

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية  
الخضراء : تقييم مؤسسي مقارن

انوار احمد إسماعيل ابوشرخ

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية  
الخضراء : تقييم مؤسسي مقارن

إعداد:

انوار احمد إسماعيل ابوشرخ

إشراف: د. زياد صالح قنام

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التنمية المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد  
التنمية المستدامة - جامعة القدس

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء : تقييم مؤسسي  
مقارن

إعداد: انوار احمد إسماعيل ابوشرخ  
الرقم الجامعي: 22020122

المشرف: د. زياد صالح قنাম

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/06/06 من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم  
أدناه:

.....  
.....  
.....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. زياد قنাম
2. ممتحناً داخلياً: د. أحمد حرز الله
3. ممتحناً خارجياً: د. إبراهيم الغروف

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

## الإهداء

لذلك الذي خبأته الأرض في أحضانها، الذي كان سندا وحبيبا حتى في غيابه

للغائب الحاضر (والدي رحمه الله).

للتى وقفت صامدة في وجه كل المتاعب لتجعل من أبنائها فخرا، التي تحفنا بأدعيتها  
المباركة في كل حين، للغالية (والدي حفظها الله).

لعائتي مصدر أمني واطمئنانى.. زوجي وأبنائي رعاهم الله.

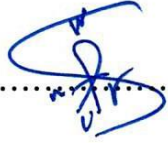
لسندي الدائم ومصدر فخري واعتزازي.... اخوتي واخواتي حفظهم الله

لكل من ساندني وساعدني ولو بكلمة... لهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

انوار احمد إسماعيل ابوشرخ

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: 

انوار احمد إسماعيل ابوشوخ

التاريخ: 6/6/2023...

## شكر وعرفان

الحمد والشكر لله عدد ما شاء، وملئ ما شاء أن من عليّ بأن وفقني لأنجز هذه الرسالة، وأفضل الصلاة وأتم التسليم على نبينا الأمين محمد بن عبد الله وعلى أصحابه ومن تبعه الى يوم الدين.

أقدم جزيل شكري وامتناني الى الصرح العظيم جامعة القدس التي منحتني فرصة لأنال الشرف بان أكون أحد طلابها، والى معهد التنمية إدارة وأعضاء وهيئة تدريسية.

جزيل الشكر وعظيم الامتنان الى الدكتور زياد قنام معلمي ومشرفي الذي لم يتوانى لحظة في تقديم المساعدة والنصح والإرشاد، فقد كان خير معلم وداعم طوال مسيرة اعداد هذه الرسالة، فجزاه الله عني كل خير، وجعله في ميزان حسناته.

اشكر السادة محكمي الاستبيان الذين كانت لملاحظاتهم دورا في تطوير الاستبيان والرقمي به الى صورته النهائية.

أتقدم بجزيل الشكر للجنة مناقشة الرسالة.

شكر من الأعماق لجميع المؤسسات المبحوثة على تعاونهم وتكرمهم بتعبئة الاستبيان مما ساعدني على إتمام هذه الدراسة كما يجب.

الشكر لكل من ساهم في انجاز هذه الرسالة.

انوار احمد إسماعيل ابوشرخ

## تعريفات

### تعريفات نظرية

- القيادة التقليدية : عملية يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (سالم واخرون، 1994)
- الاستدامة : تلبية حاجات الحاضر دون المساس بقدرات الأجيال المستقبلية على تلبية حاجاتها الخاصة (اللجنة العلمية للبيئة والتنمية، 1989)
- إدارة الموارد البشرية : الإدارة التي تركز في عملها على جميع الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وما يتعلق بها منذ لحظة تعيينها في المؤسسة الى لحظة الانتهاء من العمل فيها (عقيلي، 2005)
- إدارة الموارد البشرية الخضراء : العمليات والتقنيات والبرامج الخضراء التي يتم تنفيذها فعليا في المؤسسات، للحد من الآثار السلبية على البيئة، وتعزيز الآثار الإيجابية، من اجل تحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسة (صريع، 2022)
- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء : جميع الإجراءات والأنشطة والبرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والتي تهدف الى اعداد عاملين لديهم مسؤولية تجاه البيئة، من خلال محافظتهم على الموارد واستخدامها استخداما أمثل ومستدام (صريع، 2021)
- تحليل وتصميم العمل الأخضر : عملية تحديد المسؤوليات والواجبات والمهام البيئية والاجتماعية المتعلقة بحماية البيئة لكل وظيفة في المنظمة (Renwick et al, 2008).
- الاستقطاب والتوظيف الأخضر : جذب واختيار افراد يمتلكون سمات شخصية وسلوكيات وأفكار مبتكرة ومبدعة فيما يتعلق بالبيئة (Mandip, 2012).
- تقييم الأداء الأخضر : إحدى اهم الأدوات لقياس مدى التزام الافراد بالأهداف التي وضعتها المنظمة لموظفيها، ويستخدم لتحديد المساهمات الفردية وتحديد نقاط القوة والفرص المتاحة والمسؤولية تجاه البيئة من اجل التحسين المستقبلي ومعرفة ما إذا تحققت تلك الأهداف (Daanis, 2012).
- التدريب والتطوير الأخضر : تنمية مهارات العاملين وتطوير معارفهم حول قيمة ادارة البيئة، وتدريبهم وفق مناهج علمية تحافظ على الطاقة، وتحد من استنزاف الموارد، وتنتشر

وعي بيئي في المؤسسة، وتوفير الفرص لا شراك العاملين في حل المشاكل البيئية (Zoogah, 2011).

التعويضات : مكافأة العاملين على إداثهم لدعم نظم الإدارة البيئية، ودعم تطوير المنتجات والابتكارات التي تحد من الأثار البيئية السلبية والمكافآت الخضراء (Jabbour and Jabbour, 2015).

علاقات الموظفين : اتباع استراتيجيات معينة تؤدي الى تنظيم العلاقة بين العاملين وإدارة الخضراء المؤسسة والتشارك في وضع مقترحات خضراء من اجل تنفيذ مبادرات الإدارة البيئية (Arulrajah et al, 2015).

إدارة الصحة : ممارسة يتم من خلالها توفير بيئة عمل ملائمة وصحية للحد من اجهاد العاملين في المؤسسة، ومنع المشاكل الصحية لديهم، الناتجة عن بيئة العمل الخطرة والمحافظة على سلامتهم (Arulrajah et al, 2015)

حفظ الطاقة : عملية توجيه سلوك العاملين نحو المحافظة على الطاقة بأنواعها وتعزيز المسؤولية لديهم تجاه البيئة من خلال الاستخدام الأمثل وعدم استنزاف الطاقة وهدرها (Yusoff et al, 2015).

القيادة التحويلية : نمط قيادي ملهم يدعو الى التأثير على الافراد العاملين لجعلهم يحققون أداء مميزا من خلال الهام القائد لمرووسيه وتوجيه سلوكياتهم نحو الابداع لتحقيق رؤية المؤسسة وهدفها العام (Silke & Sabin, 2010).

القيادة التحويلية : نمط قيادي يحفز العاملين لتحقيق متطلبات حماية البيئة، وتقديم أداء بيئي يتعدى المستويات المتوقعة من خلال التركيز على الابداع الأخضر الخضراء (Swati & Rajib, 2016).

## تعريفات اجرائية

القيادة المستدامة : أحد الأنماط القيادية التي تهتم بالمحافظة على الموارد البشرية والمادية والبيئية، من خلال التأثير في قيم ومعتقدات الافراد وتوجيههم نحو الشعور بالمسؤولية المشتركة للحد من استنزاف تلك الموارد دون مبرر، واستمراريتها للجيل الحاضر والاجيال القادمة، مع مراعاة ضرورة عدم الاضرار بالبيئة المحيطة بالمجتمع.

تنمية القيادة الداخلية : تمكين جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية للانخراط في الأنشطة القيادية للوصول الى تحسين مستدام.

- السلوك الأخلاقي : توزيع الموارد والحوافز والمكافآت على جميع العاملين بعدالة ونزاهة دون تحيز
- المسؤولية الأخلاقية : مدى ارتباط المؤسسة وتفاعلها مع البيئة المحيطة والمجتمع المحلي والبيئية
- الاستثمار في المورد البشري : المحافظة على المورد البشري من خلال إيجاد البيئة الداعمة للعمل، والتي تتناسب مع قدرات العاملين وتوفير الإمكانيات المادية والتقنية التي تحقق ذلك.
- الثقافة التنظيمية القوية : مجموعة القيم والمعتقدات التي تسود لدى العاملين في المؤسسة
- المنظور طويل الأمد : عملية بناء الأهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة الأمد

## مختصرات

GHRM	: Green Human Resource Management	:	إدارة الموارد البشرية الخضراء
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences	:	حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية
ISO	: International Organization for Standardization	:	المنظمة الدولية للتقييس

## ملخص

أجريت هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي في الفترة ما بين شهري تشرين الثاني من العام 2022 وأيار 2023. وذلك بهدف التعرف على واقع القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الأكاديمية والخدمية والصناعية في مدينة الخليل. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبيان كأداة بحثية استبيان ووزع على عينة صدفية تتكون من (89) شخص من العاملين في إدارات المؤسسات المبحوثة.

واظهرت النتائج أن واقع تطبيق القيادة المستدامة جاء بدرجة كبيرة من المستوى الثاني، وأن أبعاد القيادة المستدامة جاءت بحسب المتوسطات الحسابية تنازليا: المنظور طويل ثم تنمية القيادة الداخلية، فالمسؤولية الأخلاقية والبيئية، فالاستثمار في المورد البشري، ثم الثقافة التنظيمية القوية وأخيرا السلوك الأخلاقي. أما واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فقد جاء بدرجة كبيرة من المستوى الأول، وجاءت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفق المتوسطات الحسابية تنازليا: حفظ الطاقة، فتحليل وتصميم العمل الأخضر، ومن ثم التدريب والتطوير الأخضر وإدارة الصحة والسلامة الخضراء، ثم الاستقطاب والتوظيف الأخضر، فتقييم الأداء الأخضر، فعلاقات الموظفين الخضراء، واخرها التعويضات والمكافآت الخضراء. وبالنسبة لدور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فقد جاء بدرجة كبيرة من المستوى الأول، وكانت اهم المؤشرات لذلك ان المؤسسات المبحوثة تتبنى اهداف استراتيجية داعمة للاستدامة ومجتمعها المؤسسي من إدارة وعاملين داعمين لحماية البيئة ومتحملين للمسؤولية تجاه المجتمع، والإدارة مستدامة للطاقة، كما تمتلك المؤسسات كادرا وظيفيا متقفا تنظيميا يسعى نحو التحسين المستمر وهو داعم بكامل إمكاناته للقضايا البيئية ويمتلك وصفا وظيفيا محفزا على حماية البيئة، وتوفر المؤسسات بيئة عمل مبنية على متطلبات الإدارة البيئية، ونظام حوافز داعم الاداء البيئي.

وأوصت الدراسة بالاستمرار بدعم تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة المستدامة كالقيادة المستدامة، وإدارة الموارد البشرية الخضراء لما لها من انعكاسات ايجابية على المؤسسات. وتعميم ثقافة القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء نحو أداء بيئي ومستدام ومتوافق اقتصاديا وبيئيا للمؤسسات بمختلف قطاعاتها. واوصت الباحثين بدراسة العلاقة بين القيادة المستدامة والميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، ودراسة الصعوبات والتحديات التي تواجه القيادة المستدامة، والعلاقة بين القيادة المستدامة وتحقيق وظائف المستقبل.

# **Sustainable leadership and its role in applying green human resource management practices: an institutional assessment**

**Prepared by: Anwar ABU SHARKH**  
**Supervisor: Dr. Ziad QANNAM**

## **Abstract**

This study was conducted, based on the descriptive method, in the period between November 2022 and May 2023, with the aim of identifying the reality of sustainable leadership and its role in applying green human resource management practices in academic, service and industrial institutions in the city of Hebron. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a research tool, which was distributed to an accidental sample consisting of (89) people working in the departments of the surveyed institutions.

The results showed that the reality of applying sustainable leadership came to a large extent from the second level, and that the dimensions of sustainable leadership came according to averages in descending order: The perspective is long and then internal leadership development, ethical and environmental responsibility, investment in human resource, then strong organizational culture and finally ethical behavior. As for the reality of applying green human resource management practices, it came to a large extent from the first level, and green human resource management practices came according to descending averages: Energy conservation, analysis and design of green work, then green training and development, then green health and safety management, then green recruitment and recruitment, green performance appraisal, green employee relations, and most recently green compensation and rewards. As for the role of sustainable leadership in applying green human resource management practices, it came to a large extent from the first level, and the most important indicators for that were that the surveyed institutions adopt strategic goals that support sustainability and their institutional community, including management and workers who support environmental protection and bear responsibility towards society, and sustainable management of energy as institutions own An educated, organizational employee who seeks continuous improvement and is fully supportive of environmental issues. He has a job description that motivates environmental protection. Institutions provide a work environment based on environmental management requirements, and an incentive system that supports environmental performance. The study recommended continuing to support the application of modern sustainable management concepts such as sustainable leadership and green human resource management because of their positive repercussions on institutions. And popularizing a culture of sustainable leadership and management. Green human resources towards an environmental, sustainable and economically compatible performance for institutions in their various sectors. The researchers recommended studying the relationship between sustainable leadership and the competitive advantage of business organizations, studying the difficulties and challenges facing sustainable leadership, and the relationship between sustainable leadership and achieving future jobs.

## الفصل الأول

### اساسيات الدراسة

#### 1.1 مقدمة

ما يشهده العالم من تطور تكنولوجي وصناعي سريع أثر بشكل سلبي على البيئة، مما لفت الانتباه الى أهمية العمل على إيجاد نماذج قيادية توازن بين الموارد المادية والبشرية والبيئية من خلال تأثيرها إيجابيا في العاملين وتوجيههم نحو الحلول الإيجابية، وتنمية قدراتهم من اجل صناعة قادة مستدامين يحافظون على استمرارية نجاح المنظمة مع الحفاظ على البيئة وعدم استنزاف الموارد.

وترتبط الاضرار البيئية بالممارسات السلوكية الخاطئة للأفراد، وبالتالي من الضروري العمل على تغيير هذه السلوكيات، وهذا ما يلعبه نمط القيادة السائد في المؤسسة حيث أن القائد المستدام قادر على توجيه العاملين نحو سلوكيات بيئية. ولممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دور هام في القضايا البيئية والتنمية المستدامة من خلال توجيه هذه ممارسات نحو تحقيق اهداف بيئية، إضافة الى ذلك يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية مفهوم حديث خاصة في المجتمع الفلسطيني (صريح، 2021).

نتيجة للتحديات البيئية الجوهرية، والاتجاه نحو التنمية المستدامة، لم تعد القيادة التقليدية منهجا يتناسب مع التحديات الكبيرة التي تواجه منظمات الاعمال، والتي عادة ما تميل الى البحث عن الربح واهمال الجوانب البيئية والاجتماعية، وبالتالي أصبح من الضروري البحث عن نمط قيادي جديد يدعو تلك المنظمات الى ضرورة اعتماد منهج استراتيجي يركز على التأثيرات البيئية والاجتماعية، مما يجعلها تحقق تنافسية أكبر. حيث تعمل القيادة المستدامة على تعزيز العلاقات واستدامتها بين افراد المنظمة من جهة وبين افراد المنظمة والمجتمع المحيط، فهي تدعو الى المشاركة في الحفاظ على الموارد وعدم استنزافها دون مبرر، كما تدعو الى الحد من الممارسات الضارة بالبيئة من اجل المحافظة على احتياجات الأجيال القادمة.

على الصعيد الفلسطيني فقد زاد الاهتمام بالقضايا البيئية بشكل كبير خاصة في السنوات العشر الأخيرة، ويظهر ذلك جليا في عقد المؤتمرات البيئية والمشاركة في العديد من المؤتمرات العالمية حول القضايا البيئية، حيث انه في العام 2019 تم منح القدس لقب (عاصمة البيئة العربية).

وبمراجعة الدراسات السابقة على الصعيد المحلي، نجد ان عدد قليل من الدراسات تطرقت لمفهوم القيادة المستدامة، حيث تناولت دراسة اشتيوي (2017) درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لنمط القيادة المستدامة في محافظات غزة، وتناولت دراسة الحيلة وعرقاوي (2019) أثر تطبيق القيادة المستدامة ودورها في تحقيق الابداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية، كما تناولت دراسة يونس (2017) درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم.

على الجانب الاخر تتناول هذه الدراسة مفهوم القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - في المؤسسات التعليمية والخدمية والصناعية. وفي حدود علم الباحثة لا توجد أي دراسة منشورة على الصعيد المحلي تتناول القيادة المستدامة ودورها في إدارة الموارد البشرية الخضراء، وعليه ستكون هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات التعليمية والخدمية والصناعية، وهو ما حفز الباحثة على اعداد هذه الدراسة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يوجد العديد من الدراسات والأبحاث حول القيادة بمفهومها التقليدي، ولكن هناك عدد قليل جدا من الدراسات التي تجمع بين القيادة والاستدامة، فمن خلال السعي لاستكمال المعرفة الموجودة حول الاستدامة والقيادة يمكن تقديم مبرر نظري لضرورة القيادة المستدامة في المنظمات المعاصرة، وتوضيح ما إذا كانت هذه المنظمات تدرك حقا ما تعنيه القيادة المستدامة. ولمعرفة مدى تبني كبرى المؤسسات في الخليل لنهج القيادة المستدامة ومدى تطبيقها لأبعاد القيادة المستدامة ظهر لدينا التساؤل الذي هو عبارة عن المشكلة البحثية التي تسعى الدراسة للإجابة عليه ويتمثل في السؤال التالي:

ما واقع القيادة المستدامة، وما دورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الاكاديمية والخدمية والصناعية في الخليل من وجهة نظر ادارتها؟

### 3.1 مبررات الدراسة

اعدت هذه الدراسة انطلاقا من المبررات التالية:

- حداثة المفاهيم التي تتناولها الدراسة، فقد بدأ الاهتمام بالتنمية المستدامة منذ السبعينيات، وظهر رسميا في أواخر الثمانينيات، وبالتالي فإن مفهوم القيادة المستدامة المتطور عنه هو مفهوم حديث، وأيضا إدارة الموارد البشرية الخضراء هي توجه اداري حديث العهد لاسيما في المؤسسات الفلسطينية.
- ندرة الدراسات التي تبحث في مجال القيادة المستدامة ودورها في إدارة الموارد البشرية الخضراء على الصعيد المحلي، حيث ان هذه الدراسة هي من أوائل الدراسات الفلسطينية في هذا المجال.
- رغبة شخصية لدى الباحثة خاصة وان الموضوع يتلاءم مع تخصصها في الماجستير وما تطمح له من استكمال دراسة الدكتوراة في نفس المجال..

### 4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

- جاءت هذه الدراسة متممة لما سبقها من دراسات محلية منشورة تناولت مفهوم القيادة المستدامة، أبرزها دراسة تناولت درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لنمط القيادة المستدامة في محافظات غزة، وأخرى تناولت أثر تطبيق القيادة المستدامة ودورها في تحقيق الابداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية، وثالثة تناولت درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم. بينما تتناول هذه الدراسة مفهوم القيادة المستدامة ودورها في إدارة الموارد البشرية الخضراء. على الجانب الاخر بحثت بعض الدراسات السابقة مدى تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية، وبعضها تناول مفهوم القيادة المستدامة في المؤسسات الصناعية، بينما تنفرد هذه الدراسة بدراسة مدى تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية والخدمات والصناعية.
- من الناحية العملية يمكن لمخرجات وتوصيات هذه الدراسة، ان تساعد المؤسسات على تشخيص التحديات في مجال القيادة المستدامة وبالتالي وضع الخطط واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة واقعها في هذا المجال، ويمكن ان تسهم المخرجات في اعداد رسالة توعوية لدور القيادة المستدامة

في إدارة الموارد البشرية الحديثة، وبالتالي النهوض بالعمل المؤسسي عبر النهوض بكادره البشري، وإجراءات وممارسات إدارة هذا الكادر وفق المعايير العصرية.

- اعداد هذه الدراسة سيسهم في بناء قاعدة معرفية مهمة لدى الباحثة في مجال اداري حديث ينسجم مع تخصصها الدراسي "بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية"، ويفتح افاق الدراسة المستقبلية لدرجة علمية اعلى للباحثة.

## 5.1 اهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي الى التعرف على واقع القيادة المستدامة ودورها في إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الاكاديمية والخدمية والصناعية في الخليل من وجهة نظر ادارتها. وتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على وجهة نظر المبحوثين من إدارات المؤسسات الاكاديمية والخدمية والصناعية في الخليل حول واقع مؤسساتهم في مجالات:

- مستوى تطبيق ابعاد القيادة المستدامة.
- مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- دور تطبيق القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

كما وهدفت الدراسة الى التعرف على:

- طبيعة واتجاه العلاقات بين ابعاد القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- الفروق في مستويات تطبيق ابعاد القيادة المستدامة، ومكانها
- الفروق في مستويات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومكانها.
- تأثير خصائص المبحوثين (الديمغرافية والمؤسسية) على اجاباتهم.

## 6.1 أسئلة الدراسة

تمثلت أسئلة الدراسة في سؤال رئيس "ما واقع القيادة المستدامة وما دورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الاكاديمية والخدمية والصناعية في الخليل من وجهة نظر ادارتها. وتفرع عنه مجموعة من الأسئلة تمثلت في "ما وجهة نظر المبحوثين من إدارات المؤسسات الاكاديمية والخدمية والصناعية في الخليل حول:

● مستوى تطبيق ابعاد القيادة المستدامة، في مجالات:

- تنمية القيادة الداخلية
- السلوك الأخلاقي
- المسؤولية الأخلاقية والبيئية
- الثقافة التنظيمية القوية
- الاستثمار في المورد البشري
- المنظور طويل الامد

● مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، في مجالات:

- تحليل وتصميم العمل الأخضر،
- الاستقطاب والتوظيف الأخضر،
- تقييم الأداء الأخضر،
- التدريب والتطوير الأخضر،
- التعويضات والمكافآت الخضراء،
- علاقات الموظفين الخضراء،
- إدارة الصحة والسلامة الخضراء،
- حفظ الطاقة

● دور تطبيق القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات عملهم.

كما وجاء من أسئلة الدراسة:

- ما طبيعة واتجاه العلاقات بين ابعاد القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء .
- هل هناك فروق في مستويات تطبيق ابعاد القيادة المستدامة، وأين تكمن؟
- هل هناك فروق في مستويات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأين تكمن؟
- هل هناك فروق في اجابات المبحوثين وفق خصائصهم الديمغرافية والمؤسسية.

