، ومشاركة العاملين (فرصة الموارد البشرية في المبادرة والاستباقية و المشاركة في حل المشكلات البيئية وتخفيض الآثار السلبية للمنظمة على البيئة) ، و تعد الموارد البشرية ممارسات موارد بشرية إيجابية صديقة للبيئة تؤدي إلى كفاءة وأداء بيئي فعال ومستدام ، ومن هنا تعتبر الإدارة الخضراء ضرورية



للعديد من المنظمات لأنها تضمن بيئة مستدامة ، وأداء المهام بشكل رئيسي من خلال مجموعة إيجابية من السياسات والممارسات التي تشجع السلوك الأخضر.

خامساً: الدراسات السابقة:

يعد مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء من الموضوعات الهامة والحديثة ، والتي لم تنل اهتماماً كبيراً وكافياً من الكتاب والباحثين ، وقام الباحث بمراجعة العديد من الدراسات السابقة للاستفادة منها في تحديد مشكلة البحث والفجوة البحثية ، وتحديد أهمية وأهداف ومتغيرات وفروض ومنهجية البحث ، وتم تقسيم الدراسات السابقة كما يلي :

(1) : دراسات تناولت مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء Governance of

:Green HR practices

تناولت دراسة (Arulrajah,2016) دراسة وتحليل مدى اسهام إدارة الموارد البشرية في تحقيق الحوكمة الرشيدة في المنظمات من خلال إطار نظري مقترح لهذه العلاقة ، وتتضمن حوكمة الموارد البشرية الأبعاد التالية: المشاركة والتوجه الجماعي والمساءلة والشفافية والافصاح والاستجابة والفعالية والكفاءة والعدالة والشمول واتباع القوانين والأنظمة ، وتشير النتائج إلى تكامل خصائص الحوكمة الرشيدة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء النموذج المقترح ، وأن حوكمة الموارد البشرية تمثل قضية مهمة لجميع المنظمات ، بينما تناولت دراسة (Graeme, et al., 2016) علاقة حوكمة الشركات وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتحقيق استدامة الشركات اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً والبقاء والنمو على المدى الطويل ، وتضمنت ممارسات حوكمة الموارد البشرية العناصر العشرة التالية: الثقة العالية والاستدامة والأخلاق والتنوع والتدريب على حل المشكلات البيئية والأخلاقية وقضايا التنوع وممارسات التوظيف المستدامة والاستثمار في رأس المال الاجتماعي كمصدر للابتكار و مشاركة العاملين في الإدارة والملكية والعلامة التجارية لصاحب العمل التي تركز على الاستدامة والأخلاق والتنوع و منع التأثير السلبي للعاملين على البيئة والأخلاق والتنوع ودعم تنفيذ النظم الصديقة للبيئة و تقييم الأداء والمكافآت المرتبطة بالاستدامة والأخلاق والتنوع ، وهدفت دراسة (Zuma , 2018) إلى دراسة حوكمة الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية في شركات القطاع الخاص الصناعي والخدمي في دولة بنجلاديش، وتم قياس حوكمة الموارد البشرية من خلال ستة متغيرات هي : إدارة المواهب و توحيد ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة مخاطر الموارد البشرية وتطوير العاملين والتحفيز ورفاهية أو رعاية العاملين ، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لحوكمة الموارد البشرية على التنمية المستدامة للموارد

البشرية ، كما أن بعض المتغيرات المستقلة محل الدراسة لها تأثير كبير على التنمية المستدامة للموارد البشرية والبعض الآخر أقل أهمية ، واستهدفت دراسة (Alshalma & Alhamawndi,2020) بحث متطلبات بناء حوكمة الموارد البشرية في شركات السياحة الحكومية العراقية ، و التعرف على واقع تطبيق متطلبات بناء حوكمة الموارد البشرية من خلال الأبعاد التالية : الإفصاح والشفافية والمسئولية الاجتماعية والعدالة والمساواة والاستقلالية والنزاهة ، وتوصلت الدراسة إلى: تحقق حوكمة الموارد البشرية الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، وتعتبر حوكمة الموارد البشرية هي النقطة التي يتم فيها تلبية عمليات وممارسات الموارد البشرية ، وتناولت دراسة (عبدالقادر ، 2021) تأثير مفهوم حوكمة الموارد البشرية كأحد المفاهيم الحديثة في مجال الموارد البشرية على أداء المنظمات ، وتم قياس مفهوم حوكمة الموارد البشرية بأبعاده:التوجه الاستراتيجي والمساءلة و المشاركة و الكفاءة و النزاهة والشفافية، وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لحوكمة الموارد البشرية على أداء المنظمات وأداء الموارد البشرية ، كما يوجد تأثير إيجابي غير مباشر بين حوكمة الموارد البشرية وأداء المنظمات في ظل الدور الوسيط لأداء الموارد البشرية في هذه العلاقة ، وحاولت دراسة(العشوش ؛ الهنانده ، 2022) بحث أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية ، وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده: التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر جاءت بدرجة عالية في الشركة محل الدراسة ، كما أن مستوى الاهتمام بتحقيق الاستدامة بأبعاده: البيئية والاجتماعية و الاقتصادية جاءت أيضاً بدرجة عالية ، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة في أبعاد الاستدامة محل الدراسة ، و تناولت دراسة (إبراهيم ، 2022) جوانب حوكمة الشركات وحوكمة الموارد البشرية كمفهوم متعدد الأبعاد والجوانب مثل: الشفافية والإفصاح و المساءلة والمصادقية والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية ، وتوصلت الدراسة إلى : تعتبر حوكمة إدارة الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة في مجال العلوم الإدارية بشكل عام و مجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، وتقديم نموذج مقترح لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في الشركات العربية كإطار مبدئي لتطبيقها يمكن الاسترشاد به في ظل عدم وجود دراسات في هذا المجال، والذي يحتاج إلى إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية .



(2): دراسات تناولت السلوك الأخضر للعاملين Green Behavior for

:Employees

بحث دراسة (Fawehinmi, et al., 2020) تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء والمعرفة البيئية في السلوك الأخضر للعامل الدور الوسيط المعرفة البيئية في الجامعات الحكومية الماليزية ، وهناك خمس ممارسات لإدارة الموارد البشرية الخضراء هي : إدارة الأداء الخضراء والمشاركة الخضراء والتحفيز الأخضر والتدريب الأخضر والاختيار والتوظيف الأخضر ، وجدت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الخضراء ترتبط بشكل إيجابي بالمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للعامل ، وتتوسط المعرفة البيئية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر للعامل، وهدفت دراسة (Zhu, et al., 2021) بحث كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك المهام الخضراء والسلوك التطوعي الأخضر للعاملين في الشركات الصناعية بالصين، وتشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيراً إيجابياً على سلوك المهام الخضراء والسلوك التطوعي الأخضر للعاملين ، ويتوسط الاعتقاد البيئي الأخضر العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك التطوعي الأخضر للعاملين ، كما تتوسط الهوية التنظيمية الخضراء العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء سلوك المهام الخضراء وسلوك المهام الخضراء للعاملين ، واقترحت دراسة (Saima, et al., 2021) نموذجاً مقترحاً لبحث تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الأخضر للعاملين الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الخضراء والمعرفة البيئية كمتغيرات وسيطة بين هذه العلاقة في المنظمات الباكستانية ، وأشارت النتائج إلى تدعيم دور الوسيط الجزئي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في علاقة تأثير القيادة الأخلاقية في السلوك الأخضر للعامل، كما يوجد تأثيراً غير مباشراً للقيادة الأخلاقية على السلوك الأخضر من خلال المعرفة البيئية وإدارة الموارد البشرية الخضراء ، واستهدفت دراسة (Sobaih, et al., 2022) ، بحث التأثير المباشر للقيادة التحويلية الخضراء على الأداء البيئي لشركات الأغذية في المملكة العربية السعودية ، والتأثير غير المباشر على السلوك الأخضر للعاملين من خلال الدور الوسيط لسلوك العامل الأخضر بأبعاده: سلوك المهام والسلوك التطوعي ، وتوصلت إلى وجود تأثيراً إيجابياً هاماً للقيادة التحويلية الخضراء على أبعاد السلوك الأخضر المرتبط بالمهام والسلوك التطوعي و الأداء البيئي كما يوجد تأثير وسيط جزئي لسلوك المهمة الأخضر في علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء البيئي ، بينما يوجد تأثير وسيط مثالي ونموذجي للسلوك التطوعي الأخضر في العلاقة ، أما دراسة (التركي ، 2023) سعت إلى دراسة وتحليل مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد

البشرية الخضراء وسلوك الموظفين الأخضر والعلاقة بينهما في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتشير النتائج إلى تبني الأجهزة الحكومية محل الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة متوسطة ، بينما يمارسون السلوك الأخضر بدرجة عالية ، كما توجد علاقة طردية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة وهي: التوظيف والاختيار الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر وإدارة الأداء الأخضر وإدارة التعويضات الخضراء ، و السلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية محل الدراسة ، وتوصي الدراسة بالتوسع في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاعات الحكومية لما لها من دور هام في تحقيق الاستدامة البيئية والتي تعد إحدى أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030م.

(3): دراسات تناولت الأداء الأخضر للمنظمة Green performance of the organization :

سعت دراسة (Yang, et al., 2013) إلى دراسة تأثير إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأداء الأخضر والقدرة التنافسية بالتطبيق على 163 شركة من شركات شحن الحاويات في تايوان ، وتشير النتائج إلى أن الممارسات الخضراء الداخلية والتعاون الأخضر الخارجي يؤثران بشكل إيجابي على تحسين الأداء الأخضر و تعزيز القدرة التنافسية للشركة ، كما يعمل الأداء الأخضر والتعاون الأخضر الخارجي كمتغيرات وسيطة بين الممارسات الخضراء الداخلية والقدرة التنافسية للشركة ، وقدمت دراسة (Akman& Pjgkjin, 2013) نموذجاً مقترحاً لتقييم الأداء الأخضر للموردين أصدقاء للبيئة في التوريد والأداء الصديق للبيئة لـ 18 من موردي السيارات ، ويعد ذلك ضرورياً لتحديد مدى ملائمة الموردين للتعاون مع الشركة ، حيث تشهد السنوات الأخيرة تزايد الوعي والتوعية في جميع أنحاء العالم بقضايا حماية البيئة وزيادة القوانين الحكومية وزيادة الوعي العام نحو حماية البيئة ، ولذا لا تستطيع الشركات اليوم تجاهل القضايا البيئية وعليهم التركيز والاهتمام بها من أجل البقاء في الأسواق العالمية ، وهدفت دراسة (Chen, et al., 2014) إلى بحث علاقة القيادة التحويلية الخضراء والأداء الأخضر الصديق للبيئة مع الدور الوسيط لليقظة الخضراء والفعالية الذاتية الخضراء في تايوان ، وتوصلت إلى: تؤثر القيادة التحويلية الخضراء بشكل إيجابي غير مباشر على الوعي الأخضر والكفاءة الذاتية الخضراء والأداء الأخضر، بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء الأخضر ، وتتوسط اليقظة الخضراء والكفاءة الذاتية الخضراء هذه العلاقة بشكل جزئي ، و تشير اليقظة الخضراء إلى حالة من الوعي لدى الأفراد بحيث يكونوا مدركين ضمناً للسياق ومحتوى المعلومات والمعرفة البيئية ،