## 7.1 فرضيات الدراسة

في إطار سعي الدراسة لتحقيق أهدافها اعتمدت الباحثة مجموعة من الفرضيات البحثية الى جانب الأسئلة، وتمثلت الفرضيات في الاتي:

- تطبق المؤسسات المبحوثة القيادة المستدامة بشكل عام بمستويات كبيرة فأعلى.
- تطبق المؤسسات المبحوثة ابعاد القيادة المستدامة بمستويات واضحة التفاوت، وعلى راس هذه الابعاد يقف الاستثمار في المورد البشري كصاحب اعلى مستويات تطبيق، وينتذليها من حيث مستوى التطبيق المنظور طويل الأمد.
- تطبق المؤسسات المبحوثة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام بمستويات كبيرة فأعلى.
- تطبق المؤسسات المبحوثة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمستويات واضحة التفاوت، وعلى راس هذه الممارسات يقف التدريب والتطوير الأخضر كصاحب اعلى مستويات تطبيق، وينتذليها من حيث مستوى التطبيق علاقات الموظفين الخضراء.

كما وتبنت الدراسة عدد من الفرضيات الإحصائية، وهي كالاتي:

- هناك علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين ابعاد القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- كما وتبنت الدراسة مجموعة من الفرضيات لاختبار تأثير خصائص المبحوثين الديمغرافية والمؤسسية على اجاباتهم، وجاءت كالاتي:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة للقيادة المستدامة تعزى لمتغيرات:

- المستوى التعليمي
- التخصص العلمي
- المؤسسة
- مجال عمل المؤسسة
- سنوات الخدمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغيرات:

- المستوى التعليمي
- التخصص العلمي
- المؤسسة
- مجال عمل المؤسسة
- سنوات الخدمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في المتوسطات الحسابية الاجابات المبحوثين حول دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة تعزى لمتغيرات:

- المستوى التعليمي
- التخصص العلمي
- المؤسسة
- مجال عمل المؤسسة
- سنوات الخدمة.

## 8.1 هيكلية الدراسة

وزعت هذه الدراسة، على خمسة فصول على النحو الآتي:

- الفصل الأول: أساسيات الدراسة، وجاء محتوىً على الإطار العام للدراسة حيث تضمن مقدمة الدراسة ومشكلة الدراسة ومبرراتها وأهميتها، كما تضمن الأهداف ثم الأسئلة والفرضيات ومن ثم عرض موجز لهيكلية الدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، تضمن الفصل الخلفية النظرية لمفهوم القيادة المستدامة وأبعادها ومستوياتها والجدوى التنموية لتطبيقها، وأيضاً مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها والجدوى التنموية لها وما تواجه من تحديات، كما تناول العلاقة بين القيادة

المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء. وأخيرا تناول الفصل عرض مجموعة مختارة من الدراسات السابقة، وانتهى بالتعقيب عليها.

- الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة، ناقش الفصل منهج الدراسة وأدواتها واختبارات التحقق من صدقها وثباتها، والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة وعينة المبحوثين وخصائصها، وتناول أيضا حدود الدراسة البشرية والزمانية والمكانية، والتحليل الإحصائي للبيانات.
- الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها، تضمن عرض النتائج تحليل البيانات التي تم جمعها بأدوات الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، ومن ثم مناقشة تلك النتائج وتلخيصها.
- الفصل الخامس: احتوى الفصل على الاستنتاجات والتوصيات التي بنيت على نتائج الدراسة.
- وفي نهاية الدراسة تم وضع قائمة المراجع والمصادر متنوعة بالملاحق والفهارس.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة.

#### 1.2 مقدمة

بعد عرض الباحثة لأساسيات هذه الدراسة في الفصل السابق، يأتي هذا الفصل بهدف تأصل البحث وربطه بجذوره العلمية. ويحتوي الفصل على الأدب النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة والتي كانت مصادرها متمثلة في مجلات ورسائل ماجستير واطروحات دكتوراه ومواقع انترنت ووقائع مؤتمرات وكتب، وفي ختامه تعقيب على ما تم اختياره من دراسات سابقة، ومقارنتها مع هذه الدراسة.

#### 2.2 الإطار النظري

يأتي فيما يلي تفصيلاً للمفاهيم التي تتناولها الدراسة والتي تتعلق بمفهومي القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء.

##### 1.2.2 القيادة المستدامة:

لم تعد المؤسسات بحاجة إلى النجاح والوصول إلى الأهداف فقط بل هي بحاجة إلى استمرارية هذا النجاح واستدامته، وهذا ما يقع على عاتق القيادة في تلك المنظمات حيث أنها هي أساس النجاح لأي مؤسسة، ولكن ما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية وتسارع في التطورات يجعل المؤسسات التي ترغب في النجاح والاستمرار تبحث عن نمط قيادي متطور غير النمط التقليدي، يسمو بها في عالم التقدم والاستمرار، ولعل القيادة المستدامة هي ذلك النمط المرجو.

## 1.1.2.2. مفهوم القيادة المستدامة:

يختلف مفهوم القيادة المستدامة باختلاف وجهة نظر الإداريين والباحثين والكتاب كل حسب تخصصه وغايته، وتحليل القيادة المستدامة من منظور تنموي حسب تخصص الباحثة، فلا بد من الوقوف قليلا على مفهومي القيادة التقليدية والاستدامة أولا، وفي هذا الجزء سيوضح معنى كل من هذه المصطلحات والاختلاف بينها.

القيادة التقليدية: عرفها سالم واخرون (1994) بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

أما الاستدامة فعرفتها اللجنة العلمية للبيئة والتنمية (1989)، على أنها تلبية حاجات الحاضر دون المساس بقدرات الأجيال المستقبلية على تلبية حاجاتها الخاصة.

على الجانب الآخر فقد عرف مصطلح القيادة المستدامة من قبل عدد من الباحثين يعرض الجدول الآتي أبرزها:

### جدول 1.2: تعريفات القيادة المستدامة

المؤلف	التعريف
هارجريفز (2006)	النمط القيادي الذي ينتشر ويستمر بين الأفراد ويدوم عبر الزمن، بحيث انها مسؤولية مشتركة بين القائمين على العمل وأنها لا تستنزف الموارد البشرية والمادية، بل تهتم بها وتبتعد عن إلحاق الضرر السلبي بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط، وبناء بيئة تعليمية للتنوع المنظم الذي يؤدي الى تلاحق الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلم والتطور المشترك.
Avery & Bergsteiner (2011)	القيادة التي تدعو الى اتباع نهج طويل الأمد لصنع القرارات وتنمية الابداع الهادف الى زيادة قيمة العملاء، وتنمية قوة عمل تتسم بالمهارة والنشاط العالي في العمل، وتقدم منتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة.
Kalkavan (2015)	منظور اداري يسعى الى زيادة فعالية المنظمة، وتحقيق النتائج المرجوة، من خلال تنمية قدرات الموظفين، مع مراعاة التوازن ما بين الاهتمام بالموارد البشرية والمالية والبيئية خلال فترة وجود المنظمة.

القيادة التي تهتم باتخاذ قرارات مستنيرة وإجراءات مسؤولة، من أجل السلامة البيئية والجدوى الاقتصادية، وتحقيق مجتمع عادل للأجيال الحالية والمستقبلية، واحترام التنوع الثقافي من أجل تكوين مجتمع مستدام بيئياً واجتماعياً واقتصادياً.	Haan (2020)
القيادة التي تسعى إلى تحقيق أفضل استفادة من الموارد البشرية والمادية دون استنزافها، وهي عملية مشتركة تحرص على التعاون بين العاملين من خلال تدريبهم وتوزيع المهام عليهم.	الجودة والشماسي (2022)

يلاحظ أن أهم المضامين والكلمات المفتاحية التي وردت في التعريفات السابقة هي الكلمات الآتية: نمط قيادي، مسؤولية مشتركة، عدم استنزاف الموارد البشرية والمادية، المحافظة على البيئة، إجراءات مسؤولة، نهج طويل الأمد، قرارات مستنيرة، تنمية الإبداع الهادف، منظور إداري، تنمية قدرات الموظفين، التوازن بين الاهتمام بالموارد البشرية والمالية والبيئية، المحافظة على الموارد للأجيال الحالية والقادمة.

ومع الأخذ بعين الاعتبار أن هناك اختلاف في المجتمعات المبحوثة في الدراسات السابقة، حيث أن منها من ركز على قطاع التعليم، ومنها من ركز على قطاع الشركات الصناعية. وبالتالي كان هناك خصوصية في تعريف القيادة المستدامة في تلك الدراسات.

على الجانب الآخر تجمع هذه الدراسة في مجتمعها المبحوث أكثر من قطاع تتمثل في (مؤسسات تعليمية، شركات صناعية، شركات خدمتية) وبالتالي يأتي تعريف القيادة المستدامة في هذه الدراسة اجرائياً كما يأتي:

أحد الأنماط القيادية التي تهتم بالمحافظة على الموارد البشرية والمادية والبيئية من خلال التأثير في قيم ومعتقدات العاملين في المؤسسة، وتوجيههم نحو الشعور بالمسؤولية المشتركة للحد من استنزاف تلك الموارد دون مبرر، وضمان استمراريتها للحيل الحاضر والأجيال القادمة مع مراعاة ضرورة عدم الأضرار بالبيئة المحيطة والمجتمع.

## 2.1.2.2. الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة المستدامة:

يلاحظ من خلال التعريفات الواردة في الجزء السابق أن هناك اختلاف بين القيادة التقليدية والقيادة المستدامة في المفهوم وفي هذا الجزء سوف نعرض أهم الفروقات بينها نظراً لخصائصها:

جدول 2.2: أهم الفروقات بين القيادة التقليدية والمستدامة ( Avery & Bergsteiner, 2011 )  
(Simanskiene & Zuperkiene, 2014)

الخصائص	القيادة المستدامة	القيادة التقليدية
الرؤية	الرؤية واضحة ومتوجهة نحو الاستدامة	الرؤية غير واضحة فيما يخص الاستدامة
الأهداف	الأهداف متوجهة نحو التقدم طويل الأمد	الأهداف متوجهة نحو تقدم سريع وقصير الأمد
المسؤولية	مسؤولية تشاركية بين القائد والمرؤوسين والمجتمع المحيط	القائد مسؤول عن نفسه بالكامل وجزئياً عن مجموعات العمل
الثقافة التنظيمية	ثقافة قوية موجهة نحو التطور المستدام	ثقافة غير مترابطة
الثقة	تتبنى مبدأ الثقة بالعاملين وحسن النوايا	تتبنى مبدأ الصرامة في الرقابة
التعاون	متطلب أساسي بشكل منتظم ومنظم	محبب ولكن ليس ضروري
العمل كفريق	العمل بروح الفريق	العمل بروح الجماعة
الانتماء	الولاء للمنظمة عاطفي نابع من الحرص على مصلحة العمل كونه يلي احتياجات العاملين ويحافظ على مصالحهم	الانتماء للمنظمة مرتبط بالحصول على الراتب والحوافز
مفهوم الاستدامة	تتبنى مبدأ الاستدامة	لا علاقة لها بمبدأ الاستدامة
الابداع	متوفر بسبب تخصيص التمويل	يتوفر حسب توفر التمويل
علاقات العمل	تشاركية تسعى الى تعزيز التعاون	علاقات العمل تتصف باللامبالاة
تطوير الموظفين	تحرص على تدريب وتطوير جميع العاملين بلا استثناء	يتركز التدريب والتطوير على فئة عشوائية من العاملين
الجودة	تتحقق من خلال التوجه المستدام لثقافة المنظمة	تتحقق من خلال الرقابة
التطور المهني	محل اهتمام المنظمة بشكل منتظم	التطور مسؤولية الفرد أو الموظف
المسؤولية نحو البيئة	حماية البيئة من اهم الواجبات	قد تستغل البيئة لمصلحة العمل والمنظمة

يلاحظ من الجدول (2.2) ان القيادة المستدامة تعمق المعرفة بكل شيء ينتشر ويدوم طويلا دون أن

يحدث ضرراً، ويضمن التأثير الإيجابي على كل ما يحيط بنا في الوقت الحالي والمستقبل، وتشارك المسؤولية بهدف الحد من استنزاف الموارد البشرية والمادية دون مبرر مع المحافظة على البيئة.

### 3.1.2.2. خصائص القيادة المستدامة والقائد المستدام وسلوكيات القيادة المستدامة:

تتسم القيادة المستدامة بعدة خصائص تشمل جميع الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وتتكامل فيما بينها، وقد أورد Jabor et al. (2012) أهمها ولخصها في الآتي:

- تحافظ وتخلق التعليم المستدام.
- تعمل على إعداد قادة من الصف الثاني.
- تهتم بالقضايا البيئية والاجتماعية بشكل نشط.
- تنمي وتطور الموارد البشرية والمادية وتحافظ عليها.

ويرى Hitchcock & Willard (2008) أن خصائص القيادة المستدامة تتمثل فيما يأتي:

- ترفع من فعالية وكفاءة المنظمة.
- تشارك المعرفة بين أفراد المنظمة ومع المنظمات الأخرى.
- تقلل من المخاطر والمشكلات وتوجد الحلول الإيجابية.
- ترتب الأولويات وتخفف معدل الأرباك والتداخل بينها.
- توفر إطار واضح ومنظم للتوجه نحو الاستدامة.
- تضمن استمرار القيادة في المنظمة على المدى البعيد.
- تدعو إلى مراجعة الخطط السابقة والاستفادة بمخرجاتها.

### 4.1.2.2. القائد المستدام:

عرف معهد القيادة المستدامة (2011) القادة المستدامون بأنهم الأفراد القادرين على إحداث تغيير إيجابي فيما حولهم ومن حولهم، من خلال ادراكهم الواعي بأنفسهم وعلاقاتهم الجيدة بالمجتمع، ولديهم طرق جديدة لابتكار حلول مستدامة ويمتازون بالتفكير المبدع والفعال. كما وحدد المعهد أهم الخصائص التي لا بد وأن تتوفر في القائد حتى يتسم بالقيادة المستدامة، وفيما يأتي أهمها:

- لديه القدرة على التعاون الإبداعي.
- منظم ولديه نقاط قوة تساعده على الابتكار والابداع.
- يستخدم خطة عمل على المستويات الشخصية والمهنية والتنظيمية.
- لديه قيم شخصية توجهه في صنع القرارات وتمكنه من التعبير عنها بسهولة.
- القائد يمهّد الطريق لمن سيخلفه من خلال توثيق كل شيء.
- يمتاز بالقيادة الجماعية وتنمية قدرات الآخرين وتوجيههم نحو رؤية ونتائج مشتركة.
- تتعدى رؤيته الأهداف قصيرة المدى والمكاسب الانية، فهو يتبنى رؤية استراتيجية طويلة المدى، ولديه وعي للدور الذي يؤديه في منظمته والذي يتجاوز الدور التقليدي، حيث يأخذ على عاتقه الموازنة بين المتطلبات الاجتماعية والبيئية والربحية، ويعزز العلاقات طويلة المدى مع أصحاب المصلحة من عاملين وعملاء ومستثمرين وموردين دون المساس بمصلحة الأجيال القادمة.
- يهتم القائد بتشجيع موظفيه وتنمية قدراتهم ومراعاة مصالحهم، وإضافة لذلك يتمتع بالدراية المالية وقوة التأثير والانفتاح على مختلف الآراء والعقليات.

على الجانب الآخر حددت بعض الدراسات السابقة مثل Hind & lenssen (2009) و Haan (2015)، أهم الكفاءات التي يجب أن تتوفر في القائد المستدام بما يأتي:

- عقلية متوجهة بالاستدامة: يهتم بالعوائد على كافة أصحاب المصلحة وليس بالمكاسب الفردية، ويركز على الأهداف طويلة المدى، ولديه دقة ملاحظة كما أنه حريص على الحصول على تغذية راجعة من أصحاب المصلحة، لديه روح المغامرة ويتحلى بالأخلاق الحميدة.
- التفكير المنهجي المنظم: لديه مرونة فكرية وقدرة على رؤية التفاصيل الصغيرة المكونة للصورة الكبيرة، تفكيره يتجاوز المنظمة الى التفكير بالمجتمع، ويراعي المنظور المحلي والعالمى فيما يخص القرارات المرتبطة بالبيئة والتنمية المستدامة، ويستطيع اتخاذ قرارات متوازنة.
- بناء العلاقات: يتسم بفهمه وقبوله للتنوع والاختلاف، ولديه وعي بالثقافات الأخرى، وبالتالي يستطيع إقامة علاقات متوازنة ومثمرة مع كافة الاطراف المعنية، ويشجع سبل الحوار الهادف ويدرك فرص الاعمال المستدامة.

#### 5.1.2.2. سلوكيات القادة المستدامون:

ذكرت دراسة كل من كيريري (2019) والعدردان (2020) بالاستفادة من دراسة Hargreves & fink (2006) أن أهم السلوكيات التي يجب أن يقوم بها القائد المستدام تتمثل في ما يأتي:

- ترتيب الأولويات التعليم ثم الإنجاز ثم الاختيار.
- استثمار الموارد ودعم العاملين، والتطوير المهني، بحيث يستطيع فريق العمل أن يعمل جنباً إلى جنب ليصبح هناك مجتمعات تعلم أقوى.
- الاستعانة بمدربي قيادة ومستشارين لإعداد وتطوير وتنمية القيادة المستقبلية.
- بناء أنظمة تقنية وبشرية لإدارة المعلومات والبيانات.
- الاستفادة من خبرة القادة المبدعين المتقاعدين، وعقد اجتماعات منتظمة معهم لدعم القادة الجدد.
- التخطيط لتعاقب القادة بناءً على معايير واضحة ومحددة.
- بناء عملية مشتركة لجميع الأفراد العاملين وأعضاء المجتمع للتطوير والالتزام بأهداف التحسين المشتركة.
- اعداد مؤشرات متعددة للمساءلة وتطبيقها مجتمعة وليس بشكل فردي.
- توفير التمويل المناسب من مصادر متعددة لتنفيذ الممارسات الفعالة واستراتيجيات التحسين.
- الأخذ بالمبادرات التدريبية المكثفة للأفراد والأقسام ضعيف المستوى لضمان الجودة.
- مراجعة السياسات السابقة وتغيير الخبرات قبل الشروع في مبادرات التغيير الجديدة.

#### 6.1.2.2. مبادئ القيادة المستدامة:

حدد Hargreves & fink (2003) سبعة مبادئ للقيادة المستدامة تتوافق مع ما يسعى اليه القائد من أجل تحقيق استدامة المؤسسة، ثم أعيد صياغتها في دراسة Hargreves & fink (2006) لتصبح على النحو الآتي:

- العمق: التركيز على التغيير الاستراتيجي المستدام بحيث أن جميع جوانب وأنشطة وسلوكيات العاملين في المؤسسة يجب أن تخضع للتدريب وتطوير المهارات المعرفية باستمرار
- الطول: أي أن القيادة المستدامة مستمرة حتى بعد رحيل القائد عن المؤسسة، فالقائد المستدام يهتم بخطط التعاقب الوظيفي وتوثيق تلك الخطط للاستفادة منها لاحقاً من يخلفه.
- الاتساع: السماح للعاملين في المؤسسة بإبداء آرائهم ومشاركة أفكارهم المختلفة في اتخاذ القرارات، بهدف الاستفادة منها على أوسع نطاق، وتبادل الأفكار الإبداعية من أجل الوصول إلى حلول خلاقية مبتكرة.
- العدالة: يحافظ القائد المستدام على المعرفة ويشاركها مع المؤسسات المختلفة، لكنه لا يحاول التطور على حساب المؤسسات الأخرى مع مراعاة المحافظة على البيئة المحيطة والمجتمع.

- التنوع: يعي القائد المستدام بشكل كبير أهمية وضرورة وجود التنوع داخل المؤسسة لما له من فائدة كبيرة في طرح أفكار متنوعة ترقى بالمؤسسة إلى التميز والابداع، حيث أن المنظمات المستدامة تتسم بالتنوع في كافة مجالاتها.
- سعة الحيلة / حسن التدبير: القائد المستدام يسعى دائماً لتطوير وتنمية الموارد لا سيما المورد البشري وعدم استنزافها من خلال المكافآت والحوافز والاعتراف بالكفاءات والموهوبين وتنميتهم بشكل مستمر.
- المحافظة: سعي القائد المستدام دائماً للاستفادة من التجارب السابقة في المؤسسة بهدف التعلم منها وتطويرها، وعدم الوقوع في نفس الأخطاء الماضية، من أجل تحسين الأداء لبناء مستقبل أفضل مع مراعاة الحفاظ على ثقافة وتاريخ المؤسسة.

يستخلص مما سبق أن مبادئ القيادة المستدامة هي الإطار الذي يحكم فلسفة وممارسات القائد داخل المؤسسة لجعلها مؤسسة مستدامة، من خلال سعيه لتحسين أداء العاملين واستثمارهم بشكل فعال، بما يضمن تحملهم المسؤولية تجاه البيئة والمجتمع المحيط.

## 7.1.2.2. لماذا نحتاج القيادة المستدامة؟ وماهي العوامل المؤثرة فيها؟

أهمية القيادة المستدامة تتعدى كونها مريحة أو خضراء أو مسؤولة اجتماعياً، بل ان المؤسسة التي تبني مبدأ القيادة المستدامة تصبح على المدى البعيد ذات سمعة جيدة ويصبح لديها اداء تشغيلي ومالي جيد، وتنال رضا أصحاب المصلحة مما يؤدي إلى استدامتها وبقائها طويلاً، فهي ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي أمر ضروري لكافة المنظمات التي تسعى لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة. فالقيادة المستدامة لا تخدم المنظمة فقط بل تخدم البلاد كافة، من خلال تفاعلها مع المجتمع المحيط من أجل تحقيق تنمية حقيقية نحو حياة أفضل للأجيال الحالية والمحافظة على استدامتها للأجيال القادمة، حيث أن القيادة المستدامة لديها القدرة على الموازنة بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في حالة من الابداع والتميز، فهي قيادة تؤمن بأهمية التعاون بين المرؤوسين والعاملين وبين كافة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات (الطبلاوي، 2019).