بينما تشير الكفاءة الذاتية إلى الاعتقاد بقدرات الفرد على التنفيذ من خلال تنظيم دورات عمل تدريبية أو الإيمان بقدرات الأفراد على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وتناولت دراسة (Arulrajah, et al., 2016) محاولة لقياس أداء الموظف الأخضر للوظيفة وتحديد مفهومه وأبعاده ، وتشير النتائج إلى أنه على الرغم من وجود اهتمام متزايد بين الأكاديميين والممارسين فيما يتعلق بالنظرية الخضراء إلا أن هناك فجوة في النظرية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي الأخضر، كما تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية و أحد عشر عنصراً لتطوير أداة لقياس أداء الموظف الأخضر للوظيفة ، ويجب تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج البيئية بهدف الحد من الأثر البيئي السلبي للمنظمات ، وتحسين التأثير البيئي الإيجابي أو البيئة المستدامة على الأداء البيئي للمنظمة حيث تنعكس الإدارة البيئية للمنظمات في الأداء التنظيمي العام ، و يتطلب ذلك أحداث تغييرات كبيرة في سلوك العاملين والإجراءات والأنشطة والوظائف الخاصة بهم وقياس الأداء الوظيفي ، ويوجد ارتباط بين أداء الموظف الأخضر للوظيفة والأداء البيئي للمنظمة ، وحاولت دراسة (Wang , 2019) تطوير واختبار نموذج نظري يساهم في دراسة وتحليل كيف تؤثر الثقافة التنظيمية الخضراء على الأداء الأخضر صديق للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية والدور الوسيط للابتكار الأخضر بالتطبيق على 327 شركة صناعية في قطاعات صناعية مختلفة في تايوان ، وأشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية الخضراء تتنبأ بشكل كبير بالأداء الأخضر و الميزة تنافسية ، كما أن الابتكار الأخضر يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية الخضراء والأداء الأخضر و له تأثيراً وسيطاً جزئياً على العلاقة بين الثقافة الخضراء للمنظمة والميزة التنافسية في ظل الضغوط البيئية التي تواجه المنظمة ، ويجب على المنظمة توظيف مديرين يدعمون القضايا البيئية وممارسة السلوك الصديق للبيئة لإيجاد فرص سوقية جديدة لشركاتهم وتطوير ثقافة تدعم القيم البيئية ، وبالتالي تحسين أداء المنظمة الأخضر، و قدمت دراسة (Farias ,et al.,2019) إطاراً مفاهيمياً مقترحاً لعلاقة المعايير و الممارسات الرشيقة والخضراء بتقييم الأداء الرشيق والأخضر وبالاعتماد على الأداء التشغيلي والبيئي ، من خلال الإجابة على التساؤلات البحثية التالية : ما هي المعايير والممارسات الرئيسية لتقييم الأداء الرشيق والأخضر التي تناولتها الأدبيات؟ وكيف يمكن ربط تلك المعايير والممارسات معاً لتوفير إطار مفاهيمي لتقييم الأداء الرشيق والأخضر؟ ، وتشير النتائج إلى أن البحث في مجال تأثير الممارسات الخضراء على الأداء التنظيمي الأخضر لا يزال محدوداً ويتسم بالندرة ، واستهدفت دراسة (Abbas , 2020) بحث علاقة تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء الأخضر

للشركات (CGP) من خلال الدور الوسيط للمسئولية الاجتماعية للشركات (CSR)، وبالتطبيق على الشركات الصناعية الكبيرة والمتوسطة المسجلة في سوق الأوراق المالية في باكستان ، وتم قياس الأداء الأخضر من خلال ثلاثة أبعاد هي : أداء الإدارة الخضراء والعمليات الخضراء والمنتجات الخضراء، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الأخضر والمسئولية الاجتماعية ، كما أن إدارة الجودة الشاملة تدعم بشكل كبير القدرات التنظيمية لتحقيق أهداف الأداء الأخضر، وتلعب المسئولية الاجتماعية للشركات كوسيط جزئي في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الأخضر، وبحثت دراسة (Singh, et al.,2020) في تأثير القيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر على الأداء البيئي ، وتشير النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل غير مباشر من خلال التأثير على الابتكار الأخضر والأداء البيئي في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، و تؤثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (قدرة الموظف و الدافع و الفرص الخضراء) بشكل غير مباشر إيجابياً على الأداء البيئي من خلال الابتكار الأخضر ، وتعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ضرورية لاكتساب وتطوير واستدامة واستقطاب العاملين أصحاب المعتقدات والقيم الخضراء للمساعدة في دعم استراتيجية المنظمة لتنافس مع المنافسين من خلال العملية الخضراء والمنتجات الخضراء ، وبالتالي يعتمد الأداء البيئي على جودة العملية الخضراء وابتكار المنتجات الخضراء ، والتوجه الاستراتيجي نحو الإدارة البيئية وتشجيع العاملين على إظهار سلوكيات وظيفية صديقة للبيئة لتقليل التلوث البيئي و الحد من الآثار البيئية السلبية إن وجدت على تحسين الأداء البيئي ، بينما هدفت دراسة (العولقي ، 2021) إلى بحث الآثار المباشرة وغير المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء المستدام لشركات الأدوية اليمينية في محافظة صنعاء من خلال تنمية المعرفة البيئية والسلوك الأخضر للعاملين، وتوصلت إلى وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء المستدام ، حيث يلعب استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً هاماً في تطوير المعرفة البيئية ورفع مستوى أداء السلوكيات الخضراء للعاملين مما يحسن أداء الشركة المستدام وقدرتها على البقاء والنمو والتميز في السوق، و حاولت دراسة (Yafi, et al.,2021) بحث تأثير التدريب الأخضر على الأداء البيئي الأخضر من خلال الدور الوسيط للجدارات الخضراء والتحفيز الأخضر في الجامعات الحكومية والخاصة بدولة ماليزيا ، وتكشف النتائج عن وجود تأثير كبير للتدريب الأخضر على الأداء البيئي الأخضر والأبعاد الستة للجدارات الخضراء (المهارات والقدرات



والمعرفة والسلوك والمواقف والوعي) والتحفيز الأخضر ، وتتوسط الجدارات الخضراء والتحفيز الأخضر العلاقة بين التدريب الأخضر والأداء البيئي الأخضر بشكل كبير وإيجابي ، و أهمية التدريب الأخضر لتحقيق أداء بيئي فعال من أجل جعل الأداء البيئي جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة ، ويجب توفير التدريب الأخضر لتحسين وعي العاملين البيئي ومعرفتهم ، كما تحتاج الجامعات محل الدراسة إلى تعزيز الجدارات الخضراء من خلال التدريب الأخضر و الذي يؤكد على حساسية العامل نحو حماية البيئة والتنمية المستدامة ، وكذلك تلعب دوراً رئيسياً في بناء سلوك المواطنة التنظيمية الخضراء تجاه البيئة في مكان العمل ، وبالتالي يكون العاملين قادرين على تحقيق أداء بيئي صديق للبيئة بمجرد تحفيزهم للقيام بذلك.

(4): دراسات تناولت العلاقة بين مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء و السلوك

الأخضر للعاملين والأداء الأخضر للمنظمة :

تناولت دراسة (Gill ,et al., 2021) تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والدور الوسيط سلوك العامل الصديق للبيئة في مؤسسات التعليم العالي في دولة باكستان ، وتوصلت إلى التأثير الإيجابي لسياسات الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي، و التأثير الوسيط الجزئي لسلوك العامل الصديق للبيئة بين علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي ، بينما استهدفت دراسة (Abou Al Nile & Abdel-shakoor, 2022) بحث الأثر المشترك للثقافة التنظيمية الخضراء ومحددات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، والقيادة التحويلية الخضراء والاهتمامات التنظيمية في تشكيل سلوك الموظفين الأخضر والأداء التنظيمي البيئي من خلال نموذج مقترح لمحددات ونتائج الثقافة التنظيمية الخضراء للعاملين في قطاع الصناعة التحويلية العام والخاص في مصر في الوقت الحالي ، حيث كان هناك اهتماماً متزايداً بسلوك العاملين في المنظمة باعتباره القوة الدافعة للقضايا البيئية ، وبالتالي على المنظمات أن تتبنى العديد من المبادرات لحماية البيئة وتطور استراتيجيات تنظيمية خضراء لديها، وتشير النتائج إلى أن الموارد البشرية الخضراء والقيادة الخضراء والاهتمام بالثقافة البيئية الخضراء لها تأثير إيجابي على الثقافة التنظيمية الخضراء ، كما تؤثر الثقافة التنظيمية الخضراء تأثيراً إيجابياً كبيراً على سلوك العاملين الأخضر والأداء البيئي للمنظمة.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على أهم نتائجها في مجال الدراسة ، يتضح الآتي :
1- تتصف الدراسات السابقة في مجال حوكمة الموارد البشرية الخضراء و السلوك الأخضر للعاملين والأداء الأخضر بالندرة النسبية خاصة الميدانية .

2- هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر في البيئة الأجنبية بوجه عام والبيئة العربية بوجه خاص، فلا يوجد على حد علم الباحث أي دراسات تناولت مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء بشكل مباشر نظرياً أو عملياً ، ويمثل ذلك أحد الدوافع الهامة التي استند إليها الباحث في إعداد هذه الدراسة ، ولذا تتميز الدراسة الحالية بأنها تعد الأولى من نوعها على حد علم الباحث في مجال حوكمة الموارد البشرية الخضراء باللغة العربية والأجنبية.

3- اختلاف بيئة ومجال التطبيق ومجتمع الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

4- تعدد مقاييس و مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر والأداء الأخضر، فلم تتفق الدراسات السابقة على مقاييس ومفاهيم محددة، بل اختلفت وتنوعت المقاييس والمفاهيم من دراسة لأخرى.

5- ساعدت الدراسات السابقة الباحث على الإدراك الجيد لمتغيرات الدراسة ، وتدعيم بناء الإطار النظري و اختيار منهجية وأداة الدراسة ، و الوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى بحث أكثر لتغطيتها في الدراسة الحالية ، و أهمية تطبيق مفهوم حوكمة الموارد البشرية بالمنظمات ، وضرورة تحول المنظمات الحكومية إلى منظمات خضراء مستدامة حتى تضمن لها البقاء والاستمرار والنمو والمنافسة في دنيا الأعمال .

6- تحاول الدراسة الحالية سد الفجوة البحثية الواضحة في هذا المجال ، كما تساعد في ضوء ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات الباحثين والمهتمين في مجال إدارة الموارد البشرية من التوسع في دراسة هذه الظاهرة أو المشكلة وتحديد مسبباتها وعلاقتها بمشكلات سلوكية وتنظيمية أخرى ، حيث تشير نتائج دراسة (Arulrajah, et al.,2016) إلى وجود فجوة في النظرية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الوظيفي الأخضر ، وهذا ماتؤكدته نتائج دراسة (Farias ,et al.,2019) حيث ترى أن البحث في مجال تأثير الممارسات الخضراء على الأداء التنظيمي الأخضر لا يزال محدوداً ويتسم بالندرة ، وكذلك نتائج دراسة (إبراهيم ، 2022) والتي ترى أن مفهوم حوكمة الموارد البشرية في الشركات العربية يحتاج إلى إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية ظل عدم وجود دراسات كافية في هذا المجال.

7- أتفقت أغلب الدراسات السابقة على تناول أبعاد حوكمة الموارد البشرية والمتمثلة في : المساءلة والمشاركة و الكفاءة و النزاهة و الشفافية والعدالة والقيادة.

8 - تتمثل مبررات اختيار هذا الموضوع في الأسباب التالية:

- تزايد اهتمام الدراسات السابقة بمجال الفكر الأخضر في السنوات الأخيرة لأهمية هذا الموضوع، وحدائته و ارتباطه بالحفاظ على البيئة وحمايتها من التلوث والتي لها صلة مباشرة



بتصرفات وسلوكيات البشر فهي تتأثر وتؤثر به ، وتزايد اهتمام المنظمات والحكومات بتبني تطبيق مفهوم وممارسات حوكمة الموارد البشرية ، و تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء والذكية من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأعمال بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص في الوقت الحالي.

- أسباب شخصية : يتماشى هذا الموضوع مع تخصص وميول واهتمامات الباحث كما تم اختياره لتوسيع معارف الباحث وتعميقها المتعلقة به ، و الرغبة الشخصية في الحفاظ على البيئة من التدهور.

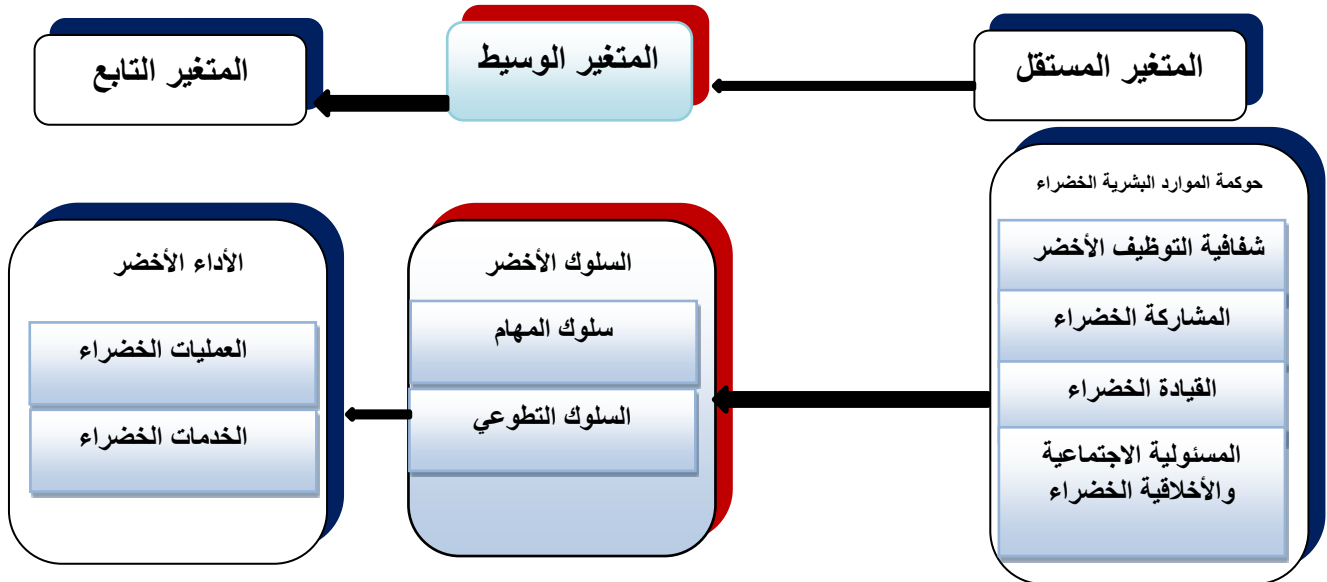
- تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء كجزء من حوكمة الشركات لحدثه في الوقت الحالي ، وبالتالي توجد حاجة لفهم هذا المصطلح و أبعاده و ممارساته في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس .

ويرى الباحث من خلال الدراسات السابقة أنها اختلفت واتفقت من نواحي عدة حيث جاءت الدراسات السابقة متفقة مع الدراسة الحالية بتناولها موضوع حوكمة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر والأداء الاخضر مع اختلاف المتغيرات والأسلوب والعلاقات إضافة إلى اختلاف الحقبة الزمنية ومجتمع وعينة الدراسة ومجال التطبيق مما يظهر اختلاف النتائج والتوصيات ، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة اتضحت وجود فجوة بحثية تمثلت في عدم وجود دراسات عربية وأجنبية تناولت مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء وعلاقته بالسلوك الأخضر للعاملين والأداء الأخضر بشكل مباشر في حدود علم الباحث ، لذا فقد جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل العلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة ، واستناداً إلى ما سبق تتمثل الفجوة البحثية في وجود حاجة إلى مزيد من الأبحاث لدراسة هذه العلاقة حيث لم يتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الموضوع بشكل كاف ومباشر نظرياً وعملياً على حد علم الباحث ، وتم الاعتماد على دراسة المتغيرات التالية لمفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء: (شفافية التوظيف الأخضر و المشاركة الخضراء و القيادة الخضراء والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء) ، والمتغيرات التالية لمفهوم السلوك الأخضر : (سلوك المهام والسلوك التطوعي)، والأداء الأخضر: (العمليات الخضراء والخدمات الخضراء).

سادساً : فروض البحث:

يقوم البحث على محاولة اختبار مدى صحة الفروض التالية:

الفرض الأول : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة:(شفافية التوظيف الأخضر و المشاركة الخضراء و القيادة الخضراء والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء) في تدعيم السلوك الأخضر للعاملين .
الفرض الثاني: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد تدعيم السلوك الأخضر للعاملين محل الدراسة: (سلوك المهام والسلوك التطوعي) في تدعيم الأداء الأخضر .
الفرض الثالث: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر (العمليات الخضراء والخدمات الخضراء) .
الفرض الرابع : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء وتدعيم الأداء الأخضر من خلال تدعيم السلوك الأخضر كمتغير وسيط .
والشكل التالي يوضح النموذج المقترح للدراسة.



شكل (2) النموذج المقترح للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

سابعاً: منهجية البحث: وتتضمن العناصر الخمسة التالية:

(1): أسلوب البحث:

يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي والذي يعتمد على جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها من خلال الاعتماد على أسلوب الدراسة النظرية والميدانية لتحقيق أهداف



البحث ، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على أسلوب الاستقصاء وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام الحاسب الآلي وبرنامج (SPSS/PC+).

(2): مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس ، وبلغ إجمالي مجتمع البحث 1057 عاملاً.
عينة البحث:

تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية ، وتم حساب حجم العينة باستخدام المعادلة التالية (الإمام، 2008):

$$n = \frac{m^2 (z^2 \sigma^2 + a)}{m^2 \sigma^2 + a}$$

ن = حجم العينة، م = حجم المجتمع، σ = الانحراف المعياري 0,5، α = مستوى معنوية 0,05.

ز = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى معنوية 0,05 وهي 1,96.

$$n = \frac{0,5 \times 0,5 \times 1,96 \times 1,96 \times 1057}{0,5 \times 0,5 \times 1,96 \times 1,96 + 0,05 \times 0,05 \times 1057} = 282 \text{ مفردة}$$

وبالتالي فإن إجمالي حجم العينة المستخدم هو 282 مفردة، وبلغ عدد الاستثمارات الصحية 245 استمارة ، وبلغ معدل الردود الصحيحة 86,8 % وهو معدل مرتفع ومقبول لأغراض البحث العلمي.

جدول (1) بيان بأعداد العاملين في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس وتوزيع عينة

البحث

عدد الاستثمارات الصحية	عدد الاستثمارات الموزعة	النسبة %	العدد	الإدارات
13	16	6	68	- الإدارة العامة للشئون العلاجية
24	28	10	141	- الإدارة العامة للشئون الوقائية
6	8	3	31	- الإدارة العامة للأمراض المتوطنة
4	6	2	14	- الإدارة العامة لطب الأسرة
9	14	5	51	- الإدارة العامة للصيدلة
48	55	20	219	- الإدارة العامة للشئون المالية الادارية
2	3	1	10	- إدارة الطوارئ والتعبئة الصحية
67	70	25	300	- إدارة المستشفيات العامة
3	3	1	5	- إدارة العلاج الحر
3	3	1	7	- إدارة التغذية
2	3	1	9	- إدارة العلاج الطبيعي
3	3	1	11	- إدارة مكافحة الأمراض المعدية

دور حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر من خلال الدور الوسيط للسلوك الأخضر للعاملين : دراسة ميدانية على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس د. عبدالله عبد الله أحمد الطبال

3	3	1	12	- إدارة الحميات
7	8	3	35	- إدارة الخدمات المعملية
3	3	1	9	- إدارة الرعاية الصحية والاساسية
2	3	1	6	- إدارة رعاية الامومة والطفولة
3	3	1	11	- إدارة مكافحة ناقلات الأمراض
3	3	1	7	- إدارة البلهارسيا
3	3	1	6	- إدارة مكافحة الملاريا
3	3	1	5	- إدارة مكافحة القوارض
2	3	1	4	- إدارة طب الأسنان (علاجى)
3	3	1	3	- إدارة طب الأسنان (وقائى)
3	3	1	3	- إدارة التموين الدوائى
3	3	1	9	- إدارة مراقبة العهد الدوائية
2	3	1	7	- إدارة التفتيش الصيدلى
2	3	1	2	- إدارة الشؤون المالية
5	8	3	32	- إدارة شئون العاملين
5	6	2	20	- إدارة الشؤون الإدارية
3	3	1	9	- إدارة الشؤون الهندسية
3	3	1	5	- قطاع رعاية شئون العاملين
3	3	1	6	- إدارة شئون المقر
245	282	100	1057	الإجمالى العام

المصدر: سجلات إدارة الموارد البشرية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس في 2023/4/1م.

(3): طرق جمع البيانات:

استخدم الباحث قوائم الاستقصاء في جمع البيانات الأولية من عينة البحث ، وتشمل قائمة الاستقصاء مجموعة أسئلة خاصة بأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة (المتغيرات المستقلة الأربعة) وعدد العبارات 16 عبارة بالاعتماد على مقياس كلاً من: (Tang ,et al.,2018; Dumont ,et al.,2017; Gilla ,et al. ,2021) ، وبالنسبة لأبعاد المتغير الوسيط السلوك الأخضر للعاملين تم قياسها بالاعتماد على مقياس كلاً من: (Kim, et al.,2019 ; Norton, et al.,2015; Bissing-Olson ,et al.,2013) ، وعدد العبارات 8 عبارات ، وبالنسبة لأبعاد المتغير التابع الأداء الأخضر تم قياسها بالاعتماد على مقياس كلاً من : (Wang , 2019 ; Singh, et al. ,2020) ، وعدد العبارات 8 عبارات. مع إجراء بعض التعديلات المطلوبة على العبارات لتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، وكذلك سؤال مفتوح عن مقترحات عينة البحث بشأن مدى مساهمة مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق السلوك الأخضر للعاملين وتدعيم الأداء الأخضر بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس ، ومجموعة أسئلة خاصة ببيانات عامة للتعرف على خصائص وصفات عينة البحث ، ويتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ، كما خضعت قائمة



الاستقصاء إلى الصدق والثبات من خلال الصدق الظاهري حيث قدمت إلى مجموعة من الخبراء والمحكمين في مجال التخصص لمعرفة والحكم على صحتها ، وتم استخدام أيضاً اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لأسئلة الاستقصاء وقياس المتغيرات.

(4) : أساليب التحليل الإحصائي للبيانات :

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (AMOS، SPSS/PC+,v. 22) واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية SEM لاختبار مدى ملائمة أو مطابقة النموذج للبيانات والاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية نظراً لتوافقها مع طبيعة بيانات الدراسة وهي:

- معامل الارتباط ألفا Alpha correlation ويتم استخدامه لتقييم ثبات ومدى اعتمادية أو مصداقية المقاييس المستخدمة في الدراسة.

- التحليل العاملي التوكيدي CFA للتحقق من الصدق البنائي للمقياس.

- التحليل العاملي الاستكشافي AFE لاختبار ثبات وصدق متغيرات الدراسة.

. تحليل المسار وتحديد (CR) Critical Ratio For Regression Weight لاختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل والتابع.

- اختبار كايزر-ماير-أولكن (KMO) & بارتليت Bartlett لمعرفة مدى كفاية العينة.

- تحليل التأثير المباشر و غير المباشر باستخدام طريقة Bootstrap لتحليل الوساطة وتحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط.

(5): حدود البحث:

تشمل حدود البحث الحدود التالية :

1- الحدود المكانية : يقتصر البحث على مديرية الشئون الصحية بمحافظة السويس.

2- الحدود البشرية:

يشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين بمديرية الشئون الصحية بمحافظة السويس.

3- الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة الميدانية وتجميع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث خلال شهر يونيو 2023م.

4- الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على دراسة وتحليل علاقة مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء بتدعيم السلوك الأخضر للعاملين وتأثير ذلك على الأداء الأخضر للمنظمة بالتطبيق على العاملين بمديرية الشئون الصحية بمحافظة السويس ، وتشمل متغيرات حوكمة الموارد البشرية الخضراء

دور حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر من خلال الدور الوسيط للسلوك الأخضر للعاملين : دراسة ميدانية على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس د. عبدالله عبدالله أحمد الطبال

محل الدراسة المتغيرات التالية: (شفافية التوظيف الأخضر و المشاركة الخضراء و القيادة الخضراء و المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء) ، بينما تتضمن متغيرات السلوك الأخضر للعاملين محل الدراسة المتغيرات : (سلوك المهام والسلوك التطوعي) ، أما الأداء الأخضر فيشمل المتغيرات محل الدراسة التالية : (العمليات الخضراء والخدمات الخضراء).
ثامناً : نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض : وتشمل العناصر التالية:
(1) : الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول (2) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات	
مرتفع	2	.946	4.17	المتغير المستقل	شفافية التوظيف الأخضر
مرتفع	3	.777	4.03		المشاركة الخضراء
مرتفع	5	.714	4.01		القيادة الخضراء
مرتفع	1	.637	4.20		المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء
مرتفع	4	.798	4.02	إجمالي المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية الخضراء	
مرتفع	6	.540	3.97	المتغير الوسيط	السلوك الأخضر للعاملين
مرتفع	7	.834	3.67	المتغير التابع	الأداء الأخضر للمنظمة

ويلاحظ من الجدول السابق أن جميع المتغيرات لها قيم أعلى من المتوسط (3) ، و أن الانحراف المعياري لجميع العبارات صغير وأقل من الواحد وذلك يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة وهذا يشير إلى أن تصورات أفراد العينة جاءت إيجابية ومرتفعة ، مما يدل على وجود اتجاهات إيجابية لدى عينة البحث حول متغيرات البحث والتي تمثل أبعاد المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة ، كما أن هناك توافقاً كبيراً بين عينة البحث حول موضوع البحث وتوافر وأهمية جميع متغيراته ، ووجود حاجة لدراستها ودراسة وتحليل علاقات التأثير بينها لتحقيق أهداف البحث.