يواجه قادة المنظمات تحديات جديدة باستمرار، وهذا يجعلهم في حاجة دائمة إلى أفكار جديدة للتعامل مع هذه التحديات والمستجدات اضافة إلى التغيرات المستمرة في سوق العمل، وبالتالي فهم يبحثون عن أساليب جديدة من شأنها المساعدة في الحفاظ على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، وهذا ما يوفره مبدأ القيادة المستدامة Simankiene, Li & Zupertine (2014)، ويؤكد Cook

(2014) أن القيادة المستدامة ضرورية لاستمرار نمو المنظمة حتى بعد رحيل القائد عنها، فالقائد المستدام يوثق جميع الخطط والإستراتيجيات للاستفادة منها من قبل القائد القادم، لتحقيق نتائج وتحسينات دائمة، كما أن القيادة المستدامة تتبنى أخلاقيات تعزز العدالة وان النجاح هو لجميع الأفراد دون تمييز، وتقود المنظمة إلى مستوى طويل المدى.

ويضيف Zulkiffli (2016) أن القيادة المستدامة تعمل على ترقية وتطوير العاملين داخل المنظمة بدلاً من استقطاب عاملين جدد ما أمكن ذلك، مما يقلل من عملية الدوران الوظيفي في المنظمة، وبالتالي يشعر الموظفون بالولاء لتلك المنظمة، ويصبح لديهم رضى بشكل عام، وتحافظ المنظمة على موردها البشري لأنهم هم الأصل الأكبر قيمة في المؤسسة.

يتضح في ضوء ما سبق أن أهمية القيادة المستدامة كمنط قيادي جديد، تعزى إلى أنها قادرة على اعداد قادة جاهزين ومستعدين لقيادة المنظمة واستمرارية العمل فيها على أفضل وجه في حال رحيل القائد، كما أنهم يحافظون على موردها من قبيل الشعور بالمسؤولية والولاء للمنظمة.

## 8.1.2.2. العوامل المؤثرة في القيادة المستدامة:

ورد في العديد من الادبيات والدراسات السابقة أن هناك أربعة عوامل تؤثر في تطبيق القيادة المستدامة، اوجزها Simanskiene et al (2014) على النحو الآتي:

- الفرد: على القائد المستدام أن يبدأ من خلال تنمية قدراته ومهاراته، والسعي الدائم للتعلم، كما عليه أن يكون قدوة للعاملين للإبداع والابتكار.
- الفريق: ان فريق العمل المستدام هو الفريق القادر على إقامة علاقات مستدامة بين أعضاؤه من خلال اعداد وتهيئة الفريق بشكل جيد ليصبح أساس للاستدامة.
- المنظمة: الثقافة التنظيمية المستدامة التي تتبناها المنظمة التي تعزز وتدعم أفكار الاستدامة تؤدي الى تعزيز ولاء العاملين فيها، وبالتالي تقودها نحو النجاح والتقدم والاستدامة.
- المجتمع: يتم ذلك من خلال المسؤولية المجتمعية للمنظمات، وتلبية الاحتياجات الاجتماعية وتنفيذ أفكار الاستدامة كأساس لصورة أفضل للمنظمة.

كما يجب على المجتمع أن ينظر للمنظمات التي تتبنى القيادة المستدامة بصورة مميزة، مما يقودها الى النجاح على مستوى طويل الأمد.

## 9.1.2.2. أبعاد القيادة المستدامة:

للقيادة المستدامة مجموعة من الأبعاد تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى، وتتمثل هذه الأنماط فيما هو ات:

جدول 3.2: نماذج أبعاد القيادة المستدامة (من اعداد الباحثة بالاستعانة بدراسة الطبلوي، 2019 والحيلة وعرقاوي، 2019 والرشيدي والعازمي، 2017)

الرقم	الأبعاد وفقا لدراسة (2006) Hargreaves & Fink	الأبعاد وفقا لدراسة Avery & Bergsteiner (2011)	الأبعاد وفقا لدراسة (2012) Lambert
1	استدامة التعلم والنجاح		
2	استدامة القيادة لدى الآخرين	تتمية القيادة الداخلية	التوزيع الاستراتيجي
3	العدالة الاجتماعية	السلوك الأخلاقي	
4	الاندماج النشط مع البيئة		التوظيف
5	دعم التنوع والقدرة البيئية	المسؤولية الأخلاقية والبيئية	التنوع لتعزيز الابداع
6	المحافظة على الموارد البشرية والمادية	الاستثمار في المورد البشري	
7		الثقافة التنظيمية القوية	
8		المنظور طويل الأمد	بناء الأهداف طويلة المد من الأهداف قصيرة الامد
9			بناء قدرات الملاك

بمراجعة النماذج الواردة في الجدول، يمكن القول بان Hargreaves & Fink (2006) ركزت على التعليم الابتدائي والثانوي (التعليم المدرسي) وبالتالي جاءت الأبعاد أكثر ملائمة لمديري المدارس، أما Lambert (2012) فركزت على التعليم غير الالزامي (التعليم الجامعي والتعليم المهني)، فيما جاءت دراسة Avery & Bergsteiner (2011) في سياقات متعددة ويمكن تطبيقها في أي منظمة بغض النظر عن مجالها أو حجمها أو الدولة التي تقع فيها، وذكرت أن ممارسات القيادة المستدامة تتمثل في (23) ممارسة تم تصنيفها في ستة أبعاد رئيسية، والتي عرضها الجدول (3.2). وكون الدراسة الحالية تتناول قطاعات مختلفة فإنها تتبنى الأبعاد التي وردت في دراسة Avery & Bergsteiner (2011) كونها الأكثر ملائمة، وفيما يأتي شرح موجز لهذه الأبعاد:

- تنمية القيادة الداخلية: يجب على مدير المنظمة أن يشارك العاملين في عملية التخطيط للأنشطة القيادية، والاهتمام بمقترحاتهم وآرائهم المتعلقة بالعمل، وتقويض بعض المسؤوليات القيادية لهم. وتعد هذه الممارسات من ممارسات القيادة الموزعة، كونها تعتمد على قيادة الآخرين لإحداث التحسين المستمر. وقد استخدم بعض الباحثين هذا البعد تحت مسمى القيادة الموزعة مثل الرشيدي والعازمي (2017)، بينما استخدمه الحدراوي (2018)، تحت مسمى التوزيع الاستراتيجي كما حدده مقياس Lambert (2012)، ويقصد به تمكين الافراد في جميع مستويات المؤسسة للانخراط في الأنشطة القيادية التي تؤدي الى إحداث تحسين مستدام.
- السلوك الاخلاقي: توزيع الموارد والحوافز والمكافآت على جميع العاملين في المنظمة بعدالة ونزاهة، وتطبيق الإجراءات والقوانين المستخدمة في المنظمة على الجميع دون تحيز ويركز على أهمية التعامل مع العاملين بعدالة ومساواة وتحلي القادة بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي تؤثر في العاملين إيجابا.
- المسؤولية الأخلاقية والبيئية: تشير الى مدى ارتباط المنظمة مع البيئة المحيطة والمجتمع المحلي من خلال العمل التعاوني بين منظمات المجتمع والمسؤولية المجتمعية التي تقدمها المنظمة ومدى تفاعلها مع المنظمات الأخرى من خلال خلق أهداف مشتركة وإيجاد الحلول الفعالة للمشكلات التي تواجهها بشكل مستمر. وقد ورد هذا البعد حسب نموذج Lambert (2012) تحت مسمى التوظيف. ومن الممكن ان يكون هذا التوظيف في البيئة الداخلية للمنظمة بين المدير والموظفين بمعنى أن استمرارية التوظيف تعد بمثابة آليات تعلم للعاملين كيف يصبحون أفضل فيما يعملون وتمكنهم من تحقيق أهدافهم بكفاءة أكبر.
- الاستثمار في المورد البشري: على قائد المنظمة أن يوفر البيئة الداعمة للعمل والتي تناسب قدرات العاملين، وتوفير الإمكانيات المادية والتقنية التي تحقق ذلك. كما يجب المحافظة على الموارد البشرية والمادية حاليا ومستقبلا من خلال التعلم من الماضي لبناء المستقبل مع مراعاة التوازن بين تطوير الموارد البشرية وعدم استنزاف الموارد المادية دون مبرر. وفي دراسة الطبلاوي (2019) ورد هذا البعد بمسمى التوازن بين العمل والحياة، حيث تهتم القيادة المستدامة اهتماما كبيرا بذلك، إذ ان الافراط الشديد في العمل يؤدي الى استنزاف طاقة العاملين واستنزاف قدراتهم، مما يؤدي الى نجاح مؤقت غير مستدام.
- الثقافة التنظيمية القوية: عرفت الادبيات الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تسود لدى الموظفين في المنظمة، وتركز القيادة المستدامة على تنمية وتعزيز القيم لدى الموظفين وتساعدهم على تحديد السلوكيات المرغوبة، ويرى أن المنظمات التي تتبنى ثقافة تنظيمية نابغة من رؤيتها وقيمها وفلسفتها تميل لتبني منظور طويل الأمد يسمح بمشاركة الرؤية التنظيمية والقيم والثقافة لدى افراد المنظمة يجعلهم يقدمون أفضل أداء ممكن.

- المنظور طويل الأمد: تكمن أهمية الأهداف القصيرة المدى في انها بمثابة حجر الأساس للمنظمة حيث يتم تجميع خطط الأقسام المختلفة وتطوير أهدافها قصيرة الأمد لينتج عنها الأهداف والخطط طويلة الأمد التي تحقق استدامة المنظمة وديمومتها.

## 10.1.2.2. نماذج القيادة المستدامة:

من خلال استعراض الأدبيات السابقة نجد أن هناك العديد من النماذج التي تم تصميمها من قبل عدد من الباحثين مثل نموذج Davies (2009)، نموذج معهد كامبريدج للقيادة المستدامة، نموذج C6 لتايدمان، ونموذج القيادة المستدامة لجامعات الدرجة الأولى المزدوجة في الصين. وكان أشهر النماذج التي اتفقت عليها العديد من الدراسات هي النماذج الآتية:

- نموذج Hargreaves & fink (2006): يعتبر هارجريفز أول من تناول مصطلح القيادة المستدامة في الميدان التربوي عام (2003) من خلال دراسته التي رعتها مؤسسة سبنسر. حيث بنى أنموذجاً يتكون من سبعة أبعاد للقيادة المستدامة ربط فيها القيادة التربوية مع البيئة والاستدامة ثم قام بتطويرها وإعادة صياغتها عام 2006 لتصبح ستة أبعاد رئيسية أكثر ملائمة مع التعليم المدرسي، والتي كانت بمثابة حجر الأساس التي بنى عليها الباحثين فيما بعد نماذج جديدة تتلاءم مع المجتمعات المختلفة مثل لامبرت وايفري وغيرهم.
- نموذج Lambert (2012): رأى لامبيرت أن نموذج هارجريفز وفينك بحاجة إلى تطوير ليشمل مؤسسات التعليم غير الإلزامي والتي تتمثل في التعليم الجامعي والتعليم المهني، فطور نموذجاً مبني على نموذج هارجريفز وفينك وبلاستعانة بنموذج فولان (2004) ونموذج ديفينز (2009) حدد فيه اطاراً للقيادة المستدامة بمؤسسات التعليم في المجالات الآتية والتي كانت عبارة عن ابعاد القيادة المستدامة التي يتبناها النموذج:

- تطوير وبناء قدرات العاملين.
- التوزيع الاستراتيجي.
- التوظيف.
- بناء الأهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة الأمد.
- التنوع.
- المحافظة.

- نموذج Avery & Bergsteiner (2011): قام الباحثان ايفري وبريجسترن بتطوير نموذج يتلاءم مع أي منظمة بغض النظر عن مجال عملها أو حجمها أو الدولة التي تقع فيها. فقاما بإعداد نموذج هرمي يتكون من ثلاث مستويات تحتوي على 23 ممارسة متفاعلة ومتكاملة تلقي الضوء على الفرق ما بين المنظمات المستدامة، والتي أطلق عليها الباحثان اسم منظمات النحل (Honey bee) والمنظمات غير المستدامة أو ما يسميه الباحثان منظمات الجراد (locust).

## 11.1.2.2. مستويات القيادة المستدامة وممارساتها في ضوء نموذج ايفري وبريجسترن:

يوضح الشكل (1.2) نموذج ايفري وبريجسترن للقيادة المستدامة، مبيناً فيه مستويات التأثير على نتائج الأداء، وكيفية التفاعل بين ممارسات القيادة المستدامة، والتي حددها الباحثان في 23 ممارسة موزعة على تلك المستويات. وذكر الباحثان أن هذه المستويات لا تتفاعل على مستوى أفقي فقط بل تتفاعل مع بعضها من الأسفل الى الأعلى بطريقة ديناميكية تسهل وتدعم تلك الممارسات. شرح موجز لهذه المستويات فيما هو ادناه:

نتائج الاداء	
السمعة الجيدة	الاداء المالي والتشغيلي القوي
القيمة طويلة الامد	رضى أصحاب المصلحة

المستوى الأول

الممارسات التحفيزية		
الابتكار الاستراتيجي	تنمية شعور الانتماء والولاء الوظيفي	الجودة
21	22	23

المستوى الثاني

الممارسات التنظيمية					
التفويض واتخاذ القرار بالمشاركة	الإدارة الذاتية	التوجه نحو بناء فريق العمل	الثقافة التنظيمية الايجابية	الحفاظ على المعرفة ومشاركتها	الثقة التنظيمية
15	16	17	18	19	20

المستوى الثالث

الممارسات الإدارية																
تطوير العاملين باستمرار	تعزيز علاقات العمل الودية بين العاملين	بالعاملين	الاحتفاظ طويل الامد	الوظيفي للعاملين	تخطيط التعاقب	تقدير أداء العاملين	العلينا	تكوين فريق القيادة	الاتزام بالسلوك الاخلاقي	منظور طويل الامد	إدارة تغير تنظيمي	الاستقلال المالي	المسؤولية البيئية	المسؤولية الاجتماعية	إدارة علاقات أصحاب المصلحة	الرؤية المشتركة
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

شكل 1.2 نموذج ايفري وبريجسترن للقيادة المستدامة (Avery & Bergsteiner, 2011)

- المستوى الأول: الممارسات الإدارية: تشكل الممارسات الإدارية القاعدة في النموذج وتعتبر هي الأساس لبقية الممارسات وتتكون من 14 ممارسة متكاملة ومتفاعلة فيما بينها وهي تعزز ظهور الممارسات التنظيمية.
- المستوى الثاني: الممارسات التنظيمية: وتأتي في المستوى الثاني من النموذج حيث تشتمل على ست ممارسات تنبثق من الممارسات الإدارية وتتفاعل معها لتنتج الممارسات التحفيزية.
- المستوى الثالث: الممارسات التحفيزية: وتسمى أيضاً محركات الاداء الرئيسية، وتأتي في قمة النموذج وهي عبارة عن ثلاث ممارسات بنيت من خلال تفاعلات المستوى الأول والثاني في النموذج وتسعى بشكل رئيسي لرفع الاداء الكلي في المؤسسة.

### 12.1.2.2. متطلبات تطبيق القيادة المستدامة:

يحتاج تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات إلى عدة متطلبات، حدد Hargreaves & fink (2006) أهم خمس منها بالآتية:

- النشاط: القيادة المستدامة هي قيادة رشيقة وفعالة وتندمج في المجتمع بسهولة، حيث تقيم علاقات مع جميع أصحاب المصلحة بما يتناغم مع مصلحة المؤسسة.
- الصبر: تتبنى القيادة المستدامة المنظور طويل الأمد، وبالتالي على قائد المؤسسة أن يتحلى بالصبر والوعي بضرورة ادخال التحسينات تدريجياً وليس البحث عن النتائج الفورية.
- الشفافية: تعزز القيادة المستدامة السلوك الأخلاقي، فالقائد المستدام يفصح لأصحاب المصلحة عن التقارير المالية والقرارات التي تخصهم، وهو لا يمانع من خضوع المؤسسة للمساءلة والتدقيق في أعمالها.
- التصميم: تتبنى القيادة المستدامة تصاميم عمل مدعمة بأنظمة تقنية وتكنولوجية متخصصة تتوافق مع قدرات وامكانيات العاملين آخذة بعين الاعتبار التنوع في قدراتهم بحيث يكون الشخص المناسب في المكان المناسب.
- اليقظة: القيادة المستدامة تبقى دائماً على دراية بالمستجدات الداخلية والخارجية، فهي يقظة للتهديدات والمخاطر المحيطة، وقادرة على اقتناص الفرص المتاحة من اجل تطوير المؤسسة.

### 13.1.2.2. التحديات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة:

ما يحدث من تغيرات وتطورات سريعة في جميع جوانب الحياة سواء على الأفراد أو على المستوى

المنظمات يستوجب ضرورة التحول من الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط مستدامة، ولكن بحسب عيداروس (2013) و Gerard & McMillan & D'Annunzio-Green (2016) والخوالدة (2016) تواجه هذه الأنماط تواجه عدة تحديات، فيما يأتي أهمها:

- نجاح المنظمة على المستوى البعيد في التناغم والاندماج مع البيئة K فهما متصلان ببعضها اتصالاً وثيقاً، وهذا يتطلب مجهوداً كبيراً من القائد وقدرة كبيرة على تحمل ومواجهة التحديات.
- إن تحول المنظمة من غير مستدامة إلى مستدامة أمر شبيه إلى حد ما بتحويلها من آلة هرمية إلى شبكة حية تقودها الأخلاق والقيم، مما يجعل تطبيق القيادة المستدامة أمراً ليس بالسهل.
- إن ضعف الاهتمام بالأنظمة واللوائح في الجامعات، والافتقار إلى هياكل تنظيمية ديناميكية تدعم التفكير الإبداعي، يعتبر عقبة تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في تلك الجامعات.
- عدم وضوح الرؤيا تجاه إدارة المعرفة المتعلقة بالقيادة المستدامة في معظم المؤسسات يحد من تطبيق مبدأ القيادة المستدامة فيها.
- الثقافة التنظيمية التقليدية في المنظمات لا تدعم التوجه نحو القيادة المستدامة، ويرجع ذلك إلى قلة الكفاءات البشرية المؤهلة والتي تدرك أهمية القيادة المستدامة.
- إن تعددية المفاهيم حول في القيادة المستدامة واختلاف إجراءاتها الإدارية والعزلة المتعمدة بين المؤسسات والبيئة المحيطة بها يعتبر من أبرز التحديات التي تواجه القيادة المستدامة.
- محدودية الموارد المالية المتوفرة وضعف التمويل اللازم للتوجه نحو الاستدامة.
- اهتمام المنظمات بتحقيق الأرباح الفورية والنتائج السريعة، وعدم التحلي بالصبر والإيمان بأن استدامة المؤسسة تأتي بإدخال التحسينات بشكل تدريجي.
- التسارع التكنولوجي والتقني والإضرابات الاقتصادية والسياسية والتنافسية العالمية وانعدام الثقافة الداعمة، تعتبر تحديات كبيرة أمام تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات.
- صعوبة دمج الممارسات المستدامة في المفاهيم التقليدية وترسيخها ضمن الممارسات التعليمية في الجامعات.

#### 14.1.2.2. الجدوى التنموية للقيادة المستدامة:

لابد ان تكون استراتيجية المنظمة التي تتبنى القيادة المستدامة مبنية على أساس التكامل بين ابعاد التنمية المستدامة، والتي تتمثل في البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والإداري التقني، وفيما يأتي عرض للجدوى التنموية للقيادة المستدامة تم اعدادها بالاستفادة من دراسة كل من: كيري (2019) وعيداروس (2013) وجودة والشماسي (2022) والمطيري (2019):

## 1.14.1.2.2. الجوى الاجتماعىة:

تمثل الاتىة اهم مجالات الجوى الاجتماعىة التى تعود على المؤسسات والمجتمع جراء تطبيق مبدأ القىادة المستدامة:

- تعالج القىادة المستدامة قضاىا العداالة الاجتماعىة، وتعزز السلوك الأءلاقى والاهتمام بمعاملة الموظفىن والافراء بعدالة واحترام ومساواة، وتقدم نموذج القدوة الحسنة بىن العاملىن.
- تعمل على استدامة الاخرىن، من ءلال الاستقاة من القاءة المتقاعدىن المبدعىن لءعم القاءة الجءء والاستقاة من خبراتهم، مما يعوء علىهم أىضا بالأءر النفسى الإىجابى.
- ءوجىه المنظمة واعضاؤها نحو التئمة المستدامة، بءىء ءتتاغم اءءاف المنظمة مع اءءاف التئمة المستدامة التى يسعى العالم اءمع لءءقىها.
- ءقوىة اشكال ءءاعل مع الأطراف العاملة، وتئمى فءرة العمل بروء الفرىق والعمل الجماعى مما ىءلق بىئة إىجابىة للعمل.
- ءعزىز انءماء الموظفىن وولائهم للمنظمة وشعورهم بالمسؤولىة ءجاه المنظمة والمجتمع، بسبب رءبءهم بءلك ولىس فقط كواجب مءرهىن علىه.

## 2.14.1.2.2. الجوى الاقءصاءىة:

تمثل الاتىة اهم مجالات الجوى الاقءصاءىة تطبيق القىادة المستدامة فى المنظمات:

- ءركز القىادة المستدامة على ءطوىر الموارء البشرىة وتئمة قءراء العاملىن فى المنظمة عوضا عن الاستعانة بموارء بشرىة ءارءىة، مما يعنى ءءلب على مشءلة الءوران الوءىفىى والذى ءكون ءءلفءه عالىة على المنظمة.
- ءركز القىادة المستدامة على الاستثمار فى المورء البشرى، مما يعنى أداء ممىز للمنظمة وهءا ىؤءى الى نءاءج أفضل، وبءءالى ىصبع الأداء المالى للمنظمة أقوى.
- ءوازن القىادة المستدامة بىن الموارء البشرىة والمالىة والبىئة وءءعو الى عءم استءزاء هءه الموارء ءون مبرر، مما يعنى ءوفر الموارء بشءل مسءمر وبتءلفة اقل كونها مءوفرة ءائما.
- ءضمن القىادة المستدامة استمرارىة نمو المنظمة ءءى بعء رءىل القاءء، أى ان المنظمة لا ءسقط بعء رءىل القاءء الفءال، لأن العاملىن فىها مؤهلىن للقىادة. كما ان القاءء المسءءام الرائل قء وءق

الخطط والاستراتيجيات والاهداف لمن بعده، وبالتالي فإن المنظمة ستحافظ على وضعها في السوق ولن تنهار بعده.

- تعزز القيادة المستدامة التنوع والابتكار مما يؤدي الى تطوير المنتجات وتحقيق تحسينات دائمة، والتغلب على المشكلات التي تواجه المنظمة مما يقودها الى وضع ريادي مميز.
- تعزز القيادة المستدامة من انتهاز الفرص وإدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وذلك من خلال تحسين الأداء بشكل عام والأداء البيئي بشكل خاص، مما يحقق عوائد مستدامة للمستثمرين.

### 3.14.1.2.2 الجدوى البيئية:

ما تجنيه المؤسسات بشكل خاص والمجتمعات بشكل عام من تطبيق القيادة المستدامة فيما يخص الجانب البيئي، يمكن تلخيص اهم مجالاته فيما هو ات:

- تدعو القيادة المستدامة الى الحفاظ على البيئة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد دون استنزافها وهدرها، للاستفادة منها للأجيال الحاضرة واستمرارها للأجيال المستقبلية.
- تركز القيادة المستدامة على الاندماج النشط مع البيئة، وتعزيز الوعي البيئي لدى العاملين مما يخلق لديهم مسؤولية شخصية تجاه البيئة.
- تعزز القيادة المستدامة المسؤولية تجاه البيئة والسلوكيات الخضراء، مما يؤدي الى تطور في الأداء العام للمؤسسة.

### 4.13.1.2.2 الجدوى الادارية التقنية:

فيما يأتي اهم ما يعود على منظمات الاعمال من الناحية الإدارية التقنية نتيجة تطبيقها للقيادة المستدامة:

- تعزز القيادة المستدامة بناء أنظمة تقنية وبشرية لإدارة المعلومات والبيانات.
- تدعو القيادة المستدامة الى السعي لتكامل التكنولوجيا في جميع مجالات التعلم المؤسساتي والتشخيص البيئي.
- تعزيز العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة من مساهمين وعملاء ووسطاء ووسائل اعلام.
- جذب واستقطاب كفاءات وموهوبين من خلال الصورة الجيدة للمنظمة التي تتبنى مبدأ القيادة المستدامة.

## 2.2.2. إدارة الموارد البشرية الخضراء :

يعتبر المورد البشري العنصر الأهم بين الموارد، كونه يتمتع بميزة العقل والقدرة على الابداع والابتكار والتطوير، وهذا ما يجعل الإدارة المعاصرة تهتم به بكل جدية، حيث عملت على إيجاد أفضل السبل للاستثمار فيه وتنمية قدراته وطاقاته. ومن هنا نشأت الحاجة الى إدارة الموارد البشرية، والتي تعتبر علم اداري أساسي في العصر الحديث (السلمي، 1997).

وقد عرفت إدارة الموارد البشرية من قبل العديد من الباحثين والاداريين، ومن أبرزها تعريف العقيلي (2005)، حيث عرفها أنها من أهم الإدارات والوظائف الرئيسية في جميع المؤسسات، والتي تركز في عملها على جميع الموارد البشرية التي تعمل في تلك المؤسسة منذ ساعة تعيينها الى لحظة الانتهاء من الخدمة والعمل فيها. كما عرفها تيم (2018) بأنها الإدارة التي تختص باستقطاب واختيار وتعيين وتطوير وتقييم وتنظيم ومكافأة أعضاء المنظمة، سواء كانوا أفرادا أو جهات عمل، من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الافراد، من خلال مدى رضاهم عن العمل وزيادة الإنتاجية والفاعلية للعاملين وتحسين جودة العمل. وعرفها كشواي (2006) بأنها الاستراتيجيات والأنشطة والعمليات التي يتم تصميمها من أجل دعم الأهداف المشتركة من خلال التكامل بين احتياجات المؤسسة، الافراد الذين يعملون بها.

ومع مرور الزمن تعرضت الموارد لسوء الاستخدام والاستعمال الجائر مما أدى الى استنزافها وحدوث اضطرابات بيئية كان سببها السلوك الخاطيء من قبل الانسان. وبالتالي أصبح هناك حاجة ملحة لتعديله، وهو ما استحوذ على اهتمام منظمات الاعمال وأصبحت تتبنى العديد من المبادرات الخضراء الصديقة للبيئة وكان أهمها إدارة الموارد البشرية الخضراء. ومن اهم التعريفات التي وردت في الدراسات السابقة كان تعريف Peerzadah et al (2018)، والذي عرفها بأنها عملية توظيف سياسات إدارة الموارد البشرية للتشجيع على الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسة وتعزيز حماية البيئة بما يساهم في زيادة رضى العاملين ورفع معنوياتهم. كما وعرفها Arulrajah et al (2015) بأنها جميع العمليات والتقنيات والبرامج الخضراء التي يمكن تنفيذها فعليا في المنظمات للحد من الآثار السلبية على البيئة وتعزيز الآثار الإيجابية عليها من اجل تحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسة.

## 1.2.2.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

بحسب عقيلي (2005) وكشواي (2006) وعقيلي (2015) وجودة (2015)، تتمثل وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية فيما هو ات:

- تكوين الموارد البشرية: وتتمثل اهم النشاطات الفرعية لهذه الوظيفة في تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، والتأهيل.
- التعويضات: ويتم من خلال هذه الوظيفة تصميم الأنظمة التي يتم وضع التعويضات والمكافآت على أساسها ومن هذه الأنظمة: نظام تقييم الوظائف، نظام للتعويض المالي المباشر، نظام المكافآت المالية. نظام المزايا الوظيفية الإضافية، ونظام تقييم الأداء.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية: وتتكون هذه الوظيفة من التعلم والتدريب، والتنمية.
- صيانة الموارد البشرية: وتتكون من نشاطين فرعيين متكاملين الهدف منهما هو توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وهما: توفير السلامة، وتوفير الصحة.
- علاقات الموارد البشرية: وتتكون من نشاطين فرعيين: دمج الموارد البشرية، وعلاقات العمل.

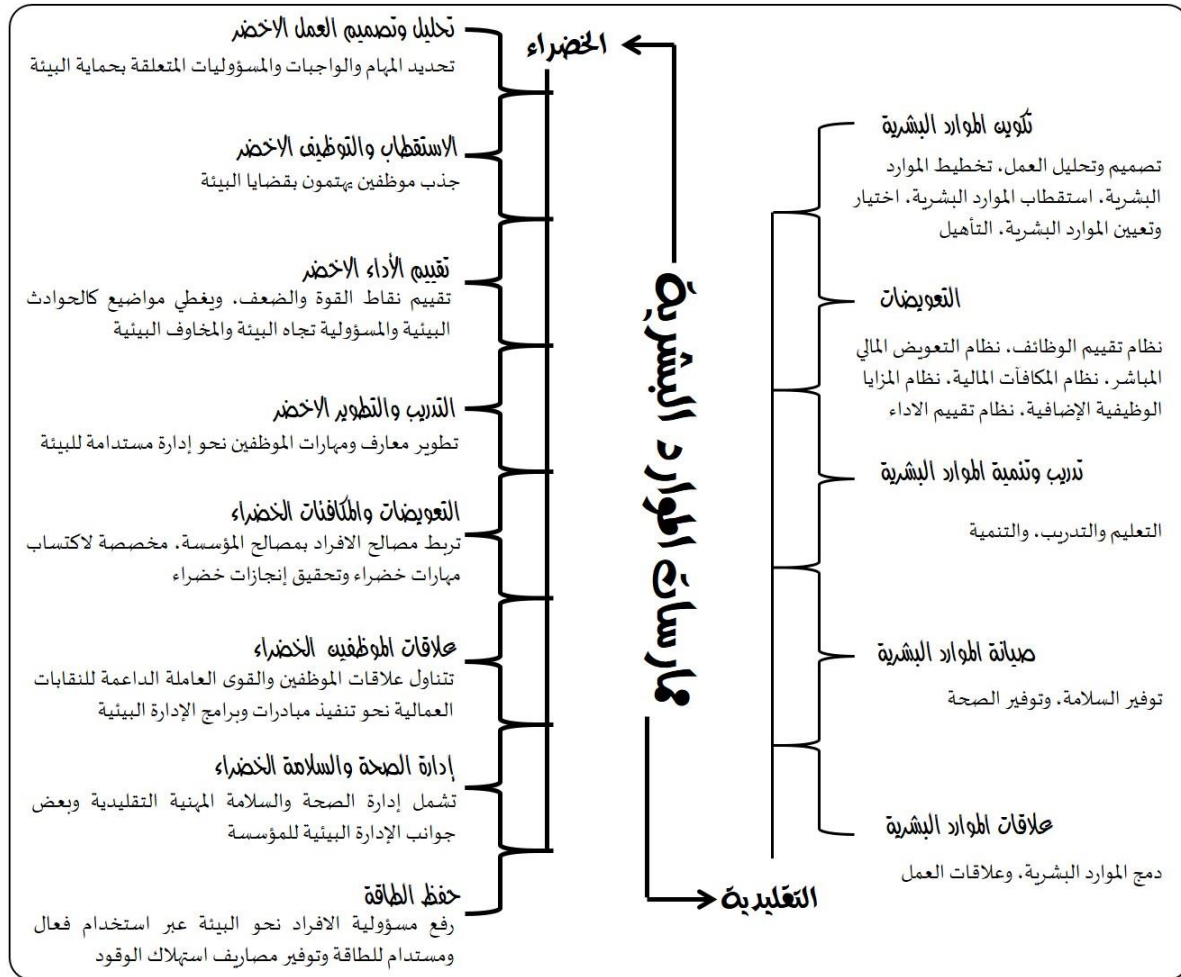
وبعد ظهور المفهوم الأخضر تم تعديل هذه الممارسات التقليدية للموارد البشرية لتصبح ممارسات الموارد البشرية الخضراء ويمكن تلخيص أهم هذه الممارسات فيما يأتي:

- تحليل وتصميم العمل الأخضر: يستخدم لتحديد المهام والمسؤوليات والواجبات المتعلقة بحماية البيئة (Renwick et al, 2008). فهناك بعض المؤسسات تدمج المهام والواجبات والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية في جميع الوظائف لحماية البيئة، وبعض المؤسسات الأخرى يشتمل كل وصف وظيفي لكل وظيفة على مهام ومسؤوليات تتعلق بحماية البيئة كلما كان ذلك ممكناً (Hussain, 2018).
- الاستقطاب والتوظيف الأخضر: وتعني جذب أفراد يهتمون بقضايا الإدارة البيئية، واختيار المرشحين الذين لديهم خبرات تتعلق بالإدارة البيئية (Renwick et al, 2008). إن دمج السياسات والاستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف للمؤسسة هو مطلب مهم في البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الخضراء ويكفل أن يكون الأفراد الذين تم اختيارهم يمتلكون سمات شخصية وسلوكيات وأفكار مبتكرة ومبدعة فيما يتعلق بالبيئة (Mandip, 2012).
- تقييم الاداء الأخضر: أهم أدوات الاتصال التي يتبعها المدراء لتحديد الأهداف والتوقعات للمؤسسة، وهي أداة هامة في إدارة الموظفين العاملين فيها، حيث تم تقييم ادائهم ومكافأتهم على اساس عملهم، فتقييم الأداء هو اداة حيوية لقياس الأطر التي وضعتها المؤسسة لموظفيها وتحديد نقاط القوة لديهم من أجل التطوير والتحسين المستقبلي (Daanis, 2012). ومن خلال تقييم الاداء الأخضر يمكن تحديد المسؤولية تجاه البيئة والمحافظة عليها وتحديد المخاوف البيئية والحوادث البيئية المحتملة (Renwick et al, 2008).

- التدريب والتطوير الأخضر: تركز هذه الممارسة على تنمية مهارات العاملين وتطوير معارفهم، ويتعلم العاملون أهمية قيمة ادارة البيئة، ويتم تدريبهم وفق مناهج عملية تحافظ على الطاقة وتحد من استنزاف الموارد، وتنتشر وعي بيئي في المؤسسة، وتوفر الفرص للإشراك العاملين في حل المشاكل البيئية (Zoogah, 2011). ويجب أن يحتوي التدريب على خطط تنموية ودورات وورش عمل تمكن العاملين وتطورهم وتكسبهم المعرفة حول إدارة البيئة، كما أن التدريب يجب ألا يكون فقط من أجل إدارة البيئة، ولكن يجب أن يشمل على مجالات وظيفية أخرى لها علاقة بالبيئة مثل السلامة وكفاءة الطاقة وإعادة التدوير وإدارة النفايات، فمثلاً يمكن لمديري التدريب أن يعتمدوا على مواد دراسية إلكترونية بدلاً من المطبوعة، مما يحد من استخدام الورق (Prasad, 2013).
- التعويضات والمكافآت الخضراء: يتم من خلال هذه الممارسة مكافأة العاملين على أدائهم، وهي تدعم تطوير المنتجات والابتكارات التي لها آثار بيئية أقل (Jabbour and 2015). ويمكن تخصيص مكافآت نقدية وغير نقدية للعاملين على مساهماتهم الخضراء في مجال الادارة البيئية، وذلك تسليط الضوء على هذه المساهمات من قبل المدراء في المؤسسة (Prasad, 2013).
- علاقات الموظفين الخضراء: تعد علاقات الموظفين الخضراء وممارسات ادارة النقابات العمالية من أهم الأمور التي تركز عليها بعض المؤسسات من أجل الحصول على دعمها لتنفيذ برامج الإدارة البيئية للمؤسسة، كما ان اتباع استراتيجيات مثل معينة مثل (اشراك العاملين في حل المشكلات من خلال مشاورتهم، وتوزيع الأرباح، والاعتراف بالنقابات العمالية على أنها من أصحاب المصلحة الرئيسيين في المنظمة)، كل هذه الاستراتيجيات تؤدي إلى الحصول على الدعم لتنفيذ مبادرات الإدارة البيئية (Aralrajah et al, 2015).
- إدارة الصحة والسلامة الخضراء: لقد توسعت مهام مدير الصحة والسلامة التقليدية لتشتمل على حماية وإدارة البيئة، وذلك من أجل تحسين صحة الموظفين وسلامتهم. فقد وضعت العديد من المؤسسات استراتيجيات للحفاظ على بيئة ملائمة لمنع المشاكل الصحية لدى العاملين الناتجة عن بيئة العمل الخطرة مثل (المصنع الأخضر والمنطقة الخضراء) وذلك للحد من اجهاد الموظفين والحفاظ على سلامتهم (Aralrajah et al, 2015).
- حفظ الطاقة: يتم من خلال هذه الممارسة توجيه سلوك العاملين نحو المحافظة على الطاقة بأنواعها، ورفع المسؤولية لديهم تجاه البيئة من خلال الاستخدام الفعّال وعدم استنزاف الطاقة وهدرها (Yusoff et al, 2015).

لقد بدأت إدارة الموارد البشرية الخضراء في العديد من المؤسسات بعمل حملات توعوية ومبادرات للحد من الأثر البيئي السلبي، فمثلاً قامت شركة سكارى البريطانية بحملة لاستخدام الطاقة المتجددة بشكل كلي بحيث طلب من العاملين إيقاف جميع الأجهزة الكهربائية والاضاءة والاستفادة من الطاقة الشمسية، وشجعت العاملين على التقليل من استخدام المركبات الشخصية واستخدام النقل العام عوضاً عنها من أجل الحد من انبعاث الغازات من احتراق الوقود (Shoeb, 2015).

شكل (2.2) يعرض رسم مقارن بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية وتلك الخضراء



شكل 2.2: رسم مقارن بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية وتلك الخضراء (الصريح، 2021، بالاستفادة من عقيلي، 2005 و Renwick et al, 2008 و Hussain, 2018 و Mandip, 2012 و Rao, 2012 و Daoanis, 2012 و Jabbour and Jabour, 2015 و Zoogah, 2011 و Arulrajah, 2015 و Shoeb, 2015).

## 2.2.2.2. متطلبات نجاح تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء

من أجل الحد من الآثار السلبية على البيئة، لابد من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، لما لها من تأثير إيجابي في تحسين بيئة المؤسسة، ورفع من الميزة التنافسية لها، وهو ما يتطلب توفر عوامل معينة تضمن نجاح تطبيق تلك الممارسات. وقد ذكر كل من Sakw (2018) والجمل (2020) أن أهم تلك العوامل يتمثل فيما يأتي:

- ايجاد بيئة مريحة وداعمة: ولتوفير بيئة داعمة ومريحة يجب أن تتوفر العناصر الآتية:
  - ادراج المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن الخطط الإستراتيجية.
  - تعزيز الأنشطة والسلوكيات الخضراء من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.
  - توفير الصحة والسلامة المهنية الخضراء من أجل المحافظة على البيئة.
  - قياس مدى التزام ورغبة المنظمة في أن تكون صديقة للبيئة من خلال اعتماد معايير الثقافة التنظيمية الخضراء.
  - جذب واستقطاب العاملين الذين لديهم توجه أخضر.
  - تعزيز المعرفة الخضراء لدى العاملين من خلال معرفة سلوكيات تطوير الحلول الوقائية وربطها بالتعليم البيئي.
  - تقييم العاملين باستخدام مؤشرات تقييم الأداء الأخضر ومعرفة مدى التزامهم بتطبيق الأنشطة الخضراء في أدائهم للعمل.
  - إدارة التغيير والقيادة التحويلية: من خلال ايمان القيادة الإدارية التحويلية بالعاملين وسلوكهم في المنظمة وتبني الإدارة البيئة.
  - ترسيخ مبادئ وممارسات الاستدامة الخضراء، وذلك بتوظيف وتدريب وتمكين العاملين، ومن خلال العلاقات الفعالة سواء كانت رسمية او غير رسمية.
- التمكين والتحفير: يعتبر التمكين والتحفير للعاملين هو ثاني عامل من العوامل التي يتطلب وجودها من أجل نجاح تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأهم عناصر هذا العامل:
  - تبني أنظمة مكافئات وحوافز خضراء (مادية ومعنوية) تشجع وتحفز العاملين على تبني الأنشطة الخضراء في أداء عملهم.

- تعزيز المبادرات الخضراء وتشجيع العاملين على المعرفة أكثر بقضايا الاستدامة البيئية.
  - العمل على التمكين الأخضر للعاملين من خلال اشراكهم في المبادرات البيئية، وتقديم الحلول الايجابية الإبداعية من أجل تحسين اداء المنظمة.
  - اكساب العاملين مهارات وخبرات عن الإدارة البيئية من أجل زيادة الوعي البيئي لدى العاملين، وذلك بعمل ورش عمل وتطوير برامج تدريبية خضراء.
- إدارة وسمعة المؤسسة: من اهم عوامل نجاح تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، واهم عناصرها ما يأتي:

- المحافظة على وضوح رؤية المنظمة وتعزيز الصورة الذهنية لها بانها منظمة خضراء صديقة للبيئة، ويظهر ذلك من خلال حصولها على شهادة الايزو (14001).
- مواكبة التغيرات العامة البيئية العالمية الدولية والمحلية والمعرفة بالاتفاقيات البيئية المبرمة.
- بناء حلقة تواصل مع المؤسسات التي تهتم بالقضايا البيئية والتنمية المستدامة والترويج لمفهوم الاستدامة الخضراء.
- بناء علاقات خضراء مع المنافسين والعملاء خلال الترويج للأنشطة الخضراء والصدقية للبيئة ودعوتهم للتركيز على الممارسات.
- التأثير الإيجابي على الموردين من قبل المدراء من خلال استخدام قوتهم الشرائية من أجل تحفيزهم للعمل ضمن مفاهيم الادارة الخضراء والاستدامة البيئية.

### 3.2.2.2. التحديات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية الخضراء :

بحسب Margaretha & Saragih (2013) و Tual & Bingia (2020)، هناك العديد من التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية الخضراء، واهمها:

- الحاجة لوقت طويل من أجل تعديل السلوك التقليدي إلى سلوك أخضر، حيث أنها عملية صعبة تستغرق وقت طويل وتحتاج الى بيئة مؤهلة لذلك.
- الحصول على دعم العاملين في المؤسسة لتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء أمر في غاية الصعوبة.
- تكلفة تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء عالية، وتحتاج الى استثمارات كبيرة بالمقابل هناك معدل عائد بطيء نسبياً.

- بناء ثقافة الإدارة الخضراء أمر صعب، فهي عملية مرهقة وتحتاج إلى زمن طويل.
- عملية استقطاب وتعيين موظفين خضر موهوبين هي عملية صعبة.
- قياس فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سلوك الموظفين عملية صعبة وبالتالي من الصعب تقييم الاداء الآخر للعاملين.

#### 4.2.2.2. الجدوى التنموية لإدارة الموارد البشرية:

تتعدى أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء التأثير الجيد على اداء المنظمة، فهي تؤثر أيضاً على البيئة المحيطة والمجتمع كاملاً، كما أنها تؤثر في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية فهي تؤدي دوراً مهماً في التنمية الخضراء للموارد البشرية وتساهم بشكل كبير في حل المشكلات البيئية، حيث أن تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء يساهم في تحقيق الجدوى التنموية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئة والإدارية التقنية. ولقد ذكر العديد من الباحثين أمثال Sindhvani & Saxena (2015) و Deshwal (2015) و Sharanya & Radhika (2016)، أن الجدوى التنموية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يأتي:

- الجدوى الاقتصادية: تكمن الجدوى الاقتصادية لإدارة الموارد البشرية فيما يأتي:
  - تؤثر بشكل كبير في العائد على الاستثمار والأرباح وذلك من خلال تقليل تكاليف النفقات التشغيلية ما يؤدي إلى زيادة الأرباح
  - تقلل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من انبعاث الكربون، وتساهم في التقليل من استهلاك الطاقة، وبالتالي فهي تؤدي إلى حفظ الطاقة والتوفير في التكاليف.
  - يؤدي الاستخدام الفعال للموارد وإدارة المخاطر بفعالية إلى التقليل من نفقات التأمين، وبالتالي خفض النفقات الاجمالية.
  - ان تقليل الآثار الضارة على البيئة يؤدي الى تجنب الكثير من التدخلات الحكومية، وبالتالي تقليل التكاليف الاجمالية للمنظمة
  - إن التحول إلى الممارسات الخضراء هو نشاط اقتصادي طويل الأمد، يؤدي الى توفير الأموال وإتاحة مصادر جديدة للأعمال.

- الجدوى الاجتماعية: وتتمثل في النقاط الآتية:

- ان تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء يؤدي الى جذب عاملين خضر يتمتعون بالموهبة والابتكار، مما يؤدي الى رفع جودة الإنتاج وبالتالي تحسين صورة المؤسسة.
- تبني المفاهيم الخضراء يعزز علاقة المنظمة مع المنظمات الأخرى من جهة ومع المجتمع من جهة أخرى، مما يكسبها مكانة تنافسية جيدة.
- ان امتلاك المنظمة لعاملين خضر قادرين على القيام بالأنشطة الخضراء المستدامة سيؤدي إلى التأثير إيجاباً على جودة الإنتاج وبالتالي تحسين العلامة التجارية للمؤسسة.
- تساهم إدارة الصحة والسلامة الخضراء في توفير بيئة آمنة وصحية للعاملين مما يؤدي للحفاظ على سلامتهم العامة، وهذا أيضاً يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة.