(2) : تقييم اعتمادية (مصداقية) المقاييس :

استعان الباحث بمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Reliability Coefficient (Alpha) لتقييم مصداقية مجموعة العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة ، ويوضح الجدول التالي معاملات ألفا لمقاييس الدراسة ، والتحليل العاملي الاستكشافي (CFA)، والتحليل العاملي التوكيدي (EFA) ، الاعتمادية المركبة (CR) ، ومعدل التباين المستخرج (AVE) .



جدول (3) التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ومعامل ألفا كرونباخ ومعدل التباين

المستخرج والاعتمادية المركبة لعبارات متغيرات الدراسة

العبارات	EFA	CFA	CR	Cronbach's alpha	AVE
X1.1	.66	.73			
X1.2	.59	.64			
X1.3	.71	.74			
X1.4	.76	.56			
X1 شفافية التوظيف الاخضر			.71	.70	.61
X2.1	.53	.78			
X2.2	.78	.58			
X2.3	.52	.66			
X2.4	.77	.72			
X2 المشاركة الخضراء			.75	.74	.62
X3.1	.69	.53			
X3.2	.75	.71			
X3.3	.81	.65			
X3.4	.67	.66			
X3 القيادة الخضراء			.79	.78	.55
X4.1	.51	.55			
X4.2	.75	.61			
X4.3	.56	.67			
X4.4	.70	.65			
X4 المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء			.78	.77	.63
X5.1	.50	.67			
X5.2	.84	.76			
X5.3	.71	.68			
X5.4	.75	.56			
X5 السلوك الاخضر للعاملين			.81	.89	.77
Y1.1	.56	.67			
Y1.2	.73	.76			
Y1.3	.61	.68			
Y1.4	.65	.56			
Y1 العمليات الخضراء			.80	.78	.64
Y2.1	.58	.63			
Y2.2	.81	.72			
Y2.3	.77	.66			
Y2.4	.95	.53			
Y2 الخدمات الخضراء			.83	.81	.67

وينضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا تتراوح ما بين (70%، 89%)، وقيم التحليل العاملي التوكيدي ما بين (50%، 95%) ، وقيم الاعتمادية المركبة ما بين (71%، 83%) ، وقيم معدل التباين المستخرج ما بين (55%، 77%) . وهو ما يعنى ارتفاعاً مقبولاً في الاعتمادية التي يتمتع بها كل متغير حيث تفوق جميع القيم 50% وارتفاع معاملات الاعتمادية يعكس ارتفاع درجة الاتساق الداخلي والصدق بين محتويات كل متغير من المتغيرات السابقة ، ويعنى كذلك إمكانية الاعتماد على هذه المتغيرات في الواقع العملي، وصلاحيه النموذج لقياس متغيرات

الدراسة . ويتم قبول الاستقصاء إذا كانت نسبة معامل ألفا كرونباخ أو نسبة الثبات تفوق 60% (Sekaran,2003; Mcclave,et al,2001).

(3): اختبار كفاية ومناسبة عينة البحث :

تطبيق اختبار :

(Kaiser – Meyer –Olkin (KMO) & Bartlett's Test of Sphericity)

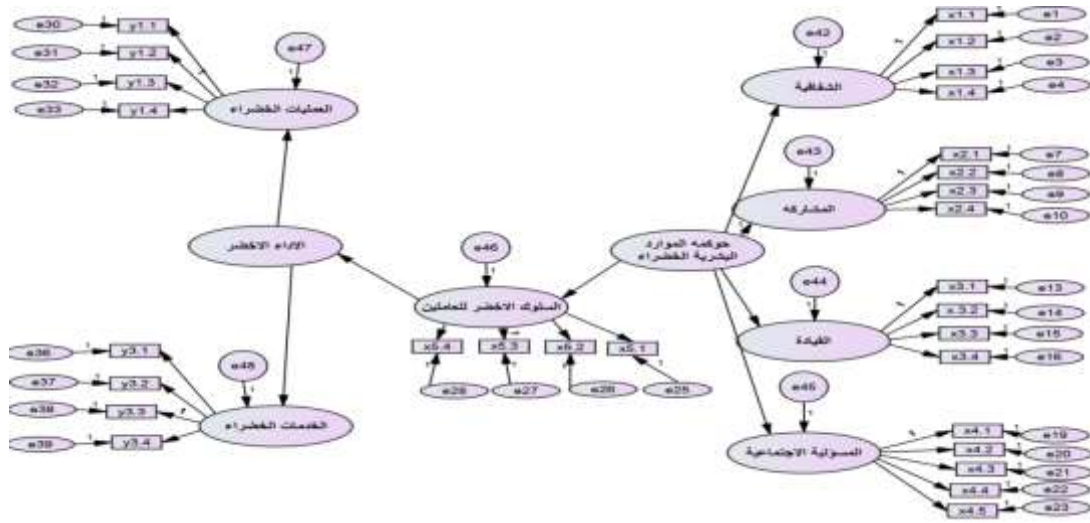
لقياس مدى دقة وكفاية العينة ومناسبتها لتحليل البيانات وإجراء التحليل العاملي ، وقياس مدى الارتباط بين الأسئلة فإذا كان قيمة مقياس KMO أكبر من 0,5 ، واختبار Bartlett ذو دلالة إحصائية 0.000 ($p < 0.05$) (Hair, et al.,2010) ، مما يدل على أن حجم العينة كافي لإجراء التحليل العاملي ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

جدول (4) نتائج اختبار KMO & Bartlett's لقياس كفاية حجم العينة

Bartlett		KMO	عدد العبارات	بيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	0,81	32	القيم
.000	136	4325.32		

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة (KMO) تساوي (0.81) وهي أكبر من المستوى المقبول (0.50)، ودرجة الكفاية جيدة جداً لأن القيمة $KMO \leq 0.80$ (Field,2009) ، وكذلك قيمة دلالة Chi-Square لاختبار بارتليت ، وهذا يعني أنه توجد دلالة إحصائية تشير إلى وجود بعض الارتباطات الجيدة ما بين بنود أو متغيرات الدراسة واستخدام التحليل العاملي يعتبر مناسباً لبيانات هذه الدراسة ، كما يدل على أن حجم العينة مناسب وكافي لإجراء التحليل العاملي.

والشكل التالي يوضح تحليل المسار لنموذج المعادلات الهيكلية المقترح لمتغيرات الدراسة.



شكل (3) تحليل المسار لنموذج المعادلات الهيكلية المقترح لمتغيرات الدراسة ويوضح الجدول التالي مؤشرات جودة المطابقة أو الملائمة للنموذج الهيكلية المقترح للدراسة جدول (5) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلية المقترح للدراسة

جودة المؤشر	قيمة المؤشر المحسوبة	المدى المثالي	المؤشرات
جيد	1,6	أقل من 3	نسبة كا 2 / درجات الحرية CMIN/DF
جيد جدا	0,99	أكبر من 0.90	جودة المطابقة GFI
جيد جدا	0,96	أكبر من 0.90	جودة المطابقة المعدل AGFI
جيد جدا	0,99	أكبر من 0.90	مؤشر المطابقة المقارن CFI
جيد جدا	0,98	أكبر من 0.90	مؤشر توكر لويس TLI
جيد جدا	0,98	أكبر من 0.90	مؤشر المطابقة المعياري NFI
جيد	0,05	أقل من 0.08	جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي أو مؤشر رمسي RMSEA

ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم مؤشرات جودة المطابقة أو الملائمة للنموذج مرتفعة وتتعدى الحدود المثالية، مما يعني قبول وصلاحيته النموذج لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

(4): اختبار الفروض:

يتم فيما يلي اختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل والوسيط والتابع:

دور حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر من خلال الدور الوسيط للسلوك الأخضر للعاملين : دراسة ميدانية على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس د. عبدالله عبد الله أحمد الطبال

الفرض الأول : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة:(شفافية التوظيف الأخضر و المشاركة الخضراء و القيادة الخضراء والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء) في تدعيم السلوك الأخضر للعاملين .

يعرض الجدول التالي ملخص نتائج معاملات الانحدار بين متغيرات الدراسة:

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار لأبعاد مفهوم حوكمة الموارد البشرية في تدعيم السلوك الأخضر

P Label	C.R.	S.E.	Estimate, β	المتغيرات
0,00	6,80	0,13	0,91	شفافية التوظيف الأخضر ← السلوك الأخضر
0,00	6,15	0,11	0,70	المشاركة الخضراء ← السلوك الأخضر
0,00	7,28	0,09	0,64	القيادة الخضراء ← السلوك الأخضر
0,00	3,38	0,68	2,31	المسئولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء ← السلوك الأخضر

ويتضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، وجميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية 0.05 .

وقيم CR المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$. وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات الصدق البنائي للمقياس ، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع. ويمكن من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق اختبار صحة الفرض الأول كما يلي:

تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=6.80,6.15,7.28,3.38) أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة إحصائية، كما أن (Estimate: .91, .70, .64, 2.31) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة:(شفافية التوظيف الأخضر والمشاركة الخضراء و القيادة الخضراء و المسئولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء) و تدعيم السلوك الأخضر للعاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس، وقيمة (P=.00) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية.

وإن أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق تدعيم السلوك الأخضر للعاملين هو : المسئولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء يليه شفافية التوظيف الأخضر ثم المشاركة الخضراء وأخيراً القيادة الخضراء وبالتالي يتحقق الفرض الأول .

الفرض الثاني: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد تدعيم السلوك الأخضر للعاملين محل الدراسة: (سلوك المهام والسلوك التطوعي) في تدعيم الأداء الأخضر .



يعرض الجدول التالي ملخص نتائج معاملات الانحدار بين متغيرات الدراسة:

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار لأبعاد تدعيم السلوك الأخضر في تدعيم الأداء الأخضر

P Label	C.R.	S.E.	Estimate, β	المتغيرات
.00	3.34	.63	2.10	سلوك المهام ← الأداء الأخضر
.00	5.52	.17	0.97	السلوك التطوعي ← الأداء الأخضر

ويتضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، وجميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية 0.05 .

وقيم CR المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$. وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات الصدق البنائي للمقياس ، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

ويمكن من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق اختبار صحة الفرض الثاني كما يلي: تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=3.34,5.52) أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة إحصائية، كما أن (Estimate:2.10,.97) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين أبعاد تدعيم السلوك الأخضر للعاملين محل الدراسة: (سلوك المهام والسلوك التطوعي) في تدعيم الأداء الأخضر بالتطبيق على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس ، وقيمة (P=.00) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية.

وإن أكثر الأبعاد تأثيراً في في تدعيم الأداء الأخضر هو : سلوك المهام يليه السلوك التطوعي . وبالتالي يتحقق الفرض الثاني .

الفرض الثالث: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر (العمليات الخضراء والخدمات الخضراء) . ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الجداول التالية:

1- يعرض الجدول التالي ملخص نتائج معاملات الانحدار لأبعاد حوكمة الموارد البشرية

الخضراء في تدعيم بعد العمليات الخضراء كأحد أبعاد الأداء الأخضر:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار لأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء
الأخضر (بعد العمليات الخضراء)

P Label	C.R.	S.E.	Estimate, β	المتغيرات
.01	1.72	.14	.25	شفافية التوظيف ← العمليات الخضراء
.01	1.71	.60	1.03	المشاركة الخضراء ← العمليات الخضراء
.03	2.07	.37	.77	القيادة الخضراء ← العمليات الخضراء
.01	2.42	.56	1.35	المسؤولية الخضراء ← العمليات الخضراء

ويتضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، و تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية 0.05 .
وقيم CR المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$. وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات الصدق البنائي للمقياس ، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

ويمكن من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق اختبار صحة الفرض الثالث كما يلي:

تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=1.72,1.71,2.07 ,2.42) أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة إحصائية، كما أن (Estimate: .25,1 .03,.77,1.35) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر (بعد العمليات الخضراء) ، وقيمة (P=.08,.08,.03,.01) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية .

وإن أكثر الأبعاد تأثيراً في تدعيم الأداء الأخضر (بعد العمليات الخضراء) هو المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء يليه المشاركة الخضراء ثم القيادة الخضراء وأخيراً شفافية التوظيف الأخضر. وبالتالي يتحقق الفرض الثالث .

2- يعرض الجدول التالي ملخص نتائج معاملات الانحدار لأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم بعد الخدمات الخضراء كأحد أبعاد الأداء الأخضر:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار لأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء
الأخضر (بعد الخدمات الخضراء)

P Label	C.R.	S.E.	Estimate, β	المتغيرات
.00	3.04	1.42	4.33	شفافية التوظيف ← الخدمات الخضراء
.00	2.99	1.41	4.23	المشاركة الخضراء ← الخدمات الخضراء
.00	2.83	.27	.76	القيادة الخضراء ← الخدمات الخضراء
.00	2.87	.45	1.28	المسؤولية الخضراء ← الخدمات الخضراء



ويتضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، و جميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية 0.05

وقيم CR المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$. وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات الصدق البنائي للمقياس ، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

ويمكن من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق اختبار صحة الفرض الثالث كما يلي: تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (2.87, 2.83, 2.99, 3.04=CR) أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة إحصائية، كما أن (Estimate: 4.33, 4.23, .76, 1.28) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر (بعد الخدمات الخضراء) ، وقيمة (P=.00, .00, .00, .00) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية. وإن أكثر الأبعاد تأثيراً في تدعيم الأداء الأخضر (بعد الخدمات الخضراء) هو شفافية التوظيف الأخضر يليه المشاركة الخضراء ثم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء وأخيراً القيادة الخضراء . وبالتالي يتحقق الفرض الثالث أيضاً .

الفرض الرابع : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء وتدعيم الأداء الأخضر من خلال تدعيم السلوك الأخضر كمتغير وسيط .
لاختبار الفرض الرابع والتحقق من وجود علاقة تأثير معنوي بين أبعاد المتغير المستقل والتابع والوسيط، يتضح من خلال الآتي :

1- فيما يلي جدول التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي القياسي بين حوكمة الموارد البشرية الخضراء والأداء الأخضر (بعد العمليات الخضراء) مع توسيط السلوك الأخضر للعاملين:

جدول (10) نتائج العلاقة المباشرة وغير المباشرة والكلية للمتغيرات مع العمليات الخضراء

قيمة معامل المسار الكلي	مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار غير المباشر	مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار المباشر	المتغيرات		
					التابع	الوسيط	المستقل
.88	.00	.55	.00	.33	العمليات الخضراء	السلوك الأخضر	شفافية التوظيف الأخضر
.76	.00	.56	.00	.20	العمليات الخضراء	السلوك الأخضر	المشاركة الخضراء
					العمليات	السلوك	القيادة

دور حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر من خلال الدور الوسيط للسلوك الأخضر للعاملين : دراسة ميدانية على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس د. عبدالله عبدالله أحمد الطبال

.65	.00	.21	.00	.44	الخضراء	الأخضر	الخضراء
.57	.00	.27	.00	.30	العمليات الخضراء	السلوك الأخضر	المسئولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء

يتضح من الجدول السابق الآتي:

أ- فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة القياسية : ينتقل التأثير هنا من المتغير المستقل نحو المتغير التابع مباشرة دون وجود وسيط بينهما ، و يوجد تأثير مباشر معنوي وإيجابي و قوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء : (شفافية التوظيف الأخضر و المشاركة الخضراء و القيادة الخضراء والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء) على تدعيم العمليات الخضراء ، حيث بلغ مستوى المعنوية لكلاً منهم أقل من (0.05) ، و بلغت قيمة معامل المسار المباشر (.33،.20، .44،.30). مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة لما لهم من تأثير كبير وفعال في المتغير التابع .

ب- فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة القياسية : ينتقل التأثير هنا من المتغير المستقل نحو المتغير التابع عن طريق متغير ثالث يسمى المتغير الوسيط ، ويوجد تأثير غير مباشر ومعنوي وإيجابي و قوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء : (شفافية التوظيف الأخضر و المشاركة الخضراء و القيادة الخضراء و المسئولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء) على تدعيم العمليات الخضراء في ظل وجود السلوك الأخضر للعاملين (المتغير الوسيط) ، حيث بلغ مستوى المعنوية لكلاً منهم أقل من (0.05). وبلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (.55،.27،.21،.56).

وتعتبر الوساطة التي يتميز بها متغير السلوك الأخضر للعاملين في العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية الخضراء وتدعيم العمليات الخضراء كبعد من أبعاد الأداء الأخضر وساطة جزئية تكميلية حيث إن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة معنوية أو دالة إحصائياً وفي نفس الاتجاه (تأثير إيجابي) ، وبشكل أكثر تحديداً يعمل السلوك الأخضر للعاملين كوسيط تكميلي ، فزيادة حوكمة الموارد البشرية الخضراء تزيد من السلوك الأخضر للعاملين مما يؤدي إلى تدعيم العمليات الخضراء والأداء الأخضر للمنظمة ، وبذلك يفسر السلوك الأخضر للعاملين بعضاً من تأثير حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر ، وهي نتيجة منطقية ومقبولة كون المتغير الوسيط السلوك الأخضر للعاملين يمثل نتيجة حتمية للمتغير المستقل ، وفي ظل وجود متغيرات وعوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع ينبغي البحث والدراسة فيها هي الأخرى أو أن المستقضي منهم يرون أن المتغير الوسيط مؤثراً في العلاقة ، وبالتالي يوجد تأثير مباشر كلي



معنوي إيجابي و قوي للمتغير المستقل على المتغير التابع ، كما يوجد تأثير غير مباشر جزئي معنوي إيجابي وقوي للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط.

ج- مؤشر VAF لقياس عملية الوساطة : وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير الوسيط (التأثير غير المباشر ÷ التأثير الكلي) $x 100$ (Christian, et al., 2016) ، ويتضح أنه يتم تفسير نسبة 62.5 % من تأثير شفافية التوظيف الأخضر كأحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) على الأداء الأخضر (المتغير التابع) من خلال السلوك الأخضر للعاملين (المتغير الوسيط) ، بينما يتم تفسير نسبة 73.7 % من تأثير المشاركة الخضراء كأحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) على الأداء الأخضر (المتغير التابع) من خلال السلوك الأخضر للعاملين (المتغير الوسيط) ، كما يتم تفسير نسبة 32.3 % من القيادة الخضراء كأحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) على الأداء الأخضر (المتغير التابع) من خلال السلوك الأخضر للعاملين (المتغير الوسيط) ، وأخيراً يتم تفسير نسبة 47.4 % من تأثير المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء كأحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) على الأداء الأخضر (المتغير التابع) من خلال السلوك الأخضر للعاملين (المتغير الوسيط).

2- فيما يلي جدول التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي القياسي بين حوكمة الموارد البشرية الخضراء والأداء الأخضر (بعد الخدمات الخضراء) مع توسيط السلوك الأخضر للعاملين: جدول (11) نتائج العلاقة المباشرة وغير المباشرة والكلية للمتغيرات مع الخدمات الخضراء

قيمة معامل المسار الكلي	مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار غير المباشر	مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار المباشر	المتغيرات		
					التابع	الوسيط	المستقل
.98	.00	.53	.00	.45	الخدمات الخضراء	السلوك الأخضر	شفافية التوظيف الأخضر
.56	.00	.26	.00	.30	الخدمات الخضراء	السلوك الأخضر	المشاركة الخضراء
.95	.00	.31	.00	.64	الخدمات الخضراء	السلوك الأخضر	القيادة الخضراء
.87	.00	.37	.00	.50	الخدمات الخضراء	السلوك الأخضر	المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء

يتضح من الجدول السابق الآتي:

أ- فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة القياسية : ينتقل التأثير هنا من المتغير المستقل نحو المتغير التابع مباشرة دون وجود وسيط بينهما ، و يوجد تأثير مباشر معنوي وإيجابي و قوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء: (شفافية التوظيف الأخضر و المشاركة الخضراء و القيادة الخضراء والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء) على تدعيم الخدمات الخضراء ، حيث بلغ مستوى المعنوية لكلاً منهم أقل من (0.05) ، و بلغت قيمة معامل المسار المباشر (0.45، 0.30، 0.64، 0.50). مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة لما لهم من تأثير كبير وفعال في المتغير التابع .

ب- فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة القياسية : ينتقل التأثير هنا من المتغير المستقل نحو المتغير التابع عن طريق متغير ثالث يسمى المتغير الوسيط ، ويوجد تأثير غير مباشر ومعنوي وإيجابي و قوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء: (شفافية التوظيف الأخضر و المشاركة الخضراء و القيادة الخضراء و المسئولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء) على تدعيم الخدمات الخضراء في ظل وجود السلوك الأخضر للعاملين (المتغير الوسيط) ، حيث بلغ مستوى المعنوية لكلاً منهم أقل من (0.05). وبلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (0.53، 0.26، 0.31، 0.37).

وتعتبر الوساطة التي يتميز بها متغير السلوك الأخضر للعاملين في العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية الخضراء وتدعيم الخدمات الخضراء كبعد من أبعاد الأداء الأخضر وساطة جزئية تكميلية حيث إن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة معنوية أو دالة إحصائياً وفي نفس الاتجاه (تأثير إيجابي) ، وبشكل أكثر تحديداً يعمل السلوك الأخضر للعاملين كوسيط تكميلي ، فزيادة حوكمة الموارد البشرية الخضراء تزيد من السلوك الأخضر للعاملين مما يؤدي إلى تدعيم الخدمات الخضراء والأداء الأخضر للمنظمة ، وبذلك يفسر السلوك الأخضر للعاملين بعضاً من تأثير حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر ، وهي نتيجة منطقية ومقبولة كون المتغير الوسيط السلوك الأخضر للعاملين يمثل نتيجة حتمية للمتغير المستقل ، وفي ظل وجود متغيرات وعوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع ينبغي البحث والدراسة فيها هي الأخرى أو أن المستقضي منهم يرون أن المتغير الوسيط مؤثراً في العلاقة ، وبالتالي يوجد تأثير مباشر كلي معنوي إيجابي و قوي للمتغير المستقل على المتغير التابع ، كما يوجد تأثير غير مباشر جزئي معنوي إيجابي وقوي للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط.



ج- مؤشر VAF لقياس عملية الوساطة : وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير الوسيط (التأثير غير المباشر ÷ التأثير الكلي) $x 100$ (Christian, et al., 2016) ، ويتضح أنه يتم تفسير نسبة 54.1 % من تأثير شفافية التوظيف الأخضر كأحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) على الأداء الأخضر (المتغير التابع) من خلال السلوك الأخضر للعاملين (المتغير الوسيط) ، بينما يتم تفسير نسبة 46.4 % من تأثير المشاركة الخضراء كأحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) على الأداء الأخضر (المتغير التابع) من خلال السلوك الأخضر للعاملين (المتغير الوسيط) ، كما يتم تفسير نسبة 32.6 % من القيادة الخضراء كأحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) على الأداء الأخضر (المتغير التابع) من خلال السلوك الأخضر للعاملين (المتغير الوسيط) ، وأخيراً يتم تفسير نسبة 42.5 % من تأثير المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء كأحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) على الأداء الأخضر (المتغير التابع) من خلال السلوك الأخضر للعاملين (المتغير الوسيط).