● الجدوى البيئية: وتتمثل فيما يأتي:

- خفض استهلاك الطاقة يؤدي إلى خفض نسب التلوث بأشكاله، مما يحافظ على البيئة.
- تقديم الحلول الإيجابية التي تساهم في حماية البيئة على المدى البعيد.
- استخدام الموارد الاستخدام الأمثل يؤدي إلى استدامتها وعدم استنزافها والحفاظ عليها طويلاً

● الجدوى الإدارية والتقنية: وتتمثل في الآتي:

- إن تعزيز المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة يؤدي إلى تطوير اداء المنظمة ورفع كفاءتها مما يجعلها تحقق ميزة تنافسية.
- يؤدي الاستخدام الأمثل للموارد وإدارة المخاطر بفعالية إلى تحسين أداء المنظمة البيئي، وبالتالي تحقيق عوائد مستدامة تكسب المنظمة ثقة المستثمرين.
- تبني ممارسات تهتم بتدريب وتطوير الموظفين يقلل من الدوران الوظيفي في المنظمة، كما يؤدي أيضاً إلى امتلاك كادر وظيفي مميز.
- يؤدي رفع الوعي والمعرفة فيما يتعلق بالتدابير المالية إلى زيادة فاعلية اداء العاملين، ويحقق تفاعل جيد بين السلوك والإنجاز مما يؤدي إلى سير العمل بكفاءة وفعالية.

### 3.2.2. القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

حتى تكون المؤسسة مستدامة لا بد من اعداد كادر وظيفي قادر على قيادتها في جميع الأحوال، وبغض النظر عن تعاقب القادة واختلافهم، حيث تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة اعداد هذا

الكادر، وإذا ما اراد ان يكون هذا الكادر كادر أخضر ومستدام مراعيًا للقضايا البيئية، فلا بد أن تكون إدارة الموارد البشرية خضراء وتطبق الممارسات الخضراء. وهذا يحتاج لأن تكون القيادة على وعي كبير لقضايا البيئة والاستدامة وداعمة لها، هذا ما توفره القيادة المستدامة. فيما يأتي عرض لعلاقة وانعكاسات تبني مبدأ القيادة المستدامة على إدارة الموارد البشرية الخضراء.

### 1.3.2.2. العلاقة بين ابعاد القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

لكي تتمكن المؤسسة من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لا بد أن يكون نمط القيادة السائد فيها داعماً لتلك الممارسات وموافقاً لها. ولا شك أن القيادة المستدامة بأبعادها المختلفة تساهم بشكل كبير في تسهيل تطبيقها.

جدول (4.2) يوضح هذه العلاقة، و (\*) تمثل نقطة التوافق بين بعد القيادة المستدامة وممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء. أي ان الأنشطة التي تقوم بها القيادة المستدامة من خلال ابعادها تعزز وتساعد في تطبيق كل ممارسة تتقاطع معها، فعلى سبيل المثال من أنشطة بعد الاستثمار في المورد البشري من ابعاد للقيادة المستدامة التدريب والتطوير المستمر للعاملين وهذا نفسه ما تدعو اليه ممارسة التدريب والتطوير الأخضر، بمعنى أن القيادة المستدامة تعزز وتحفز تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جانب التطوير والتدريب الأخضر للعاملين من اجل اعداد قادة من العاملين لديهم مسؤولية تجاه البيئة، وهذا ما ينطبق على جميع الابعاد الواردة في الجدول أدناه:

جدول 4.2: العلاقة بين ابعاد القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية (من اعداد الباحثة وبالإستفادة من Cook (2014) و Simanskiene & Zuperkiene (2014) و Zoogah (2011)

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء							أنشطة القيادة المستدامة	ابعاد القيادة المستدامة
تحليل وتصميم العمل الأخضر	الاستقطاب والتوظيف الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	التعويضات والمكافآت الخضراء	علاقات الموظفين الخضراء	إدارة الصحة والسلامة الخضراء		
✓			✓				التخطيط للأنشطة القيادية	تنمية القيادة الداخلية
		✓	✓				الاهتمام بمقترحات وآراء العاملين	
			✓				تفويض بعض المسؤوليات القيادية للعاملين	
			✓				تبني الطرق غير التقليدية في حل المشكلات	
			✓				تحفيز المبدعين والموهوبين	
				✓			توزيع المكافآت والحوافز بعدالة	السلوك الاخلاقي
		✓					علاقات قوية بين العاملين	
		✓					العمل التعاوني	
							معاملة عادلة لجميع العاملين	
					✓		التقييم بناء على الإنجاز والإنتاجية	
✓							الحفاظ على البيئة	المسؤولية الأخلاقية والبيئية
✓							ترشيد استهلاك الموارد والاستفادة المثلى منها	
							تقوية روابط التعاون مع منظمات المجتمع المحلي	

✓								تكوين اتجاهات إيجابية نحو القضايا البيئية	
								المسؤولية المجتمعية	
	✓							توفير البيئة المريحة الداعمة للعمل	الاستثمار في المورد البشري
				✓				التدريب المستمر للعاملين	
			✓					منح حوافز ومكافآت	
			✓					تنمية المهارات	
						✓		ايكال المهام بما يتناسب مع قدرات العاملين	
				✓				نشر ثقافة مؤسسية تركز على التطوير المستمر	الثقافة التنظيمية القوية
								تنمية الإحساس بالمسؤولية والولاء للمؤسسة	
				✓				تهيئة العاملين لتقبل التغيير داخل المؤسسة	
								تحقيق التوافق بين مصلحة العمل ومصلحة العاملين	
							✓	اعداد الخطط قصية الاجل في كل قسم في المؤسسة	المنظور طويل الاجل
							✓	تجميع خطط الأقسام وتطويرها	
				✓				صياغة رؤية مستقبلية تعكس تطورات طموحة في مجال التقدم التكنولوجي	
							✓	بناء الأهداف طويلة الاجل من الأهداف قصيرة الاجل	
							✓	مراعاة وضع الأهداف طويلة الاجل في ضوء رؤية المؤسسة والسعي لتحقيقها	

## 2.3.2.2. انعكاسات تبني القيادة المستدامة على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

من خلال تحليل دراسات كل من (2008) Renwick et al و (2015) Daanis و (2012) والطبلاوي (2019)، يتضح أن للقيادة المستدامة دور كبير في تعزيز تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث يظهر ذلك من خلال الوقوف على انعكاسات أبعاد القيادة المستدامة وعلاقتها بكل ممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء. فيما هو ادناه أهم هذه الانعكاسات:

- تؤدي تنمية القيادة الداخلية للعاملين في المؤسسة الى اعداد كادر وظيفي مدرب وجاهز لأن يكون قائداً في أي لحظة من خلال تطويره وتدريبه وتنمية المعرفة لديه لا سيما فيما يتعلق بالجانب البيئي، وهذا يظهر جلياً أيضاً من خلال ممارسة تقييم الأداء الأخضر التي تحدد مدى التزام العاملين ومسؤوليتهم تجاه البيئة.
- يضمن بعد السلوك الأخلاقي في القيادة المستدامة تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء لكل من ممارسة (تقييم الأداء الأخضر والتعويضات والمكافئات الخضراء وعلاقات الموظفين الخضراء)، لأنه يركز على أهمية أن يحصل الجميع على المكافئات والحوافز دون تحيز، ويضمن المعاملة العادلة لجميع العاملين من خلال تطبيق غير متحيز للإجراءات والقوانين، وتوزيع عادل لأعباء ومسؤوليات العمل. كما أنه يعمل على تقوية العلاقات بين العاملين ويعزز العمل التعاوني بينهم.
- يعزز بعد المسؤولية الأخلاقية: ممارسة حفظ الطاقة حيث أنه يدعو إلى ترشيد استهلاك الموارد والاستفادة منها بالصورة المثلى، وتكوين اتجاهات ايجابية نحو القضايا البيئية. وهذا ما تحققه ممارسة حفظ الطاقة والتي يتم من خلالها توجيه سلوك العاملين نحو المحافظة على الطاقة بأنواعها وعدم استنزافها.
- تركز القيادة المستدامة على أهمية الاستثمار في المورد البشري من خلال تنمية مهارات العاملين وتدريبهم، وتوفير البيئة المريحة والداعمة لهم، وأيضاً منح الحوافز والمكافئات بشكل عادل، مما ينمي المواهب ويعزز الإبداع، وهذا ما تؤكد عليه ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التعويضات والمكافئات الخضراء، تقييم الاداء الأخضر، ادارة الصحة والسلامة الخضراء والتدريب والتطوير الأخضر). وبالتالي فإن القيادة المستدامة تدعو الى جذب واستقطاب عاملين خضر وتدريبهم وتطويرهم والمحافظة عليهم، مما يقلل من الدوران الوظيفي في المؤسسة بشكل كبير.
- يركز البعد الخامس من أبعاد القيادة المستدامة والمتمثل في الثقافة التنظيمية القوية، على أهمية تقوية أشكال التفاعل بين العاملين، وتحفيزهم للعمل بروح الفريق، وتغليب المصلحة العامة على

المصلحة الشخصية، من خلال تحقيق التوافق بينها ما يجعل العاملين يشعرون بالمسؤولية تجاه المؤسسة ويتبنون ثقافة تنظيمية عادلة تحترم الاختلاف وتتقبل التغيير. وبالتالي فهي تسهل تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لا سيما ممارسة علاقات الموظفين الخضراء.

- يؤثر بعد المنظور طويل الأجل للقيادة المستدامة بشكل كبير على ممارسة تحليل وتصميم العمل الأخضر، من خلال توافقهما في الأنشطة التي تمارس لكل منها، والتي تعزز مهارات وواجبات ومسؤوليات العاملين التي تدعو إلى الفهم الصحيح للمعرفة البيئية وإدراك ضرورة حمايتها، وذلك بتوجيه أهداف المؤسسة وخططها نحو التنمية المستدامة بما يضمن صياغة رؤية مستقبلية تعكس التطلعات الطموحة في مجال التقدم الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والتكنولوجي، حيث يتم صياغة هذه الرؤية من خلال وضع الأهداف طويلة الأمد التي يتم بناؤها في ضوء الأهداف قصيرة الأمد مما يجعل المؤسسة تنمو بشكل مستدام وطويل الأجل.

### 3.2 دراسات سابقة

فيما يلي أهم الدراسات المحلية والعالمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

#### 1.3.2. دراسات محلية:

الحيلة وآخرون (2019): دراسة بعنوان القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الابداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية، أجريت الدراسة في فلسطين بهدف التعرف على دور القيادة المستدامة في تحقيق الابداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع البحث من (155) شخص يعملون في الوظائف الاشرافية في خمسة من الشركات الدوائية في فلسطين. وزع الباحثان الاستبانة على كافة المبحوثين، وتم استرداد (133) استبانة صالحة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين القيادة المستدامة وتعزيز الابداع التقني، وان القيادة المستدامة تؤثر بشكل كبير على ابعاد الابداع التقني التالية (استدامة التعليم والنجاح، استدامة قيادة الآخرين، المحافظة على الموارد البشرية والمادية، العدالة الاجتماعية)، الا أن تأثيرها على الاندماج النشط مع البيئة جاء بدرجة ضعيفة. واوصت الدراسة بتبني شركات الادوية الفلسطينية لرؤية استراتيجية واضحة تأخذ بعين الاعتبار القيادة المستدامة وذلك من اجل المحافظة على استدامة التعليم والنجاح.

اشتوي (2017): دراسة بعنوان درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. أجريت الدراسة في قطاع غزة بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري التربية

والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة، وماهية السبل التي يمكن من خلالها تحقيق القيادة المستدامة. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم استعادة (122) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وجاءت أهم النتائج متمثلة في أن نسبة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظات غزة للقيادة المستدامة كانت كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة المدراء العاملين في مديريات التربية باتخاذ القرارات كما أوصى الباحث بالتركيز على تدريب المدراء ونوابهم لتطوير أدائهم نحو ممارسات القيادة المستدامة.

يونس (2017): دراسة بعنوان درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم. أجريت الدراسة في محافظات غزة بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث قامت الباحثة بتصميم استبانتين أحدهما للقيادة المستدامة والأخرى لجودة الحياة الوظيفية، وقد تكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS). وجاءت أهم النتائج متمثلة في أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة بدرجة كبيرة، وأن جودة الحياة الوظيفية جاءت أيضاً بدرجة كبيرة. كما أوصت الدراسة بدعم ممارسات القيادة المستدامة في مدارس الإناث بوكالة الغوث الدولية، وتطبيق جودة الحياة الوظيفية في جميع مدارس وكالة الغوث الدولية بعضت النظر عن جنسها.

### 2.3.2. دراسات عربية حول القيادة المستدامة:

الخضير (2021): دراسة بعنوان تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا. أجريت هذه الدراسة في هولندا عام 2021 بهدف التعرف على واقع القيادة المستدامة ومفهومها وأهم متطلباتها، كما تطرقت الدراسة إلى إظهار أهم الممارسات التي تتبع في هولندا من أجل تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك بتحليل الأدبيات والرجوع إلى الدراسات السابقة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها أن القيادة المستدامة يمكنها أن تلبي احتياجات الجيل الحاضر مع مراعاة أن الأجيال القادمة ستكون قادرة على إشباع حاجاتها، وأن جميع عناصر المؤسسة التعليمية يجب أن تندمج في عملية تحسين شاملة من أجل الوصول إلى قيادة مستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة الوعي لدى كافة أفراد المجتمع بأهمية القيادة المستدامة من خلال برامج تثقيفية توعوية والتركيز على الأهداف والأنشطة التي تضمن

تحقيق ممارسات ذات كفاءة عالية لقيادة مستدامة داخل المؤسسات التعليمية خاصة عند اعداد الخطة الاستراتيجية من قبل وزارة التربية والتعليم.

محمد (2021): دراسة بعنوان أثر القيادة المستدامة والتوجه الريادي في شركات الطيران المصرية. أجريت هذه الدراسة في مصر بهدف بيان أثر القيادة المستدامة والتوجه الريادي على الابداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران، حيث تمت مراجعة الادبيات السابقة والاستفادة منها في بناء اداة الدراسة، التي تمثلت في استبانة وزعت على عينة من (320) من العاملين في المطار تم استعادة (243) استبانة صالحة. وخرجت الدراسة بنتائج أبرزها تبني شركة مصر للطيران نمط القيادة المستدامة والأداء الإبداعي بشكل كبير نسبياً، كما أظهرت انه يوجد علاقة ارتباط طردية بين كل من القيادة المستدامة والتوجه الريادي مع الابداع التكنولوجي وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي في الشركة. ومن اهم التوصيات كانت التركيز على الأهداف البيئية من ضمن أهداف الشركة والعمل على تطبيقها، وأيضاً تكثيف التدريب والتطوير لدعم قدرات ومهارات العاملين ووضع نظام فعال للحوافز والمكافآت.

الجودة والشماسي (2022): دراسة بعنوان دور القيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. اجريت الدراسة في جامعة الملك عبد العزيز في جدة بهدف التعرف على دور القيادة المستدامة من خلال ابعادها المتمثلة في (استدامة التعلم والنجاح واستدامة قيادة الآخرين، والعدالة الاجتماعية والاندماج النشط مع البيئة، والمحافظة على الموارد البشرية والمادية) في تطبيق الاقتصاد المعرفي، وتحديد درجة تطبيقها في الجامعة. كما هدفت إلى بيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المتوسطات لإجابات المبحوثين حول مدى تطبيق القيادة المستدامة والاقتصاد المعرفي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم الحصول على عينة من (345) عضو هيئة تدريس من الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة والاقتصاد المعرفي في جامعة الملك عبد العزيز جاء بنسبة مرتفعة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود دور للقيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي. وقد أوصت الدراسة باستمرار القادة في الاهتمام بالموارد البشرية، وتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل والمحافظة عليها، وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق ممارسات الاقتصاد المعرفي، وإيجاد مصادر غير تقليدية لتمويل الأبحاث.

اسماعيل والرشيدي (2022): دراسة بعنوان دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). اجريت هذه الدراسة في الكويت بهدف دراسة واقع ممارسة القيادات في مؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة والاداء المؤسسي لها، وتحديد قوة ونوع العلاقة بين القيادة المستدامة والاداء المؤسسي

لمؤسسات النفط الكويتية. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة حجمها (38) موظف من العاملين في شركات النفط الكويتية. وجاءت نتائج الدراسة متمثلة في أن هناك نقص في المعرفة لدى العاملين في مؤسسات النفط الكويتية حول مفهوم القيادة المستدامة، إلا أنه يوجد بعض الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في هذه المؤسسات منها (العمل على تنمية الأفراد، السلوك الأخلاقي، المسؤولية البيئية). وأوصت الدراسة بتحسين مستوى استخدام القيادات لنمط القيادة المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي لهذه الشركات، كما أوصت بتطبيق هذه الدراسة على قطاعات أخرى.

سفر (2021): دراسة بعنوان القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: تصور مقترح. أجريت هذه الدراسة في الجامعة التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية خلال العام 2021، بهدف الكشف عن درجة أهمية أبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، من أجل وضع تصور مقترح لتطوير القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصف المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، والتي وزعت على عينة عشوائية من القيادات في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها (99). وقد جاءت أهم النتائج متمثلة في أن جميع أبعاد القيادة المستدامة حصلت على درجة أهمية (مرتفعة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية. كما خلصت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، واوصت بتطوير القيادة بتلك الكليات بما يحقق استدامة مواردها المادية والبشرية.

كريري (2019): دراسة بعنوان استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج افري وبريجستتر. اجريت الدراسة في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية خلال العام (2019)، بهدف التعرف على درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجيستتر. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، والتي وزعت على جميع أعضاء هيئة التدريس بدرجة استاذ واستاذ مشارك، أستاذ مساعد من الذكور والإناث والبالغ عددهم (2024)، حيث بلغ عدد العينة الكلي (344) عضواً. وقد جاءت أهم النتائج متمثلة في أن درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة في جامعة الملك خالد في ضوء نموذج افري وبريجيستتر جاءت بدرجة عالية. كما خرجت الدراسة بوضع استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة في جامعة الملك خالد في ضوء نموذج افري وبريجيستتر اشتملت على المتطلبات والمهام، المراحل، والجهات المسؤولة عن تنفيذها. واوصت الدراسة بتطبيق هذه الاستراتيجية وتبنيها من قبل الجامعة

واوصت ايضا بإجراء دراسة حول دور القيادة المستدامة في تحقيق وظائف المستقبل بالجامعات السعودية.

المطيري (2019): دراسة بعنوان واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. اجريت هذه الدراسة في الرياض بهدف الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت إلى رصد سبل التحسين من وجهة نظر المعلمات. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث وزعت (878) استبانة على معلمات المرحلة الثانوية بمدارس شمال الرياض، تم استرداد (291) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وجاءت أهم النتائج متمثلة في أن مستوى تطبيق قائدات المدارس بشمال الرياض الاجمالي لأبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، أي أن مستوى تطبيق القيادة المستدامة ليس بالمستوى المطلوب، كما توصلت الدراسة إلى أن من أهم سبل التحسين لتطبيق أبعاد القيادة المستدامة هو الاهتمام بالحوافز المادية للطالبات والمعلمات. وأوصت الدراسة بعمل دورات تدريبية لقائدات المدارس الثانوية في شمال الرياض فيما يتعلق بالقيادة المستدامة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للقائدات اللواتي يمارسن القيادة المستدامة كنوع من التشجيع للقائدات الأخريات.

العدنان (2020): دراسة بعنوان أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. اجريت هذه الدراسة في السعودية بهدف التعرف على واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية ناشئة (جامعة حائل، جامعة الباحة وجامعة المجمعة). وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ووزعت على (315) عضو من هيئة التدريس في تلك الجامعات. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي. وقد جاءت أهم النتائج متمثلة في أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة جاءت متوسطة، حيث حصلت جميع أبعاد القيادة المستدامة على درجة أداء متوسطة، أي أن مستوى اتباع اسلوب القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة لا يرتقي إلى الدرجة المأمولة. وأوصت الدراسة أن على الجامعات السعودية الناشئة أن تعمل على تذليل المعوقات المتوقعة لتطبيق القيادة المستدامة، وضرورة صقل الخبرات المحلية في هذا المجال، وضرورة العمل على استدامة الموارد البشرية والمادية والعمل على تحقيق الاستدامة والمشاركة في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع.

الحدراوي (2018): دراسة بعنوان دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. اعدت الدراسة في مطار النجف الأشرف الدولي بهدف التعرف على طبيعة القيادة المستدامة في مطار النجف الأشرف الدولي، وتحديد واقع ممارسات أبعاد القيادة المستدامة

وتشخيص مستوى التفوق التنظيمي في مطار النجف، وبيان طبيعة العلاقة التي تربط بين أبعاد القيادة المستدامة والتفوق التنظيمي وأي من الأبعاد له التأثير الأكبر. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيع (220) استبانة على بعض الموظفين في المطار وتم استرجاع (211)، كان منها (207) صالحة للتحليل الإحصائي. وأظهرت النتائج أن بعد بناء الأهداف طويلة الأجل حصل على أعلى مستوى اهتمام لدى عينة البحث قياساً بباقي أبعاد القيادة المستدامة، مما يعني أن الإدارة تهتم بالتوجه طويل الأمد وتشرك الموظفين في خططها وأهدافها من أجل تحفيزهم وضمان سيرهم بنفس توجه الإدارة، كما أظهرت النتائج أن إدارة المطار لديها اهتمام كبير بالتفوق التنظيمي، كما اتضح أن تبني ممارسات القيادة المستدامة في المطار يساعد الإدارة في تحقيق التفوق التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة إدارة مطار النجف الأشراف الدولي للاهتمام بالتوزيع الاستراتيجي من خلال تمكين الموظفين في جميع المستويات التنظيمية عبر خلال الانخراط بالأنشطة القيادية التي تحدث تطوراً وتفوقاً مستداماً.

الرشدي والعازمي (2017): دراسة بعنوان تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. أعدت خلال العام الأكاديمي 2016-2017، بهدف التعرف على مدى اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين. وقد انتهجت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة بحث. كما تبنت الدراسة نموذج "هارجريرز وفينك" للقيادة المستدامة بأبعاده: استدامة التعلم والنجاح - استدامة القيادة لدى الآخرين القيادة الموزعة - الحفاظ على الموارد المادية والبشرية - العدالة - المنظور طويل الأمد - التعلم من دروس الماضي). وجاءت أهم النتائج متمثلة في أن أغلب أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة منخفضة، وقد أعزى الباحثان سبب ذلك إلى عدم اتباع منظور طويل الأمد وبدلاً من ذلك يتم التركيز بشكل أكبر على الممارسات الروتينية اليومية التشغيلية في المدارس، وأظهرت أيضاً أن تطبيق القيادة المستدامة في المدارس ينطلق بشكل رئيسي من وجود رؤية واضحة المعالم للإصلاح والتطوير تعتمد على توفير فرص للتعلم العميق ومرتبطة برؤية المستقبل. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أبعاد القيادة المستدامة في المدارس بدولة الكويت، والاستفادة من الخبرات والمعارف لدى الإداريين والمعلمين، وضرورة تبني نمط القيادة المشتركة بتوزيع المهام والأدوار بين المعلمين والإداريين والطلاب من خلال تنمية مهاراتهم القيادية ومساهماتهم بشكل فعال في برامج حماية البيئة والحفاظ على مواردها.

### 3.3.2. دراسات أجنبية:

فيما يأتي تلخيص لاهم الدراسات الأجنبية المختارة لهذه الدراسة:

Kalkavan (2015): Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry.

اعدت هذه الدراسة في تركيا بهدف الكشف عن مستوى ممارسة القيادة المستدامة لدى عينة من المديرين في قطاع التأمين، وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث وزعت على عينة تتكون من (70) مديراً من المديرين في قطاع التأمين. وجاءت أهم نتائج الدراسة متمثلة في أن مستوى مهارات القيادة المستدامة لدى المديرين أقل من المستوى المطلوب على الرغم من وجود بعض المهارات القيادية لديهم، حيث جاءت درجة مستوى مهارات القيادة المستدامة بدرجة متوسطة. واوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في شركات التأمين وضرورة ايلاء إدارات شركات التأمين اهتمام أكبر لتطوير مهاراتهم القيادية وتنميتها.

Avery (2014): Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance; Strategy & Leadership.

اعدت هذه الدراسة في بانكوك تايلاند، بهدف الكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة المستدامة وفقاً لنموذج ايفري وبريجستر ورضا الموظفين. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، والتي وزعت على عينة حجمها (1202) من الموظفين في عدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وجاءت نتائج الدراسة متمثلة في أن ممارسات القيادة المستدامة كان لها ارتباط دال برضا الموظفين في هذه الشركات، وبينت الدراسة أيضاً أن بعض ممارسات القيادة المستدامة كانت أكثر قوة في التنبؤ برضا الموظفين مقارنة بالممارسات الأخرى، فقد كان أعلى الممارسات قدرة على التنبؤ هذا الرضى هو المستوى العالي من اشتراك طاقم العمل في الخطط القيادية.

Shaw (2018): Sustainable leadership: a Delphi study.

اعدت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف التحقق من اراء خبراء التدريب على القيادة فيما يتصل بالمهارات والمعارف والأنشطة الراهنة للقادة المستدامين، والتنبؤ بالتوجهات المستقبلية الممكنة لهم باستخدام أسلوب دلفي، من أجل اعداد برامج تدريبية وقادة مستدامين وناجحين. طبقت على عينة من (10) مدربين باستخدام ثلاث أدوات لجمع البيانات وهي: أسئلة مفتوحة النهاية ومسح تصنيفي ومسح تقديري، من أجل تحديد توافق الآراء بينهم فيما يتعلق بالقيادة المستدامة الحالية والمستقبلية. وجاءت أهم النتائج متمثلة في أن القادة المستدامين الحاليين يركزون على العناصر الفعالة الداخلية والخارجية بما في ذلك التعاون والتنوع والعمل الجماعي بدلاً من العمل على تحقيق التوازن بين الركائز الأساسية الأربع للقيادة المستدامة، وأنه في المستقبل ستصبح اعتبارات من قبيل التنمية التقنية والشخصية محور ارتكاز هام للقيادة المستدامة بحسب ما يراه فريق الخبراء الذين جرى استطلاع آراءهم في هذه الدراسة.

Lambert (2012): The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges.

أعدت الدراسة في المملكة المتحدة عام 2011، بهدف دراسة تصورات مديري كليات التعليم المستمر في جنوب شرق إنجلترا ولندن والمملكة المتحدة حول القيادة المستدامة ومدى تطبيقها في تلك الكليات. واستخدمت الاستبانة الإلكترونية إلا أن نسبة الاسترجاع لم تكن بالمستوى المطلوب فتم التواصل مع المبحوثين من خلال رسائل شخصية. وقد أظهرت النتائج أن هناك مستوى هائل من الاتفاق حول جوانب اطار عمل القيادة المستدامة، وتوصلت أيضا إلى أن جميع أبعاد القيادة المستدامة يتم تطبيقها في كليات التعليم المستمر، ولكن هناك حاجة ماسة لبذل جهودا إضافية من أجل التطبيق الناجح لمبادئ القيادة المستدامة في تلك الكليات، ومن الجدير بالذكر أنه من خلال هذه الدراسة تم وضع نموذج لامبيرت لأبعاد القيادة المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بشكل أكبر لتطبيق مبادئ القيادة المستدامة في كليات التعليم المستمر في جنوب شرق إنجلترا ولندن والمملكة المتحدة، وضرورة القيام بمزيد من الدراسات على عينات اوسع لضمان نتائج أفضل.

Simanskiene (2014): Sustainable Leadership: The New Challenge for Organizations.

أعدت الدراسة في لتوانيا عام 2014، بهدف المقارنة بين واقع تطبيق القيادة المستدامة في المنظمات المملوكة للدولة ومنظمات القطاع الخاص في لتوانيا. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة من خلال المسح الشامل للمبحوثين. وتم اعتماد طريقة الاختيار غير العشوائي للعينة حيث تم دعوة 5142 من الموظفين العاملين في المنظمات العاملة في مجالات عديدة للمشاركة في البحث، وتم استرجاع 311 استبيان صحيح قابل للتحليل. وجاءت أهم النتائج متمثلة في عدم موافقة المبحوثين على أن قادة المنظمات يركزون على تنمية وتعزيز القيم التنظيمية، وأن القيم التنظيمية لا تتوافق مع القيم الشخصية للموظفين، وأن منظمات الأعمال أو منظمات القطاع الخاص كانت أكثر استرشاداً بمبادئ القيادة المستدامة مقارنة بالمنظمات المملوكة للدولة في لتوانيا. واوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز القيم التنظيمية في تلك المنظمات من خلال الاستثمار في المورد البشري والمحافظة عليه.

#### 4.3.2. دراسات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء :

صريع (2021): دراسة بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل من وجهة نظر اداراتها. أعدت الدراسة في الخليل عام 2021 بهدف تسليط الضوء على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والدور

الذي تلعبه في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في كبرى الشركات الصناعية في الخليل وذلك من وجهة نظر إدارة هذه الشركات. وقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة بحثية لعينة صدفية تتكون من (108) اشخاص من إدارات وموظفي إدارة الموارد البشرية في (17) شركة صناعية. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي. وقد تمثلت اهم النتائج للدراسة في ان مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاء بدرجة كبيرة من المستوى الأول، كما ان معايير هذه الممارسات جاءت تنازليا حسب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين بالترتيب التالي: إدارة الصحة والسلامة وحفظ الطاقة أولاً، يليها تحليل وتصميم العمل الأخضر، ومن ثم تقييم الأداء الأخضر، ثم علاقات الموظفين الخضراء، وفي المرتبة الأخيرة جاءت التعويضات والمكافآت الخضراء. اما بالنسبة لواقع تطبيق المواطنة البيئية فقد جاءت أيضا بدرجة كبيرة من المستوى الأول، وكان ترتيب معاييرها تنازليا بناء على المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين كالتالي: العدالة البيئية ثم المسؤولية الشخصية فالعمل الجماعي، كما أظهرت النتائج ان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية جاء بدرجة كبيرة من المستوى الأول. واوصت الدراسة بضرورة تحفيز المؤسسات الرسمية ذات العلاقة على تركيز ممارساتها لإدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك من اجل حماية البيئة وتحقيق الاستدامة والتنافسية وبذل جهود مكثفة خصوصا بما يتعلق بالتعويضات والمكافآت الخضراء وأيضا علاقات العاملين الخضراء وتنشيط العمل الجماعي تحقيقا لمتطلبات المواطنة البيئية.

صالح (2021): دراسة بعنوان القيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة. أجريت هذه الدراسة كدراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك في العراق. وقد كان الهدف منها توضيح مفهوم القيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة لمنظمات الاعمال حيث تكمن أهمية الدراسة في كونها توائم بين البعد البيئي والاقتصادي لمشكلة الدراسة. وقد اعتمدت الباحثة في منهجيتها على دراسة استطلاعية لأراء بعض القيادات في جامعة كركوك، ووزعت 40 استبانة تم استعادتها جميعها وكانت صالحة. ومن خلال معالجتها احصائيا توصلت الباحثة الى نتائج فحواها ان الإدارة الجامعية تعتمد القيادة الخضراء في ادارتها بما يضمن استدامة موارد بشرية لديها القدرة على تحقيق تطلعاتها المستقبلية. وقد توجهت الباحثة بتوصيات لإدارة الجامعة كان أهمها ضرورة العمل على توفير برامج تدريبية وتطويرية للقيادة الخضراء وزيادة الوعي نحو ممارسات صديقة للبيئة.

الشعار (2021): دراسة بعنوان أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد: الدور الوسيط لنمط الحياة الخضراء. اعدت الدراسة في الأردن عام 2021 بهدف التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الأخضر في ضوء نمط الحياة الخضراء. وانتهجت المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، والتي وزعت على عينة من (215) مدير في الشركات

الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية. وجاءت أهم النتائج ان بعد نمط الحياة الخضراء جاء بدرجة متوسطة بتأثره في إدارة سلسلة التوريد الخضراء، وأن إدارة الموارد البشرية الخضراء التدريب والتطوير الأخضر ومشاركة الموظف الخضراء وتقييم الأداء والتعويضات الخضراء لها تأثير على سلسلة التوريد الخضراء. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية تشجع على الحد من هدر الموارد واستنزافها، وعليها أن تولي أهمية أكبر للتدريب الأخضر وتخصص له ميزانية من أجل عمل برامج تدريبية مناسبة.

البرغوثي (2020): دراسة بعنوان درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الاداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني. أعدت هذه الدراسة في فلسطين عام 2020 بهدف التعرف على درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الاداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث وزعت على عينة من (130) عامل. وأظهرت النتائج وجود علاقة متوسطة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وجاءت درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بدرجة متوسطة، وأن هناك تأثير لبعض المتغيرات الديمغرافية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلى الاداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة المعايير والقضايا البيئية في ممارسات أدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وضرورة العمل على نشر الثقافة البيئية بين الموظفين التي تعزز من أهمية الحفاظ على البيئة واستدامة الموارد الطبيعية في بيئة العمل.

#### Masri (2016): Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory study

أعدت الدراسة في فلسطين عام 2016، بهدف استكشاف وتقييم مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الصناعي. وقد انتهجت الدراسة المنهج الاستكشافي والتحليلي الوصفي، واستخدمت المقابلة والاستبانة كأدوات للدراسة، حيث وزعت الاستبانة على عينة من مدرء إدارة الموارد البشرية ومدرء الجودة لـ 110 شركة صناعية في الضفة الغربية. وجاءت أهم النتائج متمثلة في ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تستخدم لتشجيع الموظفين ليصبحوا أكثر محافظة على البيئة، وان مستوى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء جاء متوسط، وأن أكثر ممارسة تزيد من التزام ووعي الموظفين هي الثقافة التنظيمية للإدارة الخضراء، وقل الممارسات تنفيذاً هي التعويضات والمكافآت الخضراء. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجية تقييم بيئية في المؤسسات الصناعية.

ملخص للمجموعات لدراسات السابقة المختارة والدراسة الحالية يعرضه جدول (5.2).

## 4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بمراجعة الأدبيات السابقة وجد عدد قليل من الدراسات التي تتناول مفهوم القيادة المستدامة وذلك لحدثة المفهوم، ويلاحظ أن غالبية الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة المستدامة قد طبقت على القطاع التعليمي، وهو ما استفادت منه الباحثة في بناء الإطار النظري وتطوير أداة الدراسة. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمعها المبحوث بل وتتفرد به كونها الدراسة الأولى التي تطبق مفهوم القيادة المستدامة على ثلاث قطاعات مختلفة تتمثل في (القطاع التعليمي، الصناعي والخدمي)، كما تتفرد الدراسة بأنها تجمع بين متغيرين لم يكن ممكنا الوصول لاي دراسة سابقة منشورة جمعتهما، الا وهما القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

ويلاحظ من الجدول (5.2)، أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في تناولها مفهوم القيادة المستدامة، الا انها تفردت بربطها مع متغير جديد وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما تميزت بزمن اعداد الدراسة وهو العام 2023.

جدول 5.2: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأداة	النتائج والتوصيات
<b>دراسات محلية</b>							
الحيلة واخرون (2019)	القيادة المستدامة/ الابداع التقني	شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية	عام 2019	العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود علاقة بين القيادة المستدامة وتعزيز الابداع التقني وأنها تؤثر بشكل كبير على ابعاد الابداع التقني، الا أن تأثيرها على الاندماج النشط مع البيئة جاء بدرجة ضعيفة واوصت الدراسة بتبني شركات الادوية الفلسطينية لرؤية استراتيجية واضحة تأخذ بعين الاعتبار المحافظة على استدامة التعلم والنجاح.
اشتوي (2017)	القيادة المستدامة	مديريات التربية والتعليم في غزة	عام 2017	مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	نسبة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظات غزة للقيادة المستدامة كانت كبيرة واوصت الدراسة بمشاركة مدرء المدارس باتخاذ القرارات والتركيز على تدريبهم المدرء على القيادة المستدامة.
يونس (2017):	القيادة المستدامة /جودة الحياة الوظيفية	مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة	2017	معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة	الدراسة المنهج الوصفي التحليلي	الاستبانة	ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة جاءت بدرجة كبيرة وجودة الحياة الوظيفية جاءت أيضاً بدرجة كبيرة، أوصت الدراسة بدعم ممارسات القيادة المستدامة في مدارس الاناث بوكالة الغوث الدولية
<b>دراسات عربية</b>							
الخضير (2021)	القيادة المستدامة	التعليم العام في هولندا	2021	معلمي التعليم العام في هولندا	المنهج الوصفي المسحي	الاستبانة	ان القيادة المستدامة يمكنها ان تلبي احتياجات الجيل الحاضر مع مراعاة ان الأجيال القادمة ستكون قادرة على اشباع حاجاتها، وان جميع عناصر المؤسسة التعليمية يجب ان تندمج في عملية تحسين شاملة من اجل الوصول الى قيادة مستدامة، واوصت الدراسة بالعمل على زيادة الوعي لدى كافة افراد المجتمع بأهمية القيادة المستدامة
محمد (2021)	القيادة المستدامة /الابداع التكنولوجي	شركات الطيران المصرية	2021	العاملين في المطار	المنهج الوصفي	استبانة	تبني شركة مصر للطيران نمط القيادة المستدامة والأداء الإبداعي بشكل كبير نسبياً، ويوجد علاقة ارتباط إيجابية وطردية بين القيادة المستدامة والتوجه الريادي مع الابداع التكنولوجي وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي في الشركة، واوصت الدراسة بالتركيز على الأهداف البيئية من ضمن أهداف الشركة وتطبيقها.

وجود دور للقيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي، وأوصت الدراسة باستمرار القادة في الاهتمام بالموارد البشرية، وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق ممارسات الاقتصاد المعرفي، وإيجاد مصادر غير تقليدية لتمويل الأبحاث.	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة	2022	جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة	القيادة المستدامة / الاقتصاد المعرفي	الجودة والشماسي (2022)
هناك نقص في المعرفة لدى العاملين في مؤسسات النفط الكويتية حول مفهوم القيادة المستدامة، يوجد بعض الممارسات التأسيسية للقيادة المستدامة في هذه المؤسسات وأوصت الدراسة بتحسين مستوى استخدام القيادات لنمط القيادة المستدامة	الاستبانة	المنهج الوصفي،	العاملين في شركات النفط الكويتية	2022	مؤسسات النفط الكويتية	القيادة المستدامة / الأداء المؤسسي	اسماعيل والرشيدي (2022)
جميع أبعاد القيادة المستدامة حصلت على درجة أهمية (مرتفعة)، وضع مقترح لتطوير القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة واوصت الدراسة بتطوير القيادة بتلك الكليات بما يحقق استدامة مواردها المادية والبشرية.	الاستبانة	المنهج الوصفي المسحي	القيادات في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية	2021	الجامعة التقنية للبنات في الملكة العربية	القيادة المستدامة / متطلبات الثورة الصناعية الرابعة	سفر (2021)
درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة في جامعة الملك خالد في ضوء نموذج ايفري وبرجيستر جاءت بدرجة عالية، وضع استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة في الجامعة اشتملت على المتطلبات والمهام، المراحل والجهات المسؤولة عن تنفيذها. واوصت الدراسة بتطبيق هذه الاستراتيجية وتبنيها من قبل الجامعة.	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي	أعضاء هيئة التدريس بدرجة استاذ واستاذ مشارك، أستاذ مساعد) من الذكور والإناث	2019	جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية	القيادة المستدامة	كبري (2019)
مستوى تطبيق قائدات المدارس بشمال الرياض لأبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، أي ليس بالمستوى المطلوب، أن من أهم سبل التحسين لتطبيق أبعاد القيادة المستدامة هو الاهتمام بالحوافز المادية للطالبات والمعلمات، وأوصت الدراسة بعمل دورات تدريبية لقائدات المدارس الثانوية فيما يتعلق بالقيادة المستدامة.	الاستبانة	المنهج الوصفي المسحي	معلمات المرحلة الثانوية بمدارس شمال الرياض	2019	قائدات المدارس الثانوية الحكومية / شمال الرياض	القيادة المستدامة	المطيري (2019)
درجة واقع اداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة جاءت متوسطة حيث حصلت جميع أبعاد القيادة المستدامة على درجة اداء متوسط أي أن المستوى لا يرتقي إلى الدرجة المأمولة. وأوصت الدراسة أن على الجامعات السعودية الناشئة تذليل المعوقات المتوقعة لتطبيق القيادة المستدامة وصقل الخبرات المحلية في هذا المجال.	الاستبانة	المنهج الوصفي	أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية ناشئة (جامعة حائل، جامعة الباحة وجامعة المجمعة)	2020	الجامعات السعودية الناشئة	القيادة المستدامة	العردان (2020)

الحدراوي (2018)	القيادة المستدامة /التفوق التنظيمي	مطار النجف الأشرف الدولي	2018	الموظفين في مطار النجف الأشرف الدولي	المنهج الوصفي	الاستبانة	جاء بعد بناء الأهداف طويلة الأجل أعلى مستوى اهتمام لدى عينة البحث قياساً بباقي أبعاد القيادة المستدامة أي أن الإدارة تهتم بالتوجه طويل الأمد وتشرك الموظفين في خططها وأهدافها، تبني ممارسات القيادة المستدامة في المطار يساعد الإدارة في تحقيق التفوق التنظيمي وأوصت الدراسة أن على إدارة المطار الاهتمام بالتوزيع الاستراتيجي من خلال تمكين الموظفين في جميع المستويات التنظيمية.
الرشيدي والعازمي (2017)	القيادة المستدامة	مديري المدارس بدولة الكويت		معلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت	المنهج الوصفي	الاستبانة	أغلب أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة منخفضة، وأن تطبيق القيادة المستدامة في المدارس ينطلق بشكل رئيسي من وجود رؤية واضحة المعالم للإصلاح والتطوير في المدارس. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أبعاد القيادة المستدامة في المدارس بدولة الكويت والاستفادة من الخبرات والمعارف لدى الإداريين.
Kalkavan (2015)	القيادة المستدامة	قطاع التأمين في تركيا	2015	المدراء قطاع التأمين في تركيا	المنهج الوصفي المسحي	الاستبانة	مستوى مهارات القيادة المستدامة لدى المديرين أقل من المستوى المطلوب على الرغم من وجود بعض المهارات القيادية لديهم حيث جاءت درجة مستوى مهارات القيادة المستدامة بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق مبادئ القيادة المستدامة في شركات التأمين وضرورة إيلاء إدارات شركات التأمين اهتمام أكبر لتطوير مهاراتهم القيادية وتمييزها.
Avery (2014)	القيادة المستدامة/رضى الموظفين	بانكوك تايلاند	2014	الموظفين في عدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم	المنهج الوصفي	الاستبانة	ممارسات القيادة المستدامة كان لها ارتباط دال برضا الموظفين في هذه الشركات وبعض ممارسات القيادة المستدامة كانت أكثر قوة في التنبؤ برضا الموظفين مقارنة بالممارسات الأخرى.
Shaw (2018)	القيادة المستدامة	الولايات المتحدة الأمريكية	2018	مدربين في برامج اعداد القادة	أسئلة مفتوحة، ومسح تصنيفي وتقديرية		القادة المستدامين الحاليين يركزون على العناصر الفعالة الداخلية والخارجية بدلاً من العمل على تحقيق التوازن بين الركائز الأساسية الأربعة للقيادة المستدامة وأنه في المستقبل ستصبح اعتبارات من قبيل التنمية التقنية والشخصية محور ارتكاز هام.
Lambert (2012)	القيادة المستدامة	المملكة المتحدة	2011	مديري كليات التعليم المستمر في جنوب	الوصفي التحليلي	الاستبانة الإلكترونية	هناك مستوى هائل من الاتفاق حول جوانب إطار عمل القيادة المستدامة وجميع أبعاد القيادة المستدامة تتم تطبيقها في كليات التعليم المستمر ولكن هناك حاجة ماسة لبذل جهوداً إضافية من أجل التطبيق الناجح، تم وضع