ومما سبق يتحقق الفرض الرابع ويتم قبوله والذي ينص على توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء وتدعيم الأداء الأخضر من خلال تدعيم السلوك الأخضر كمتغير وسيط بالتطبيق على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس ، حيث توجد علاقة تأثير مباشر إيجابي وقوي ذات دلالة إحصائية بين مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء و تدعيم الأداء الأخضر ببعديه العمليات والخدمات الخضراء ، بينما وجدت علاقة تأثير جزئي غير مباشر إيجابي وقوي ذات دلالة إحصائية بين مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء و تدعيم الأداء الأخضر ببعديه العمليات والخدمات الخضراء في ظل وجود المتغير الوسيط السلوك الأخضر للعاملين والذي يؤثر وجوده جزئياً على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

تاسعاً : نتائج وتوصيات الدراسة :

(أ) نتائج الدراسة:

1- تم إثبات صحة الفروض الأربعة ، ويمكن القول بصفة عامة أن نتائج الدراسة قد اتفقت إلى حد كبير مع جميع الافتراضات التي تم وضعها في بدايتها . وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (12) نتائج اختبار فروض الدراسة

مدى صحة الفرض	الفروض
قبول الفرض	الفرض الأول : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة: (شفافية التوظيف الأخضر و المشاركة الخضراء و القيادة الخضراء و المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء) في تدعيم السلوك الأخضر للعاملين .
قبول الفرض	الفرض الثاني: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد تدعيم السلوك الأخضر للعاملين محل الدراسة: (سلوك المهام والسلوك التطوعي) في تدعيم الأداء الأخضر .
قبول الفرض	الفرض الثالث: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر (العمليات الخضراء والخدمات الخضراء) .
قبول الفرض	الفرض الرابع : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء وتدعيم الأداء الأخضر من خلال تدعيم السلوك الأخضر كمتغير وسيط .

المصدر: من إعداد الباحث .

ويوضح الجدول السابق النتائج التالية:

1- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي بين أبعاد مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة : (شفافية التوظيف الأخضر و المشاركة الخضراء و القيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء) و تدعيم السلوك الأخضر للعاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس ، وبالتالي فإن لمفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء تأثير إيجابي ملموس على تدعيم السلوك الأخضر للعاملين بأبعاده محل الدراسة: (سلوك المهام والسلوك التطوعي) ، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة كلاً من: دراسة (Zuma , 2018) والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لحوكمة الموارد البشرية على التنمية المستدامة للموارد البشرية ، و دراسة (Fawehinmi, et al., 2020) حيث أشارت أن إدارة الموارد البشرية الخضراء ترتبط بشكل إيجابي بالمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للعامل، وكذلك دراسة (Zhu, et al.,2021) والتي تشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر تأثيراً إيجابياً على سلوك المهام الخضراء والسلوك التطوعي الأخضر للعاملين ، كما ترى دراسة (العولقي ، 2021) وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين الأداء المستدام ، ووجدت دراسة(العشوش ؛ الهانده ، 2022) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة في أبعاد الاستدامة محل الدراسة ، وتوصلت دراسة (التركي ، 2023) إلى وجود علاقة طردية بين



أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة و السلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية محل الدراسة .

2- كشفت الدراسة عن وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي بين أبعاد تدعيم السلوك الأخضر للعاملين محل الدراسة: (سلوك المهام والسلوك التطوعي) و تدعيم الأداء الأخضر للعاملين بمديرية الشئون الصحية بمحافظة السويس. وهذا ما توصلت إليه دراسة (Sobaih et al., 2022), حيث توصلت إلى وجود تأثير إيجابي هام للقيادة التحويلية الخضراء على أبعاد السلوك الأخضر المرتبط بالمهام والسلوك التطوعي و الأداء البيئي ، كما يوجد تأثير وسيط جزئي لسلوك المهمة الأخضر في علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء البيئي ، بينما يوجد تأثير وسيط مثالي ونموذجي للسلوك التطوعي الأخضر في العلاقة.

3- أظهرت الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر (العمليات الخضراء والخدمات الخضراء) للعاملين بمديرية الشئون الصحية بمحافظة السويس ، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة كلاً من : ترى نتائج دراسة (Yang, et al., 2013) أن الممارسات الخضراء الداخلية والتعاون الأخضر الخارجي يؤثران بشكل إيجابي على تحسين الأداء الأخضر و تعزيز القدرة التنافسية للشركة، وتوصلت دراسة (Chen, et al., 2014) إلى أن القيادة التحويلية الخضراء تؤثر بشكل إيجابي غير مباشر على الوعي الأخضر والكفاءة الذاتية الخضراء والأداء الأخضر، في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والأداء الأخضر، كما كشفت نتائج دراسة Abbas (2020) عن وجود تأثير معنوي وإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الأخضر والمسئولية الاجتماعية . كما أظهرت نتائج دراسة (Singh, et al., 2020) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل غير مباشر من خلال التأثير على الابتكار الأخضر والأداء البيئي في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، بينما ترى دراسة (عبدالقادر ، 2021) وجود تأثير إيجابي مباشر لحوكمة الموارد البشرية على أداء المنظمات وأداء الموارد البشرية ، كما يوجد تأثير إيجابي غير مباشر بين حوكمة الموارد البشرية وأداء المنظمات في ظل الدور الوسيط لأداء الموارد البشرية في هذه العلاقة.

4- أوضحت الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي قوي لمفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم السلوك الأخضر للعاملين ، كما يؤثر السلوك الأخضر للعاملين تأثيراً إيجابياً ومعنوياً قوياً وسيطاً وجزئياً على العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية الخضراء وتدعيم الأداء الأخضر للعاملين بمديرية الشئون الصحية بمحافظة السويس ، وتؤيد هذه النتيجة دراسة كلاً

من: كشفت دراسة (Gill ,et al., 2021) عن وجود تأثير إيجابي لسياسات الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي ، و التأثير الوسيط الجزئي لسلوك العامل الصديق للبيئة بين علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي ، وكذلك دراسة- (Abou Al Nile & Abdel-shakoor, 2022) والتي تشير نتائجها إلى أن الموارد البشرية الخضراء والقيادة الخضراء والثقافة البيئية الخضراء لها تأثير إيجابي على الثقافة التنظيمية الخضراء ، كما تؤثر الثقافة التنظيمية الخضراء تأثيراً إيجابياً كبيراً على سلوك العاملين الأخضر والأداء البيئي للمنظمة. وتساهم الدراسة الحالية في زيادة إدراك وتوجيه القيادات والمسؤولين للحاجة إلى تطبيق مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء كأحد الاتجاهات والمداخل الحديثة والفعالة في إدارة الموارد البشرية ، وتركيزهم على تطبيقه على أساس سليم وتوفير أبعاده محل الدراسة لتدعيم الأداء الأخضر ، والتأثير الإيجابي على سلوك و أداء وتماسك العاملين وانسجامهم مع الآخرين وأداء المنظمة من خلال تدعيم السلوك الأخضر للعاملين ، وهي نتيجة منطقية حيث إن أبعاد (شفافية التوظيف الأخضر و المشاركة الخضراء و القيادة الخضراء و المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء) تعد عوامل هامة ومؤثرة في الحد من انتشار السلوكيات السلبية والحفاظ على بيئة العمل من التدهور والتلوث ، وتحقيق بيئة عمل خضراء صحية تتسم بالأداء الأخضر في الإدارة والعمليات والخدمات الخضراء .

(ب) توصيات الدراسة:

1- يتم صياغة توصيات الدراسة في صورة خطة عمل تنفيذية توضح النتيجة والتوصية المرتبطة بها وآلية وجهة التنفيذ والمدى الزمني للتنفيذ في ضوء نتائج الدراسة، كما بالجدول التالي:

جدول (13) خطة عمل لتنفيذ أهم توصيات الدراسة

م	النتيجة	التوصية	الآلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
1	توصلت الدراسة إلى توافر وأهمية أبعاد مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة: (شفافية التوظيف الأخضر والمشاركة الخضراء والقيادة الخضراء والمسؤولية	1- اقتناع القيادات بأهمية هذا المفهوم ونشره لكافة العاملين وتسليط الضوء على مزاياه وأهميته. 2- الاستفادة من النماذج والتجارب والخبرات الناجحة في هذا المجال. 3- زيادة عدد الوظائف الخضراء .	نشر الثقافة الخضراء وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية الممارسات الصديقة للبيئة لما لها من دور في تحقيق الاستفادة البيئية والتي تعد إحدى أهداف	القيادات العليا بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس .	بصفة دورية ومستمرة قبل تطبيق مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء .



		رؤية مصر 2030م.	وعدم إهمال الأنشطة الخضراء و دعم المسئوليات البيئية.	الاجتماعية والأخلاقية (الخضراء)	
2	اثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية قوية بين أبعاد مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء محل الدراسة: (شفافية التوظيف الأخضر و المشاركة الخضراء والقيادة الخضراء والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية (الخضراء) في تدعيم السلوك الأخضر للعاملين	تنظيم لقاءات وندوات مستمرة لزيادة وعي العاملين بأهمية حوكمة الموارد البشرية الخضراء في العمل وتشجيع ثقافة الفكر الأخضر بين العاملين في المديرية وتحفيزهم ومكافاتهم.	الاهتمام بسياسات وحديثة لحوكمة الموارد البشرية ، حيث تعد الموارد البشرية الخضراء الأساس ، فلا بد من الاهتمام بها من خلال استقطابها وتدريبها وتطويرها على أساس أخضر لتحقيق التنمية المستدامة ومواجهة التدهور البيئي .	بصفة دورية ومستمرة قبل وأثناء وبعد تطبيق مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء .	القيادات العليا بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس وإدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب .
3	اثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية قوية بين أبعاد السلوك الأخضر للعاملين محل الدراسة: (سلوك المهام والسلوك التطوعي) في تدعيم الأداء الأخضر للعاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس .	تنظيم لقاءات وندوات مستمرة لزيادة وعي العاملين بأهميه السلوكيات الخضراء وتشجيع ثقافة الأداء الأخضر بين العاملين في المديرية وتحفيزهم ومكافاتهم على السلوكيات الخضراء الصديقة للبيئة .	التركيز على دعم الفكر الأخضر والسياسات والسلوكيات الخضراء في التوظيف .	بصفة دورية ومستمرة قبل وأثناء وبعد تطبيق مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء والأداء الأخضر .	القيادات العليا بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس وإدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب .
4	توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر (العمليات الخضراء والخدمات الخضراء) بالتطبيق على العاملين بمديرية الشؤون الصحية	- تنظيم لقاءات وندوات مستمرة لزيادة وعي العاملين حول أهمية الأداء الأخضر وضرورة الوعي البيئي ومشاركتهم لتحقيق نجاح العمل. - تبني مختلف الاستراتيجيات	1-تصميم سياسات تساعد في تطبيق حوكمة الموارد البشرية الخضراء وتدعيم الأداء الأخضر لتحقيق الأهداف التنظيمية الخضراء . 2-توفير بيئة عمل تساعد على السلوكيات الخضراء والأداء الأخضر للحفاظ على بقاء	بصفة دورية ومستمرة .	القيادات العليا بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس وإدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب .

دور حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر من خلال الدور الوسيط للسلوك الأخضر للعاملين : دراسة ميدانية على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس د. عبدالله أحمد الطبال

		والمبادئ والتوجيهية الخضراء من أجل تعزيز الأداء البيئي الأخضر ووضع أهداف الأداء البيئي وتعزيز ثقافة التواصل المفتوح لإرشاد العاملين.	ونمو المنظمة. 3- مشاركة العاملين وزيادة الوعي بأهمية البيئة وكيفية المحافظة عليها من خلال سياسات وسلوكيات خضراء وبيئة عمل صحية وخالية من التلوث مما يساعد في تدعيم الأداء الأخضر.	بمحافظة السويس.	
بصفة دورية ومستمرة.	القيادات العليا بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس وإدارة التدريب والصحة والسلامة المهنية.	التدريب والتطوير المستمر وأجراء برامج تدريبية في الإدارة البيئية الخضراء لزيادة الوعي البيئي للعاملين واكسابهم معارف ومهارات وخبرات وتعديل سلوكهم نحو تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء. -تضمنين المعايير الصديقة للبيئة في عملية الوصف والتوصيف الوظيفي. - تقديم دورات تدريبية وورش عمل مكثفه لزيادة الوعي البيئي وتوعية العاملين في جميع لمستويات الادارية بالمشكلات البيئية ، وإبلاغ السياسات البيئية للعاملين.	اعتماد خارطة طريق لتطبيق مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء في المديرية تتضمن المحاور التالية: - العمل على استقطاب وتوظيف موارد بشرية خضراء صديقة للبيئة ولديهم اتجاهات إيجابية نحو الممارسات الخضراء ووعي واهتمام بالمشكلات البيئية . - وضع أنظمة توظيف واختيار للعاملين خضراء تؤدي إلى تحسين الأداء الأخضر للمنظمة. - توفير بيئة عمل خضراء من خلال مجموعة من السياسات والممارسات الموارد البشرية الخضراء تشمل: (شفافية التوظيف الأخضر في العمل ، المشاركة الخضراء ، القيادة الخضراء ، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الخضراء ، تطوير أنظمة الصحة والسلامة). - تمكين العاملين من المشاركة في الأنشطة الخضراء كجزء من سلوكهم في العمل لتقديم خدمة	توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء والأداء الأخضر من خلال تحقيق السلوك الأخضر للعاملين كمتغير وسيط في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس.	5



			<p>للعلماء بشكل أفضل. - اعتماد أنظمة واضحة لتحفيز ومكافأة ممارسات الأداء الأخضر وتشجيع السلوكيات الخضراء في العمل بين العاملين مثل: تكريم مبادرات وسلوكيات العمل الأخضر لتشجيع ثقافة الفكر الأخضر. - تبني منظور البعد الاجتماعي والبيئي من خلال وجود رؤية واضحة ومحددة المعالم للعمل من أجل توفير وظائف خضراء جيدة من حيث: ظروف العمل وتطوير المسارات الوظيفية ومستوى الأجور. - المشاركة المجتمعية كنشاط لخدمة المجتمع وتنمية البيئة في نشر ثقافة أخلاقيات العمل والأداء الأخضر. - تشكيل لجنة لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية الخضراء ، للتأكد من أن استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية و تقديم المشورة بشأن شروط التوظيف الأخضر . - الاهتمام بإدارة الأداء الأخضر عن طريق استخدام مؤشرات الأداء الإخضر في تقييم الأداء ووضع نقاط للتقييم تتعلق بالممارسات الخضراء</p>	
--	--	--	---	--

المصدر: من إعداد الباحث.

- 2- يوصى الباحث بضرورة التوسع في إجراء دراسات أخرى لمتغيرات حوكمة الموارد البشرية الخضراء وتشخيص أهمية هذه المتغيرات في قطاعات مختلفة وفي بيئات أخرى، وبالإضافة إلى إجراء مزيد من الدراسات في مجال حوكمة الموارد البشرية الخضراء تتناول القضايا التالية:
 - إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بممارسات حوكمة الموارد البشرية الخضراء في قطاعات مختلفة أخرى مثل: قطاع التعليم وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وغيرها .
 - دراسة وتحليل العلاقة بين القيادة الخضراء وحوكمة الموارد البشرية الخضراء .
 - دراسة العلاقة بين مفهوم حوكمة الموارد البشرية الخضراء والحوكمة البيئية.
 - علاقة حوكمة الموارد البشرية الخضراء والنجاح التنظيمي: دور وسيط سلوك المواطنة التنظيمية الخضراء .

* دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات النظرية والتطبيقية كما يلي:

1- الدلالات النظرية:

- دراسة دور السلوك الأخضر للعاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية الخضراء والأداء الأخضر ، فلم يجد الباحث دراسات تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات في البيئة العربية و الأجنبية ، مما يعد ذلك إضافة جديدة تفيد الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي والإدارة البيئية بشكل خاص وإدارة الأعمال بشكل عام.
- تقدم الدراسة الحالية نظرة جديدة وعميقة حول التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لحوكمة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الأخضر و الذي لم يدرس حتى الآن جيداً ولا يزال دراسته محدودة للغاية، ويعد ذلك إضافة هامة لعدم اختبار هذه العلاقات بين الأبعاد مجتمعه من قبل في البيئة المصرية أو العربية ، ويعد ذلك اسهاماً معرفياً في ظل تأصيل العلاقة نظرياً بين هذه المتغيرات وإثباتها عملياً.
- أكدت الدراسة أيضاً على الدور الوسيط لمتغير السلوك الأخضر للعاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية الخضراء والأداء الأخضر ، ولم يدرس من قبل في أي دراسة على المستوى العربي أو الأجنبي على حد علم الباحث.
- توسع الدراسة الحالية المعرفة حول الآليات والممارسات المرتبطة بحوكمة الموارد البشرية الخضراء والأداء الأخضر والسلوك الأخضر للعاملين ، كما أن التحول نحو الفكر الأخضر ونشر الثقافة الخضراء عملية ليست مستحيلة ولكنها تحتاج بعض الوقت.



2- الدلالات التطبيقية:

- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر للعاملين والأداء الأخضر ، ومن ثم لا بد من تحقيق تلك الأبعاد في بيئة العمل حتى تكون داعمة للسلوكيات الإيجابية والخضراء للعاملين ، و يجب على المسؤولين الأخذ في الاعتبار هذه الأبعاد ومحاولة تدعيمها كمحاولة للارتقاء بمستوى السلوك الأخضر للعاملين والأداء الأخضر في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس .

- الاهتمام بتحقيق أبعاد حوكمة الموارد البشرية الخضراء لما لها من دوراً هاماً في تدعيم السلوكيات الخضراء للعاملين وجعلهم أكثر قدرة على الأداء الأخضر وتنمية السلوك الأخضر لديهم مما ينعكس ذلك إيجابياً علي تدعيم الأداء الأخضر والقدرة على البقاء والنمو والمنافسة والاستدامة على المدى الطويل ، والمحافظة على البيئة من خلال قادة أخلاقيين يحتذى بهم وصادقين للبيئة .

- للدراسة الحالية العديد من الآثار على تنمية المجتمع والبيئة من خلال تشجيع الأفراد والمنظمات على الاهتمام بالسلوك والأداء البيئي والصديق للبيئة للأفراد والمنظمات ، و ترشيد استهلاك الطاقة والحفاظ على المياه وتقليل الفاقد في المجتمع وحماية البيئة من التلوث .

- نتائج الدراسة الحالية مفيدة للغاية وداعمة لقطاع الشؤون الصحية والتي يمثل أهمية كبيرة للحياة بالنسبة الدولة والمواطنين ، و سريع التطور من حيث الأنشطة والخدمات الصحية ، ويجب على المنظمات الصحية وضع إجراءات استراتيجية تتجاوز الالتزامات المتفق عليها ، تتضمن تطوير الاستدامة البيئية وتبني القيم والمعتقدات والسلوكيات البيئية الجديدة .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم ، أحمد إبراهيم حسن ، (2022) ، نموذج مقترح لحوكمة الموارد البشرية في المنظمات العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42 ، العدد الرابع ، ديسمبر (كانون الأول) ، ص ص: 343 - 358.
- 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 ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، العدد الرابع ، ديسمبر، ص ص: 533 - 574.
- التركي ، رزان تركي، (2023) ، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالسلوك الأخضر لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 46 ، العدد الأول مارس ، ص ص: 1- 20 .
- الربيعي ، سميرة عباس مجيد ،(2022)، الموارد البشرية الخضراء وصناعة السعادة. https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10_2022_01_12!08_20_29_PM.pptx
- العزاوي ، مهند ، (2017)، الحوكمة منهج قيادة متطورة: <https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2017/05/03/435579>.
- العشوش ، حسن عبدالحفيظ ؛ الهنانه، رامي محمد ، (2022) ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في استدامة شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد السادس ، العدد الرابع والعشرون ، أكتوبر ، ص ص: 1- 38.
- العولقي ، عبدالله أحمد ، (2021) ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام : الدور الوسيط للمعرفة البيئية و السلوك الأخضر للموظفين، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، المجلد 62، العدد الثاني ، ديسمبر ، ص ص: 266-327.
- الغرابلي ، زينب اسماعيل ؛ عبدالقادر ، علي أحمد ؛ يحيي، بريهان فطين ، (2021) ، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر: دراسة ميدانية علي فنادق النجمة الخضراء في مصر، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 41 ، العدد الثالث ، سبتمبر ، ص ص: 319 - 340.



- 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 ، المجلد 22، العدد الأول، يونيو ، ص ص : 285 - 312 .
- الإمام، وفقى السيد المتولي، (2008)، إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الطبعة الأولى.
- بويد ، وردة ؛ زواوي ، سولف سهام ، (2021) ، أثر توظيف رأس المال الفكري الأخضر على الأداء البيئي لمنظمات الأعمال الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية ، الجزائر.
- زواش ، حسين ، (2021) ، حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية والنصوص القانونية، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد، 13، العدد الأول ، ص ص : 419-432 .
- سلطان ، أحمد ، (2022) ، الاقتصاد الأخضر.. المفهوم والتحديات وإلى أين وصلت الدولة المصرية في هذا الملف؟، المرصد المصري، المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية ، 24 مارس.
- صالح ، اسو محمد لطيف ؛ زينل ، وسام سامي جبار ، (2021)، القيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك) ، مجلة الجامعة العراقية ، العدد 51، الجزء الأول، ص ص : 381 - 395 .
- صلاح ، حفصة عمر موسى ، (2022) ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الوظيفي ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 48 ، الاصدار الثاني ، ص ص : 436 - 455 .
- عبدالقادر ، سعدة ، (2021)، أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- عبدالقادر ، سعدة ؛ بخوش، مديحة ، (2019)، حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية

الأغواط،مجلة دراسات ، العدد الاقتصادي، المجلد11، العددالأول ، ص ص: 95-

.119

- عبدالله ، معاذ أحمد ؛ النجار ، سلامة مصطفى ؛ أحمد ، فتحي أحمد ، (بدون سنة)، تطوير النظام المصري لتقييم المستشفيات الخضراء ليكون نظاما لتقييم الاستدامة ، قسم الهندسة المعمارية - كلية الهندسة بشبرا - جامعة بنها، ص ص: 1-24.
- علي ، شيماء موسى ، (2023) ، ممارسات الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالازدهار في العمل دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان ، المجلد 37 ، العدد الأول ، ص ص: 861 - 904.
- يوسف ، ديانا علي ، (2022) ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر : دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري ، بحث ماجستير في إدارة الأعمال MBA ، الجامعة السورية الافتراضية .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbas ,J.,(2020),Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility, Journal of Cleaner Production, Vol. 242, 1 January.
- Abou Al Nile R.A.,& Abdel-shakoor, H.M.G.,(2022) ,A Proposed Model for Antecedents and Consequences of Green Organizational Culture for Employees in the Public and Private Manufacturing Industry Sectors in Egypt, Arab Journal of Administration, Vol. 45, No. 4, December, pp.1-16.
- Akman , G.& Pjgkjn ,H.,(2013),Evaluating Green Performance of Suppliers via Analytic Network Process and TOPSIS, Journal of Industrial Engineering, pp.1-14.
- Al-Sartawi, A. M.,(2018), Corporate Governance and Intellectual Capital: Evidence From Gulf Cooperation Council Countries, Academy of Accounting and Financial Studies , 22 (1), pp. 1-12.
- Alshalma,M.A.A.& Alhamawndi,W.A.A.,(2020),Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Volume 9(1),pp.1-14.
- Andrei, J. V., (2018),Challenges & Approaches for the Corporate Social Responsibility & Human Resource Management in the Financial Sector , Economics, Management and Financial Markets , 13 (3), pp. 415-431.
- Armstrong, M. & Taylor, S., (2020), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page Publishers.



- Arulrajah, A.A,(2016), Literature Review on Good Governance in the Organizations through Human Resource Management: A Corporate Level Analysis, International Business Research, Canadian Center of Science and Education, vol. 9(8), August ,pp. 14-23.
- Arulrajah, A.A. ,Opatha,H.N.P.,Navaratne,N. ,(2016),Employee Green Performance of Job: A Systematic Attempt towards Measurement, Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Vol.6, No.1, pp.37-62.
- Barbu, C. M. ,(2019), ISO 26000: A Vital Vector in Interconnecting the Human Resource Management Standards, In: ISO 26000-A Standardized View on Corporate Social Responsibility , Springer, Cham, pp. 45-29.
- Bissing-Olson, M. J., Iyer,A., Fielding,K.S., Zacher,H. , (2013), Relationships Between Daily Affect and Pro-Environmental Behavior at Work: The Moderating Role of Pro-Environmental Attitude, Journal of Organizational Behavior, Vol. 34, No. 2, pp. 175-156.
- Chen, Y.S., Chang,C.H., Lin,Y.H. ,(2014), Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediation Effects of Green Mindfulness and Green Self-Efficacy, Sustainability, 6, pp.6604-6621.
- Christian, N., Roldan,J.L.,Cepeda-Carrion,G.A., (2016), Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models Industrial Management & Data Systems, Industrial Management and Data Systems , Vol. 116 ,No. 9.
- Cohen, J. ,(2012). Measuring and improving school climate: A pro-social strategy that recognizes, educates and supports the whole child and the whole school community, December, Handbook of Prosocial Education.
- Danzer , N.,(2019), Job satisfaction and self-selection into the public or private sector: Evidence from a natural experiment, Labour Economics, Volume 57, April, pp: 46-62.
- Deloitte,(2011), HR Governance: A Deloitte Point of View. <https://irc.queensu.ca/articles/hr-governance-deloitte-point-view>.
- Dumont, J., Shen,J.,Deng,X., (2017), Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values, Human Resource Management, Vol. 56, No.4, pp. 627-613.