نموذج لامبيرت لأبعاد القيادة المستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بشكل أكبر لتطبيق مبادئ القيادة المستدامة في كليات التعليم المستمر في جنوب شرق إنجلترا ولندن والمملكة المتحدة، وضرورة القيام بمزيد من الدراسات على عينات اوسع لضمان نتائج أفضل	رسائل شخصية		شرق إنجلترا ولندن والمملكة المتحدة				
جاءت أهم النتائج متمثلة في عدم موافقة المبحوثين على أن قادة المنظمات يركزون على تنمية وتعزيز القيم التنظيمية وأن القيم التنظيمية لا تتوافق مع القيم الشخصية للموظفين وأن منظمات الأعمال أو منظمات القطاع الخاص كانت أكثر استرشاداً بمبادئ القيادة المستدامة مقارنة بالمنظمات المملوكة للدولة في لتوانيا، واوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز القيم التنظيمية في تلك المنظمات من خلال الاستثمار في المورد البشري والمحافظة عليه.	الاستبانة	المنهج الوصفي	الموظفين العاملين في المنظمات العاملة في مجالات عديدة في لتوانيا	2014	المنظمات المملوكة للدولة ومنظمات القطاع الخاص في لتوانيا		Simanskiene (2014)
مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاء بدرجة كبيرة، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية جاء بدرجة كبيرة من المستوى الأول، واوصت الدراسة بضرورة تحفيز المؤسسات الرسمية ذات العلاقة على تركيز ممارساتها لإدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك من اجل حماية البيئة وتحقيق الاستدامة والتنافسية.	الاستبانة	المنهج الوصفي	اشخاص من إدارات وموظفي إدارة الموارد البشرية في (17) شركة صناعية	2021	الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل البيئية	إدارة الموارد البشرية / المواطنة البيئية	صريع (2021)
تعتمد الإدارة الجامعية القيادة الخضراء في ادارتها بما يضمن استدامة موارد بشرية لديها القدرة على تحقيق تطلعاتها المستقبلية، واوصت الدراسة بالعمل على توفير برامج تدريبية وتطويرية للقيادة الخضراء وزيادة الوعي نحو ممارسات صديقة للبيئة.	الاستبانة	دراسة استطلاعية	بعض القيادات في جامعة كركوك	2021	جامعة كركوك في العراق	القيادة الخضراء / إدارة الموارد البشرية المستدامة	صالح (2021)
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تستخدم لتشجيع الموظفين ليصبحوا أكثر محافظة على البيئة، وان مستوى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء جاء متوسط، وأن أكثر ممارسة تزيد من التزام ووعي الموظفين هي الثقافة التنظيمية للإدارة الخضراء، واقل الممارسات تنفيذاً هي التعويضات والمكافآت الخضراء' وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجية تقييم بيئية في المؤسسات الصناعية.	المقابلة والاستبانة	المنهج الاستكشافي والتحليلي الوصفي	مدراء إدارة الموارد البشرية ومدراء الجودة لـ 110 شركة صناعية في الضفة الغربية	2016	القطاع الصناعي الفلسطيني	إدارة الموارد البشرية الخضراء	Masri (2016)

نمط الحياة الخضراء جاء بدرجة متوسطة بتأثره في إدارة سلسلة التوريد الخضراء وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير على سلسلة التوريد الخضراء، وأوصت الدراسة بصياغة استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية تشجع على الحد من هدر الموارد واستنزافها	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	مدراء في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية	2021	الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني	إدارة الموارد البشرية الخضراء / نمط الحياة الخضراء	الشعار (2021)
وجود علاقة متوسطة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وجاءت درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بمراعاة المعايير والقضايا البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.	الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي،	العاملين في القطاع العام الفلسطيني	2020	القطاع العام الفلسطيني	إدارة الموارد البشرية الخضراء / الاداء المؤسسي	البرغوثي (2020)
وجود علاقة كبيرة بين أبعاد القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وجاء مستوى تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات المبحوثة بدرجة كبيرة ومستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بدرجة كبيرة	الاستبانة	المنهج الوصفي	العاملين في الإدارات في كبرى المؤسسات التعليمية والصناعية والخدمية في الخليل	2023	كبرى المؤسسات التعليمية والصناعية والخدمية في الخليل	القيادة المستدامة / إدارة الموارد البشرية الخضراء	الدراسة الحالية (2023)

## الفصل الثالث

### منهج واجراءات الدراسة

#### 1.3 مقدمة

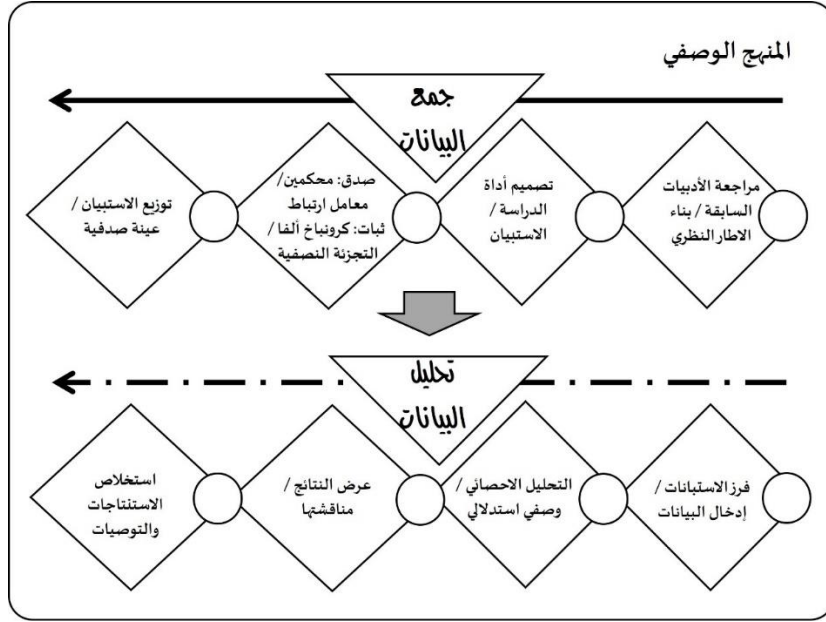
يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهج الدراسة والخطوات والاجراءات، وذلك بدأ من جمع البيانات وانتهاء بالتوصيات. ويتناول وصفا لمجتمع الدراسة، والطريقة التي تم اتباعها في اختيار العينة، ووصف الأداة المستخدمة، والإجراءات التي اتبعت في تنفيذها، بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمت في الوصول النتائج.

#### 2.3 منهجية واجراءات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم الرجوع إلى الأدب السابق حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة. وبالاستناد إلى الأدب السابق والدراسات السابقة تم تصميم استبانة استهدفت جمع البيانات المتعلقة بالموضوع، بعد ذلك تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً لاستخلاص النتائج وعرضها حيث استخدمت الباحثة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ووصف مفصلاً لإجراءات الدراسة (شكل 1.3) فيما هو ادناه:

- مراجعة الادبيات السابقة: بهدف تأصيل البحث وإنجاز جزئية الإطار النظري والدراسات السابقة، قامت الباحثة بمراجعة العديد من الكتب والأوراق البحثية من مختلف المصادر كالمجلات ورسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه وبعض المواقع الالكترونية ذات العلاقة.
- تصميم واختبار أداة الدراسة: تم اعتماد الاستبيان كأداة بحثية رئيسية لهذه الدراسة، وفي تصميمها تم الاستناد فيها لمؤشرات اشتقت من الادب النظري والدراسات السابقة، وبعد الانتهاء من بنائها تم اختبار صدقها من خلال عرضها على محكمين متخصصين وأصحاب خبرة، واختبارها احصائياً لأغراض الصدق والثبات.

- تحليل البيانات: استخدمت حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS " لعمل الاختبارات الضرورية لاستخراج النتائج.
- عرض ومناقشة النتائج: بعد الانتهاء من الاختبارات الهدفية لإجابة أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم عرض النتائج، ومن ثم تلخيصها مصنفة بهدف استنباط الاستنتاجات.
- بعد عرض ومناقشة النتائج تم تصنيف النتائج بهدف استخلاص الاستنتاجات والتوصيات.



شكل 1.3: منهجية واجراءات الدراسة

### 3.3 أداة الدراسة

تم اختيار الاستبيان لتكون أداة رئيسية للدراسة بسبب كبر حجم المجتمع المبحوث، وتم بناؤه بالاستفادة من الادبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وجاء تصميمها مكون من 4 محاور رئيسية احتوت على الفقرات كما هو موضح في الجدول (1.3).

#### 1.3.3. مقاييس الاداة:

جاء المقياس الرئيسي للفقرات المغلقة خماسيا بحسب مقياس ليكرت، حيث وزعت الدرجات كما يلي: درجة كبيرة جدا: (5)، درجة كبيرة (4)، درجة متوسطة (3)، درجة صغيرة (2) ودرجة صغيرة جدا (1)، بينما جاء المقياس للفقرات التعريفية متراوحاً بين ثنائي ومتعدد.

جدول 1.3: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)

الرقم	المحور	الفقرات
1	القسم الأول البيانات التعريفية	7 مفتوحة- مغلقة
2	القسم الثاني واقع تطبيق القيادة المستدامة	24 مغلقة
		4 مغلقة
		4 مغلقة
		4 مغلقة
		4 مغلقة
		4 مغلقة
		4 مغلقة
		4 مغلقة
3	القسم الثالث واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	35 مغلقة
		4 مغلقة
		4 مغلقة
		3 مغلقة
		4 مغلقة
		4 مغلقة
		4 مغلقة
		4 مغلقة
		4 مغلقة
		4 مغلقة
4	القسم الرابع دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	14 مغلقة

2.3.3. صدق أداة الدراسة (تحكيم الاستبيان):

للتحقق من صدق الأداة والتأكد من قدرتها على قياس ما صممت لأجله، تم عمل اختبار قبلي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين (ملحق 1.3)، وقد كان لملاحظاتهم أثر إيجابي على تطوير أسئلة الاستبانة، خروجها في صورتها النهائية ملحق (2.3). كما وتم التحقق من الصدق بعد استكمال جمع الاستبيانات باستخدام التحليل الاحصائي للاستبانة الصحيحة التي تمت استعدادتها باحتساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات كل بعد من أبعاد القيادة المستدامة مع الدرجة الكلية، وكذلك كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الدرجة الكلية واحتساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات محور دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الدرجة الكلية، وقد جاءت النتائج كما في الجداول (2.3) و (3.3) و (4.3).

جدول 2.3: نتائج اختبار صدق الاستبيان (معاملات ارتباط بيرسون) لفقرات القيادة المستدامة مع الدرجة الكلية للمحور

B4	B3	B2	B1	الفقرة	محور تنمية القيادة الداخلية
.850**	.868**	.863**	.860**	م. ارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
C4	C3	C2	C1	الفقرة	محور السلوك الاخلاقي
.808**	.846**	.870**	.863**	م. ارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
D4	D3	D2	D1	الفقرة	محور المسؤولية الأخلاقية والبيئية
.673**	.726**	.711**	.711**	م. ارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
E4	E3	E2	E1	الفقرة	محور الاستثمار في المورد البشري
.859**	.861**	.856**	.841**	م. ارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
F4	F3	F2	F1	الفقرة	محور الثقافة التنظيمية القوية
.899**	.927**	.910**	.812**	م. ارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
G4	G3	G2	G1	الفقرة	محور المنظور طويل الامد
.848**	.898**	.895**	.869**	م. ارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	

جدول 3.3: معاملات ارتباط بيرسون بين المتوسط الحسابي لفقرات واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الدرجة الكلية.

H4	H3	H2	H1	الفقرة	محور تحليل وتصميم العمل الأخضر
.829**	.846**	.889**	.870**	م. ارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
I4	I3	I2	I1	الفقرة	محور الاستقطاب والتوظيف الأخضر
.789**	.910**	.871**	.822**	م. ارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
J3	J2	J1	J1	الفقرة	محور تقييم الأداء الأخضر:
	.937**	.940**	.925**	م. ارتباط	

	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
<b>K4</b>	<b>K3</b>	<b>K2</b>	<b>K1</b>	الفقرة	محور التدريب والتطوير الأخضر
.855**	.902**	.901**	.901**	م. ارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
<b>L4</b>	<b>L3</b>	<b>L2</b>	<b>L1</b>	الفقرة	محور التعويضات والمكافآت الخضراء:
.924**	.955**	.937**	.936**	م. ارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
<b>M1</b>	<b>M3</b>	<b>M2</b>	<b>M1</b>	الفقرة	محور علاقات الموظفين الخضراء
.934**	.935**	.941**	.906**	م. ارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
N4	N3	N2	N1	الفقرة	محور إدارة الصحة والسلامة الخضراء
.867**	.935**	.900**	.884**	م. ارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
O4	O3	O2	O1	الفقرة	محور حفظ الطاقة
.826**	.867**	.815**	.891**	م. ارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	

جدول 4.3: معاملات ارتباط بيرسون بين المتوسط الحسابي لفقرات دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الدرجة الكلية.

<b>P7</b>	<b>P6</b>	<b>P5</b>	<b>P4</b>	<b>P3</b>	<b>P2</b>	<b>P1</b>	الفقرة
.857**	.829**	.890**	.840**	.863**	.785**	.786**	م. ارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة
<b>P14</b>	<b>P13</b>	<b>P12</b>	<b>P11</b>	<b>P10</b>	<b>P9</b>	<b>P8</b>	الفقرة
.855**	.775**	.777**	.771**	.830**	.811**	.830**	م. ارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة

بالنظر الى الجداول (2.3، 2.3، 4.3) يلاحظ أن قيم الدلالات الإحصائية جاءت أقل من 0.05، وبالتالي ترفض الفرضيات القائلة بعدم وجود ارتباط بين فقرات المحور والدرجة الكلية له لكافة الاختبارات وجميع المحاور (القيادة المستدامة، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، ويؤكد ذلك معاملات الارتباط المرتفعة. بناء على ما سبق تعتبر الاستبانة صادقة، وهو ما يدعم نتائج تحكيم.

### 3.3.3. ثبات أداة الدراسة

من اجل التأكد من ثبات الأداة تم عمل اختبارات الثبات من خلال احتساب معاملات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية، وجاءت النتائج كما في الجدول (5.3).

جدول 5.3: نتائج اختبارات الثبات للأداة ( كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية )

الفقرة	المحور	معامل كرونباخ ألفا	معامل التجزئة النصفية
<b>القيادة المستدامة</b>			
B	تتمية القيادة الداخلية	0.883	0.842
C	السلوك الأخلاقي	0.868	0.751
D	المسؤولية الأخلاقية والبيئية	0.856	0.805
E	الاستثمار في المورد البشري	0.876	0.815
F	الثقافة التنظيمية القوية	0.910	0.905
G	المنظور طويل الأمد	0.900	0.900
<b>ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء</b>			
H	تحليل وتصميم العمل الأخضر	0.880	0.875
I	الاستقطاب والتوظيف الأخضر	0.870	0.852
J	تقييم الأداء الأخضر	0.927	0.831
K	التدريب والتطوير الأخضر	0.912	0.914
L	التعويضات والمكافآت الخضراء	0.954	0.946
M	علاقات الموظفين الخضراء	0.947	0.929
N	إدارة الصحة والسلامة الخضراء	0.919	0.889
O	حفظ الطاقة	0.869	0.852
<b>القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء</b>			
P	دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.961	0.917

يلاحظ من الجدول (5.3)، ان قيم معامل كرونباخ ألفا تتراوح بين (0.856 - 0.961)، وقيم معامل التجزئة النصفية تتراوح بين (0.751 - 0.946) أي انها جميعها قيم مرتفعة وهو ما يؤكد على أن هناك ثبات عال على مستوى المحاور، وبالتالي يؤكد سلامة توزيع الاستبانة على كامل المبحوثين بعدان تم تأكيد صدق وثبات الأداة.

### 4.3 حدود الدراسة

جاءت حدود الدراسة متمثلة فيما يأتي:

- الحدود الزمانية: تم اعداد الدراسة في الفترة ما بين شهري (شباط-أيار) من العام 2023
- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية نظريا في القطاعات الثلاث (التعليمي، الصناعي والخدمي)، وقد تم اختيار كبرى المؤسسات في الخليل من كل قطاع كنموذج للدراسة وكانت هذه المؤسسات هي (جامعة البوليتكنيك، جامعة الخليل، مصنع رويال، مصنع نيروخ، مصنع القصراوي، مصنع المستقبل للأنايبب، شركة جوال، شركة كهرباء الخليل، والمستشفى الأهلي).
- الحدود البشرية: تمثلت في الافراد العاملين في إدارات المؤسسات المبحوثة.

وفيما يتعلق بمجتمع وعينة الدراسة، فتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في إدارات كبرى المؤسسات التعليمية والصناعية والخدمية في الخليل، وجاءت العينة صدفية مكونة من 89 مبحوث. واما خصائص عينة الدراسة الديمغرافية والمؤسسية والتي تتمثل في: الجنس، العمر بالسنوات الكاملة، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، المؤسسة، مجال عمل المؤسسة، سنوات الخدمة، فيعرضها جدول (6.3)

جدول 6.3: توزيع المبحوثين حسب خصائصهم التعريفية (ديمغرافية ومؤسسية)

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	65	73.0
	انثى	24	27.0
العمر بالسنوات الكاملة	30 سنة فأقل	8	9.0
	31-35	18	20.2
	36-40	14	15.7
	41-45	14	15.7
	46-50	22	24.7
	51 سنة فأكثر	13	14.6
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط فأدنى	16	18.0
	بكالوريوس	36	40.4
	دراسات عليا	37	41.6
التخصص العلمي	إدارة اعمال	31	34.8
	محاسبة	7	7.9

6.7	6	علم حاسوب	
1.1	1	هندسة اتصالات	
3.4	3	هندسة كهرباء	
2.2	2	هندسة زراعية	
1.1	1	هندسة مدنية	
4.5	4	هندسة ميكانيك	
3.4	3	تكنولوجيا معلومات	
1.1	1	اتمته مكاتب	
2.2	2	تسويق	
2.2	2	لغة انجليزية	
1.1	1	رياضيات	
2.2	2	طب عام	
1.1	1	جراحة عامة	
2.2	2	تخدير	
6.7	6	تمريض	
2.2	2	اعلام	
13.5	12	لا يحمل شهادة علمية	
18.0	16	جامعة البوليتكنيك	المؤسسة
14.6	13	جامعة الخليل	
14.6	13	جوال	
6.7	6	كهرباء الخليل	
12.4	11	المستشفى الأهلي	
15.7	14	رويال	
7.9	7	نيروخ	
5.6	5	المستقبل للأنايبب	
4.5	4	القصر اوي	
33.7	30	تعليمي	
34.8	31	خدماتي	
31.5	28	صناعي	
23.6	21	5سنوات فأقل	سنوات الخدمة
21.3	19	6-10سنوات	
22.5	20	11-15سنة	
32.6	29	16 سنة فأكثر	
100.0	89	المجموع الكلي للمبجوثين	

يتضح من الجدول السابق (6.3) والذي يعرض خصائص المبحوثين الديمغرافية والمؤسسية، أن أغليبتهم جاءت بالنسبة لهذه الخصائص كما هو ادناه:

- ذكور بنسبة (73.0)، حيث تتسجم هذه النسبة مع ذكورية الفكر الاجتماعي وافساح المجال للذكور للعمل أكثر من الاناث خاصة في الوظائف الإدارية، حيث تصل نسبة الذكور العاملين الذكور في الوظائف الإدارية الى (86.3%) من اجمالي القوى العاملة بحسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2021).
- الفئة العمرية 46-50 بنسبة (24.7%)، وهذا من الطبيعي كون الفئة المبحوثة هم من يعملون في الإدارات وكما نعلم أن الموظف يحتاج الى سنوات من العمل ليصل الى منصب مدير.
- حملة الشهادات العليا (الدراسات العليا) بنسبة (41.6%)، وهذا يتناسب مع كون الفئة المبحوثة ممن يعملون في الإدارات لاسيما في القطاع التعليمي.
- تخصص إدارة الاعمال بنسبة (34.8%)، وهذا يتفق مع أن كافة المؤسسات هي بحاجة الى هذا التخصص خاصة مؤسسات الاعمال، وتكاد لا تخلو مؤسسة من هذا التخصص.
- مجال عمل المؤسسة، تتقارب النسب للقطاعات المبحوثة بشكل كبير حيث كانت نسبة المبحوثين من القطاع الخدماتي هي الأعلى بنسبة (34.8%)، ثم القطاع التعليمي بنسبة (33.7%)، ومن ثم القطاع الصناعي بنسبة (31.5%)، حيث يؤكد هذا التقارب في النسب عدالة المقارنة في الدراسة بين هذه القطاعات.
- أكثر من 16 سنة خبرة بنسبة (32.6%)، وهذا ينسجم مع أن معظم الافراد الذين يشغلون مناصب إدارية هم بحاجة الى سنوات خبرة طويلة.

### 5.3 تحليل البيانات

تم تحليل البيانات احصائيا باستخدام برنامج ((SPSS، وكانت اهم الاختبارات كما يلي: اختبار الصدق (معامل الارتباط بيرسون)، واختبارات الثبات (معامل كرونباخ ألفا، والتجزئة النصفية)، واختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سميرنوف)، والإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية)، واختبارات استدلالية (مان ويتي وكروسكال فالس).

### 6.3 اختبار توزيع البيانات

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ضرورة، وذلك لاختيار الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات الخاصة بتأثير الخصائص الديمغرافية على المبحوثين، ويتم ذلك باستخدام اختبار شابيرو-

ويك (اقل من 50 مبحوث) وكولموجروف - سميرنوف (أكبر من 50 مبحوث)، وجاءت النتائج كما في الجدول (7.3).

جدول 7.3: نتائج اختبار كولموجروف - سميرنوف للتوزيع الطبيعي للبيانات.

<b>C4</b>	<b>C3</b>	<b>C2</b>	<b>C1</b>	<b>B4</b>	<b>B3</b>	<b>B2</b>	<b>B1</b>	الفقرة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة
<b>E4</b>	<b>E3</b>	<b>E2</b>	<b>E1</b>	<b>D4</b>	<b>D3</b>	<b>D2</b>	<b>D1</b>	الفقرة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة
<b>G4</b>	<b>G3</b>	<b>G2</b>	<b>G1</b>	<b>F4</b>	<b>F3</b>	<b>F2</b>	<b>F1</b>	الفقرة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة
<b>I4</b>	<b>I3</b>	<b>I2</b>	<b>I1</b>	<b>H4</b>	<b>H3</b>	<b>H2</b>	<b>H1</b>	الفقرة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة
	<b>K4</b>	<b>K3</b>	<b>K2</b>	<b>K1</b>	<b>J3</b>	<b>J2</b>	<b>J1</b>	الفقرة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة
<b>M4</b>	<b>M3</b>	<b>M2</b>	<b>M1</b>	<b>L4</b>	<b>L3</b>	<b>L2</b>	<b>L1</b>	الفقرة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة
<b>O4</b>	<b>O3</b>	<b>O2</b>	<b>O1</b>	<b>N4</b>	<b>N3</b>	<b>N2</b>	<b>N1</b>	الفقرة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة
<b>P8</b>	<b>P7</b>	<b>P6</b>	<b>P5</b>	<b>P4</b>	<b>P3</b>	<b>P2</b>	<b>P1</b>	الفقرة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة
		<b>P14</b>	<b>P13</b>	<b>P12</b>	<b>P11</b>	<b>P10</b>	<b>P9</b>	الفقرة
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة

يلاحظ من الجدول (7.3)، أن جميع قيم الدلالات الإحصائية المحسوبة جاءت أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول برفض الفرضية الصفرية التي يستند إليها اختبار كولموجروف - سميرنوف بأن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهذا ما يشير إلى التوزيع غير الطبيعي للبيانات.