- El-Kassara ,A.,& Singh,S.K,(2017),Green innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices, Technological Forecasting & Social Change,pp.1-16.
- Ercantan, O. & Eyupoglu, S. ,(2021), How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behavior? Perceptions of University Students as Prospective Employees, Sustainability, Vol. 14, No. 3 .
- Farias ,L.M.S. , Santos,L.C., Cláudia F. G. , de Oliveira's,L.C. , (2019),Criteria and practices for lean and green performance assessment: Systematic review and conceptual framework, Journal of Cleaner production, Vol. 218, 1 May, pp. 746-762.
- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y. , Kasim,W.Z. , Zaleha, M., Abdul Halim,M.A., (2020), Exploring the Interplay of Green Human Resource Management, Employee Green Behavior, and Personal Moral Norms, Sage Open, Vol. 10, No. 4.
- Fawehinmi,O., Mohd-Yusoff ,Y., Zaleha, M . ,Juhari ,N. F.,(2020), Assessing the green behaviour of academics ,The role of green human resource management and environmental knowledge, International Journal of Manpower, Vol. 41 ,No. 7, pp.879-900.
- Field,A.,(2009),Discovering Statistics Using SPSS,3rd,London Sage Publications.
- Gill ,A.A., Balqees A., Shiza ,K.,(2021),The effect of green human resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly behavior, Management Science Letters ,11 ,pp. 1725–1736.
- Graeme, M., Fardale,E., Paauwe,J., Stiles,P.,(2016) ,Corporate governance and strategic human resource management, European Management Journal,1,34,pp.22-35.
- Grobler, A. B., (2014), Governance and HR: The Development of a Framework for South African Organisations, Journal of Contemporary Management , 11 (1), pp. 164-184.
- Hair, J.F.,Ringle,C.M., Sarstedt,M., (2010), Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, Pearson Prentice Hall, New York, NY.
- Hermann, B. G. ,Kroeze,C.,Jawjit,W., (2007), Assessing Environmental Performance by Combining Life Cycle Assessment, Multi-Criteria Analysis and Environmental Performance Indicators, Journal of Cleaner Production, Vol. 15, No. 18, pp.1796-1787.



- Hiteva, R. & Watson, J.,(2019), Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation, Environmental Innovation and Societal Transitions, Vol - ume 32, Issue 1, September, pp. 140-152
- Jabbour, C. J. C. ,(2011), How Green are HRM Practices, Organizational Culture, Learning and Teamwork? A Brazilian study, Industrial and Commercial Training, Vol. 43, No. 2, pp. 98-105.
- Jabbour, C. J. C. , Sarkis,J., Jabbour,A.B.L., Renwick,D.W.S., Singh,S.K., Grebinevych,O.,Kruglianskas,I., Filho,M.G., ., (2019), Who is in Charge? A Review and A Research Agenda on the Human Side' of the Circular Economy, Journal of Cleaner Production, Vol. 222, pp. 801-793.
- Kaehler, B., (2018), HR Governance: A Theoretical Introduction,Springer, pp. 50-27.
- Kaplan, A. D., Dominis, S., Palen, J. G. , Quain, E. E. ,(2013), Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries? Human resources for health, 11(1),p. 6.
- Khan, M. ,(2015), Green human resource management: a prerequisite for sustainable environment, Prog. Sci. Eng. Res. J, 18(03), 2-6.
- Kim , Y . J . ; Kim , W . G . ; Choi , H . M . ; Phetvaroon , K . ,(2019) The effect of green human resource management on hotel employees ' eco-friendly behavior and environmental performance , Int. J. Hosp. Manag , 76 , pp.83 – 93.
- Kipp, .A., Jiang,T., Fugini,M., Salomie,I.,(2012), Layered Green Performance Indicators, Future Generation Computer Systems, Vol.28, Issue 2, February, pp. 478-489.
- Klingborg,D.J., Moore,D.A., Varea-Hammond,S.,(2006), What Is Leadership?, Journal of Veterinary Medical Education,33,(2),PP.3-280.
- Konzelmann, S., Conway, N., Trenberth, L. & Wilkinson, F., (2006), Corporate Governance and Human Resource Management, British Journal of Industrial Relations, 43, 3, pp. 541-567.
- Li ,L. , Chunlei ,M., Hongxia, S., Yiping, Y., Bingbing, L.,(2020),Digital Twin Driven Green Performance Evaluation Methodology of Intelligent Manufacturing: Hybrid Model Based on Fuzzy Rough-Sets AHP, Multistage Weight Synthesis, and Promethee II ,Hindawi Complexity,pp.1-24.

- Linnenluecke ,M.K., Griffiths ,A.,(2010), Corporate sustainability and organizational culture, Journal of World Business, vol. 45, issue 4,PP. 357-366.
- Mcclave, J.T., Sincich,T., Benson,P.G., (2001), Statistics for Business and Economics, Eight, ed., Prentice Hall, Inc., Canada.
- Mutiarin, D. M., (2019), The Adoption of Information and Communication Technologies in Human Resource Management in the Era of Public Governance, Public Policy and Administration, Vol. 18, No. 2, pp. 346–362.
- Norton, T. A., Parker,S.L., Zacher,H.,Ashkanasy,N., (2015), Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda, Organization & Environment, Vol. 28, No. 1, pp. 125-103.
- Ones, D. S. & Dilchert, S., (2012), Environmental Sustainability at Work: A Call to Action, Industrial and Organizational Psychology, Vol. 5, No. 4, pp. 466-444.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E. , Huisingh, D. ,(2019), Effects of green training on proenvironmental behaviors and job satisfaction: evidence from the italian healthcare sector, Journal of Cleaner Production, Vol. 226, pp. 221-232.
- Ramus, C.A. & Killmer, A.B., (2007), Corporate greening through prosocial extrarole behaviours - A conceptual framework for employee motivation, Business strategy and the Environment, Vol. 16, No. 8, pp. 554-570.
- Renwick, D. W., Redman,T., Stuart Maguire,S., (2013), Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda, International Journal of Management Reviews, Vol. 15, No. 1, pp. 14-1.
- Roscoe, S., Subramanian,N., Jabbour,C.J.C., (2019), Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organisational Culture: Enhancing a Firm's Environmental Performance for Sustainable Development, Business Strategy and the Environment, Vol. 28, No. 5, pp. 737-749.
- Sabokro,M.,Masud,M.M.,Kayedian,A.,(2021), The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and employees' green behavior, Journal of Cleaner Production, Vol. 313,1 September , 127963.
- Saima, A., Talat ,I., Misbah ,S., Ahmad, K. ,(2021),Promoting green behavior through ethical leadership: a model of green human resource management and environmental knowledge, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 42, No. 4, pp. 531-547.



- Sekaran, U., (2003), Research methods for business: A skill building approach, (4th ed.), India: John Wiley & Sons Inc.
- Scherbaum, C. A., Popovich,P.M., Finlinson,S., (2008), Exploring Individual-Level Factors Related to Employee Energy-Conservation Behaviors at Work, Journal of Applied Social Psychology, Vol. 38 ,No. 3, pp. 818-835.
- Shen,J., & Benson,J.,(2014),When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior, February ,Journal of Management ,20(10).
- Singh, S.K. , Giudiceb,M.D. , Chiericie,R., Grazianof,D.,(2020),Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management, Technological Forecasting & Social Change,150,pp.1-12.
- Srour,B.A.A,(2022), The Role of Human Resource Governance in Crisis Management Case Study (Peyrissac Company), Webology, Volume 19, Number 1, January, pp.942-958.
- Sobaih, A. E. E., Hasanein, A., Gharbi, H. , Abu Elnasr, A. E., (2022), Going Green Together: Effects of Green Transformational Leadership on Employee Green Behaviour and Environmental Performance in the Saudi Food Industry, Agriculture, Vol. 12, No. 8, pp.1-17.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P. , Jia. J. (2018), Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity, Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 56, No. 1, pp .55-31.
- Torielli, R., Abrahams,R.A.,Smillie,R.W., Voigt,R.C. ,(2011),Using lean methodologies for economically and environmentally sustainable foundries, February ,China Foundry,8(1),pp.74-88.
- Torugsa, N. & O'Donohue, W., (2016), The moderating effect of Green HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms, Int. J. Hum. Resour. Manage., 27, (2), PP.239–261.
- Unsworth, K. L., Davis, M. C., Russell, S. V., Bretter, C., (2021), Employee green behavior: HOW organizations can Help the environment, Current Opinion in Psychology, 42, pp.1–6.
- Wagner,M.& Schaltegger,S.,(2004), The Effect of Corporate Environmental Strategy Choice and Environmental Performance on Competitiveness and Economic Performance:: An Empirical

- Study of EU Manufacturing, European Management Journal, 22(5),pp.557-572.
- Wang ,C.H.,(2019),How organizational green culture influences green performance and competitive advantage The mediating role of green innovation, Journal of Manufacturing Technology Management ,Vol.30, No. 4, pp.666-683.
 - Wood, L. M., Sebar, B., Vecchio, N., (2021), Application of Rigour and Credibility in qualitative document analysis: Lessons Learnt from a case study,The Qualitative Report, 25(2),pp.456–470.
 - Xie, Y., Gu, D., Liang, C., Zhao, S.,Ma, Y, (2020), How transformational leadership and clan culture influence nursing staff's willingness to stay, Journal of Nursing Management, 28(7),pp. 1515-1524 .
 - Yafi, E., Tehseen,S., Haider.S.A.,(2021),Impact of Green Training on Environmental Performance through Mediating Role of Competencies and Motivation, Sustainability, 13,pp.1-15.
 - Yang, C.S. , Lu, C.S., Haider, J. J ., Marlow, P. B., (2013), The effect of green supply chain management on green performance and firm competitiveness in the context of container shipping in Taiwan, Transportation Research Part E :logistics and transportation Review, Vol. 55, August, pp. 55-73.
 - Yusliza, M. Y., Yong,J.Y., Tanveer,M.I.,Ramayah,T., Faezah,J.N., Muhammad,Z.,(2020), A Structural Model of the Impact of Green Intellectual Capital on Sustainable Performance, Journal of Cleaner Production, Vol. 249.
 - Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., , Fynes, B., (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. International Journal of Production Economics, 219, pp.224-235.
 - Yu,Y.,& Huo,B.,(2019),The impact of environmental orientation on supplier green management and financial performance: The moderating role of relational capital, Journal of Cleaner Production, Vol. 211 February,20 ,pp. 1-1620
 - Zacher, H., Rudolph, C. W., , Katz, I. M.,(2023),Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10,pp.1-70.
 - Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X. , Zhao, J., (2019), How green human resource management can promote green employee behavior in China: a technology acceptance model perspective, Sustainability, Vol. 11 No. 5408, pp. 1-19.



- Zhu, J.,Tang,w.,Wang,H.,Chen,Y., (2021), The Influence of Green Human Resource Management on Employee Green Behavior: A Study on the Mediating Effect of Environmental Belief and Green Organizational Identity, Sustainability, Vol. 13, No. 8 .
- Zhu, Q., Sarkis ,J. ,(2004), Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises, Journal of Operations Management ,22,pp. 265–289.
- Zsidisin ,G.A., Siferd ,S.P.,(2001), Environmental purchasing: a framework for theory development, European Journal of Purchasing and Supply Management, 7,(1)pp. 61–73.
- Zuma ,S.K.,(2018),HR Governance for Sustainable Human Resource Development: Evidence from Private Sector of Bangladesh, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.12,pp.207-216.