### 7.3 تصنيف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين

تصنيف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وتوزيعها على فئات جاء تسهيلاً لقراءتها (جدول 8.3)

جدول 8.3: تصنيف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين (معدل عن قنام 2009)

الدلالة لندور القيادة المستخدمة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	الدلالة لندور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	الدلالة لندور القيادة المستخدمة	الدرجة/المستوى		المتوسط الحسابي
دور أقوى للقيادة المستخدمة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ↑ ↑	مستوى أكبر لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ↑ ↑	مستوى أكبر لتطبيق ابعاد القيادة المستخدمة ↑ ↑	كبيره جدا	مستوى 2	5.00-4.51
				مستوى 1	4.50-4.01
			كبيره	مستوى 2	4.00-3.51
				مستوى 1	3.50-3.01
متوسطة					3.00
دور أضعف للقيادة المستخدمة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ↓ ↓	مستوى أقل لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ↓ ↓	مستوى أقل لتطبيق ابعاد القيادة المستخدمة ↓ ↓	صغيرة	مستوى 1	2.99-2.50
				مستوى 2	2.49 -2.00
			صغيرة	مستوى 1	1.99-1.50
			جدا	مستوى 2	1.49-1.00

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 مقدمة

يعرض هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة البحثية واختبار الفرضيات المنبثقة عنها.

#### 2.4 واقع تطبيق القيادة المستدامة:

في إطار الإجابة على السؤال البحثي حول واقع تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات الأكاديمية والخدمية والصناعية في الخليل، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وجاءت النتائج كما هو أدناه:

#### 1.2.4. قراءة عامة في مستوى تطبيق ابعاد القيادة المستدامة:

النتائج العامة حول مستوى تطبيق ابعاد القيادة المستدامة يعرضها الجدول (1.4).

يلاحظ من الجدول (1.4)، ان المتوسط الحسابي العام لواقع تطبيق القيادة المستدامة بلغ (3.56) معبرا عن درجة كبيرة من المستوى الثاني، مما يعني أن هناك مستوى تطبيق كبير لأبعاد القيادة المستدامة في المؤسسات المبحوثة. وقد جاء البعد الأعلى تطبيقا هو بعد المنظور طويل الأمد وبمتوسط حسابي (3.63) بدرجة كبيرة من المستوى الثاني، وجاء بعد السلوك الأخلاقي هو الأقل تطبيقا بمتوسط حسابي (3.43). مما يعني أن المؤسسات المبحوثة تهتم كثيرا ببناء خطط طويلة الأمد آخذة بعين الاعتبار

القضايا البيئية كما أنها توجه أهدافها نحو التنمية المستدامة. وجاءت النتائج مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية كالآتي:

- المنظور طويل الأمد (3.63).
- تنمية القيادة الداخلية (3.62)
- المسؤولية الأخلاقية والبيئية (3.61)
- الاستثمار في المورد البشري (3.54)
- الثقافة التنظيمية القوية (3.51)
- السلوك الأخلاقي (3.43)

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق القيادة المستدامة.

الدرجة والمستوى للمتوسطات	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المحاور	
درجة كبيرة -م2	0.780	3.62	تنمية القيادة الداخلية	<b>B</b>
درجة كبيرة -م1	0.827	3.43	السلوك الأخلاقي	<b>C</b>
درجة كبيرة -م2	0.818	3.61	المسؤولية الأخلاقية والبيئية	<b>D</b>
درجة كبيرة -م2	0.799	3.54	الاستثمار في المورد البشري	<b>E</b>
درجة كبيرة -م2	0.816	3.51	الثقافة التنظيمية القوية	<b>F</b>
درجة كبيرة -م2	0.793	3.63	المنظور طويل الأمد	<b>G</b>
درجة كبيرة -م2	0.641	3.56	المعدل العام للمحور	

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فقد تراوحت النتائج بين (0.780 - 0.827)، مما يشير الى تشتت منخفض وهذا يعني اجماع المبحوثين حول الإجابات.

وبمراجعة النتائج يمكن القول بما يأتي:

- الحكم بقبول الفرضية القائلة بأن تطبيق المؤسسات المبحوثة القيادة المستدامة بشكل عام بمستويات كبيرة فأعلى، كون النتيجة جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثاني.

- الحكم برفض الفرضية القائلة بأن تطبيق المؤسسات المبحوثة لأبعاد القيادة المستدامة بمستويات واضحة التفاوت، وعلى رأس هذه الأبعاد يقف الاستثمار في المورد البشري كصاحب أعلى مستوى تطبيق، ويتذللها من حيث المستوى المنظور طويل الأمد، كون النتيجة للمتوسطات الحسابية جاءت متقاربة جدا، حيث أن جميعها جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثاني باستثناء بعد السلوك الأخلاقي جاء بدرجة كبيرة من المستوى الأول، وأيضا بعد المنظور طويل الأمد هو الأعلى مستوى تطبيق في المؤسسات المبحوثة.

اما من حيث القراءة العامة المقارنة لمستوى تطبيق ابعاد القيادة المستدامة من حيث مجال عمل المؤسسة فجاءت النتائج كما في الجدول (2.4).

جدول 2.4: قراءة عامة مقارنة في مستوى تطبيق ابعاد القيادة المستدامة

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		المحور
	تحتي 1.0	تحتي 2.0	تحتي 1.0	تحتي 2.0	تحتي 1.0	تحتي 2.0	
0.531	0.474	3.55	0.731	3.50	0.689	3.63	واقع تطبيق القيادة المستدامة

يلاحظ من الجدول (2.4) أن القطاع التعليمي هو الأعلى تطبيقا للقيادة المستدامة يليه القطاع الصناعي ثم القطاع الخدمي وقد جاءت جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الثاني، وجاءت قيمة دلالة كروسكال فالس أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق في تطبيق ابعاد القيادة المستدامة تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة.

#### 2.2.4 تطبيق القيادة المستدامة - بعد تنمية القيادة الداخلية:

النتائج حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لبعث تنمية القيادة الداخلية، يعرضها الجدول (3.4).

يلاحظ من الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى تطبيق بعد تنمية القيادة الداخلية جاء بدرجة كبيرة من المستوى الثاني بمتوسط حسابي (3.62)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات تنمية القيادة الداخلية جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الثاني حيث تراوحت بين (3.55-3.66) وجاءت مرتبة تنازليا كالآتي:

- الاهتمام بأراء العاملين الخاصة بالعمل (3.66)
- تفويض بعض المسؤوليات القيادية للعاملين (3.64).
- اشراك العاملين في عملية التخطيط للأنشطة القيادية (3.62).
- إعداد قادة من العاملين في المؤسسة (3.55).

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق القيادة المستدامة في مجال تنمية القيادة الداخلية.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	
0.886	3.62	اشراك العاملين في عملية التخطيط للأنشطة القيادية	B1
0.891	3.66	الاهتمام بأراء العاملين الخاصة بالعمل	B2
0.920	3.64	تفويض بعض المسؤوليات القيادية للعاملين	B3
0.929	3.55	إعداد قادة من العاملين في المؤسسة	B4
0.780	3.62	المعدل العام للمحور	

وفيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (0.886 - 0.929) مشيرة الى تشتت منخفض مما يعني اجماع المبحوثين حول النتائج.

اما من حيث القراءة المقارنة لمستوى تطبيق ابعاد القيادة المستدامة - بعد تنمية القيادة الداخلية فجاءت النتائج كما في الجدول (4.4).

جدول 4.4: قراءة مقارنة حول تطبيق القيادة المستدامة - بعد تنمية القيادة الداخلية:

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		الفقرات / المحور
	أ. اهتمام	ب. حسابي	أ. اهتمام	ب. حسابي	أ. اهتمام	ب. حسابي	
0.175	0.745	3.50	0.962	3.52	0.913	3.83	B1
0.148	0.875	3.39	0.884	3.77	0.887	3.80	B2
0.538	0.879	3.57	0.958	3.58	0.935	3.77	B3
0.592	0.793	3.54	0.979	3.68	1.006	3.43	B4
<b>0.485</b>	<b>0.687</b>	<b>3.50</b>	<b>0.841</b>	<b>3.64</b>	<b>0.807</b>	<b>3.71</b>	محور تنمية القيادة الداخلية

يلاحظ من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لبعد تنمية القيادة الداخلية في القطاعات الثلاث جاءت جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الثاني ومرتبطة تنازليا كالاتي: القطاع التعليمي، فالقطاع الخدماتي، فالقطاع الصناعي. وجاءت قيمة دلالة كروسكال فالس أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق في مستوى تطبيق القيادة المستدامة - بعد القيادة الداخلية تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة.

#### 3.2.4. تطبيق القيادة المستدامة - بعد السلوك الأخلاقي:

النتائج حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لبعد السلوك الأخلاقي، يعرضها الجدول (5.4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في مجال السلوك الأخلاقي

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	
1.039	3.21	توزيع عادل للحوافز على جميع العاملين	C1
1.025	3.36	معاملة عادلة لجميع العاملين (تطبيق غير متحيز للإجراءات والقوانين عليهم، توزيع عادل لأعباء العمل)	C2
0.905	3.46	العمل على تقوية العلاقات بين العاملين	C3
0.934	3.7	تعزيز العمل التعاوني بين العاملين (العمل بروح الفريق)	C4
0.827	3.43	المعدل العام للمحور	

يلاحظ من الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي العام لبعد السلوك الأخلاقي بلغ (3.43) أي بدرجة كبيرة من المستوى الأول بمتوسط، وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرات السلوك الأخلاقي جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الأول باستثناء تعزيز العمل التعاوني بين العاملين (العمل بروح الفريق) فقد جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثاني. وجاءت الفقرات مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات كالاتي:

- تعزيز العمل التعاوني بين العاملين (العمل بروح الفريق) (3.70).
- العمل على تقوية العلاقات بين العاملين (3.46).
- معاملة عادلة لجميع العاملين (تطبيق غير متحيز للإجراءات والقوانين عليهم، توزيع عادل لأعباء العمل، ...) (3.36).
- توزيع عادل للحوافز على جميع العاملين (3.21).

وفيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (0.905 – 1.039) مشيرة الى تشتت مرتفع نسبيا مما يعني اجماع متوسط للمبحوثين حول النتائج.

اما من حيث القراءة المقارنة لمستوى تطبيق ابعاد القيادة المستدامة- بعد السلوك الاخلاقي فجاءت النتائج كما في الجدول (6.4)

جدول 6.4: قراءة مقارنة حول تطبيق القيادة المستدامة - بعد السلوك الأخلاقي

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		الفقرات / المحور
	متوسط البيانات	انحراف معياري	متوسط البيانات	انحراف معياري	متوسط البيانات	انحراف معياري	
0.144	0.819	3.32	1.193	2.90	1.006	3.43	C1
0.078	0.879	3.43	1.093	3.06	1.037	3.60	C2
0.404	0.870	3.36	0.919	3.39	0.928	3.63	C3
0.356	0.854	3.71	1.029	3.52	0.900	3.87	C4
<b>0.073</b>	<b>0.677</b>	<b>3.46</b>	<b>0.924</b>	<b>3.22</b>	<b>0.822</b>	<b>3.63</b>	محور السلوك الأخلاقي

يلاحظ من الجدول (6.4) أن المتوسطات الحسابية لبعده السلوك الأخلاقي في القطاعات الثلاث جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثاني في القطاع التعليمي بينما جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول في القطاعين الصناعي والخدمي وجاءت مرتبة تنازليا كما يأتي: القطاع التعليمي، فالقطاع الصناعي، فالقطاع الخدمي.

وجاءت قيمة دلالة كروسكال فالس أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق في مستوى تطبيق القيادة المستدامة - بعد السلوك الأخلاقي تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة.

#### 4.2.4. تطبيق القيادة المستدامة - بعد المسؤولية الأخلاقية والبيئية:

النتائج حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لبعده المسؤولية الأخلاقية والبيئية، يعرضها الجدول (7.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في مجال المسؤولية الأخلاقية والبيئية

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	
0.932	3.64	توجيه العاملين نحو المحافظة على البيئة (مبادرات، تحفيز، ...)	D1
0.897	3.7	توجيه العاملين نحو الاستفادة المثلى بالموارد (المحافظة على استدامتها)	D2
0.972	3.74	مشاركة المجتمع المحلي مناسباته المختلفة	D3
1.101	3.37	تخصيص جزء من أرباح المؤسسة للمسؤولية المجتمعية	D4
0.818	3.61	المعدل العام للمحور	

يلاحظ من الجدول (7.4) أن المتوسط الحسابي العام لبعد المسؤولية الأخلاقية والبيئية جاء بدرجة كبيرة من المستوى الثاني بمتوسط حسابي (3.61)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات المسؤولية الأخلاقية والبيئية جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الثاني باستثناء فقرة تخصيص جزء من أرباح المؤسسة للمسؤولية المجتمعية والتي جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.37-3.74) وجاءت مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات كالاتي:

- مشاركة المجتمع المحلي مناسباته المختلفة (3.74).
- توجيه العاملين نحو الاستفادة المثلى بالموارد (المحافظة على استدامتها) (3.70).
- توجيه العاملين نحو المحافظة على البيئة (مبادرات، تحفيز، ...) (3.64).
- تخصيص جزء من أرباح المؤسسة للمسؤولية المجتمعية (3.37).

ومما يؤكد على هذه النتائج ما تقوم به المؤسسات المبحوثة من نشر للوعي البيئي بين العاملين والمجتمع المحلي، فعلى سبيل المثال أطلقت شركة رويال برنامج (Recycling) للحفاظ على البيئة من أي ملوثات صناعية أو مخلفات بلاستيكية قد تؤذي حياة البشر. وافتتحت كل من جامعة البوليتكنيك وجامعة الخليل تخصص (هندسة تكنولوجيا البيئة) كأحد أهم التخصصات الهندسية التي تعنى بقضايا البيئة. وتقوم شركة جوال بحملات توعوية وورش عمل دورية لنشر الثقافة البيئية بين موظفي وعملاء الشركة وحثهم على الالتزام بالمعايير البيئية الصادرة عن سلطة جودة البيئة التي تتعلق بمجال عمل الشركة.

وفيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (0.897 - 1.101) مشيرة الى تشتت مرتفع نسبيا مما يعني اجماع متوسط للمبحوثين حول النتائج.

اما من حيث القراءة المقارنة لمستوى تطبيق ابعاد القيادة المستدامة- بعد المسؤولية الأخلاقية والبيئية فجاءت النتائج كما في الجدول (8.4)

جدول 8.4: قراءة مقارنة حول تطبيق القيادة المستدامة - بعد المسؤولية الأخلاقية والبيئية

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		الفقرة / المحور
	متوسط	رتبة	متوسط	رتبة	متوسط	رتبة	
0.794	0.844	3.75	0.992	3.58	0.968	3.60	D1
0.811	0.905	3.68	0.915	3.65	0.898	3.77	D2
0.714	0.917	3.79	0.915	3.65	1.095	3.80	D3
0.235	0.951	3.64	1.112	3.35	1.196	3.13	D4
<b>0.786</b>	<b>0.796</b>	<b>3.71</b>	<b>0.841</b>	<b>3.56</b>	<b>0.833</b>	<b>3.58</b>	<b>محور المسؤولية الأخلاقية والبيئية</b>

يلاحظ من الجدول (8.4) أن المتوسطات الحسابية لبعء المسؤولية الأخلاقية في القطاعات الثلاث جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثاني ومرتبة تنازليا كما يأتي: القطاع الصناعي، فالقطاع التعليمي، فالقطاع الخدماتي. كما جاءت دلالة كروسكال فالس أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق في تطبيق القيادة المستدامة - بعد المسؤولية الأخلاقية تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة.

#### 5.2.4. تطبيق القيادة المستدامة - بعد الاستثمار في المورد البشري:

النتائج حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لبعء الاستثمار في المورد البشري كما في جدول (9.4).

يلاحظ من الجدول (9.4) أن المتوسط الحسابي العام لبعء الاستثمار في المورد البشري جاء بدرجة كبيرة من المستوى الثاني بمتوسط حسابي (3.54)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات الاستثمار في المورد البشري جميعها بدرجة كبيرة تتراوح بين المستوى الأول والثاني، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.37-3.74) وجاءت مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات كالاتي:

- تنمية المهارات التقنية (التكنولوجية) لدى العاملين (3.69).

- الحفاظ على استدامة مواردها البشرية (تعليم، تدريب، ...) (3.66).
- توفير البيئة الداعمة (بيئة عمل مادية مريحة، أنشطة ترفيهية للتخلص من ضغوط العمل، ...) (3.43).
- صقل مهارات العاملين (التحفيز على التفكير الناقد، الابداع، حل المشكلات، ...) (3.64).

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في مجال الاستثمار في المورد البشري

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	
0.904	3.66	الحفاظ على استدامة مواردها البشرية (تعليم، تدريب، ...)	E1
0.887	3.69	تنمية المهارات التقنية (التكنولوجية) لدى العاملين	E2
0.987	3.43	توفير البيئة الداعمة (بيئة عمل مادية مريحة، أنشطة ترفيهية للتخلص من ضغوط العمل، ...)	E3
0.959	3.38	صقل مهارات العاملين (التحفيز على التفكير الناقد، الابداع، حل المشكلات، ...)	E4
0.799	3.54	المعدل العام للمحور	

وفيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (0.887 – 0.987) مشيرة الى تشتت مرتفع نسبيا مما يعني اجماع متوسط للمبحوثين حول النتائج.

اما من حيث القراءة المقارنة لمستوى تطبيق ابعاد القيادة المستدامة - بعد الاستثمار في المورد البشري فجاءت النتائج كما في الجدول (10.4)

جدول 10.4: قراءة مقارنة حول تطبيق القيادة المستدامة - بعد الاستثمار في المورد البشري

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		الفقرة / المحور
	معياري	حسابي	معياري	حسابي	معياري	حسابي	
0.944	0.905	3.68	0.902	3.71	0.932	3.60	E1
0.460	0.810	3.71	0.848	3.58	1.006	3.77	E2

0.894	0.882	3.50	1.057	3.42	1.033	3.37	E3
0.868	0.838	3.46	1.077	3.32	0.964	3.37	E4
<b>0.932</b>	<b>0.688</b>	<b>3.59</b>	<b>0.825</b>	<b>3.51</b>	<b>0.887</b>	<b>3.53</b>	محور الاستثمار في المورد البشري

يلاحظ من الجدول (10.4)، أن المتوسطات الحسابية لبعث الاستثمار في المورد البشري في القطاعات الثلاث جاءت جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الثاني ومرتبنة تنازليا كالآتي: القطاع الصناعي، فالقطاع التعليمي، فالقطاع الخدماتي. وجاءت قيمة دلالة كروسكال فالس أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق في إجابات المبحوثين تعزى لمجال عمل المؤسسة.

#### 6.2.4. تطبيق القيادة المستدامة - بعد الثقافة التنظيمية القوية:

النتائج حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لبعث الثقافة التنظيمية القوية، يعرضها الجدول (11.4).

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في مجال الثقافة التنظيمية القوية

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	
0.904	3.56	نشر ثقافة تنظيمية بين العاملين تركز على التطوير المستمر	F1
0.929	3.56	تتمية الإحساس بالولاء لدى العاملين للمؤسسة	F2
0.954	3.46	تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة	F3
0.891	3.44	تهيئة الموظفين لتقبل التغيير داخل المؤسسة	F4
0.816	3.51	المعدل العام للمحور	

يلاحظ من الجدول (11.4) أن المتوسط الحسابي العام لبعث الثقافة التنظيمية القوية جاء بدرجة كبيرة من المستوى الثاني بمتوسط حسابي (3.54)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات الاستثمار في المورد البشري جميعها بدرجة كبيرة تتراوح بين المستوى الأول والثاني. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.44-3.56) وجاءت مرتبنة تنازليا كالآتي:

- نشر ثقافة تنظيمية بين العاملين تركز على التطوير المستمر (3.56).

- وتتمية الإحساس بالولاء لدى العاملين للمؤسسة (3.56).
- تحقيق التوافق بين اهداف العاملين واهداف المنظمة (3.46).
- تهيئة الموظفين لتقبل التغيير داخل المؤسسة (3.44).

وفيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (0.891 – 0.954) مشيرة الى تشتت مرتفع نسبيا مما يعني اجماع متوسط للمبحوثين حول النتائج.

اما من حيث القراءة المقارنة لمستوى تطبيق ابعاد القيادة المستدامة- بعد الثقافة التنظيمية القوية فجاءت النتائج كما في الجدول (12.4).

جدول 12.4: قراءة مقارنة حول تطبيق القيادة المستدامة - بعد الثقافة التنظيمية القوية

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		الفقرات / المحور
	معياري 1	حسابي 2	معياري 1	حسابي 2	معياري 1	حسابي 2	
0.907	0.882	3.50	0.989	3.61	0.858	3.57	F1
0.308	0.863	3.68	0.989	3.39	0.928	3.63	F2
0.860	0.838	3.54	1.060	3.45	0.968	3.40	F3
0.336	0.780	3.64	1.039	3.29	0.814	3.40	F4
<b>0.640</b>	<b>0.764</b>	<b>3.59</b>	<b>0.876</b>	<b>3.44</b>	<b>0.820</b>	<b>3.50</b>	محور الثقافة التنظيمية القوية

يلاحظ من الجدول (12.4) ان المتوسطات الحسابية لبعدها الثقافة التنظيمية القوية في القطاعات الثلاث جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول في قطاعي التعليم والخدمات ومن المستوى الثاني في القطاع الصناعي ومرتبة تنازليا كما يأتي: القطاع الصناعي، فالقطاع التعليمي، فالقطاع الخدماتي. وجاءت دلالة كروسكال فالس أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق في تطبيق القيادة المستدامة - بعد الثقافة التنظيمية القوية تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة.

#### 7.2.4. تطبيق القيادة المستدامة - بعد المنظور طويل الأمد:

النتائج حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لبعدها المنظور طويل الأمد، يعرضها الجدول (13.4).

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة في مجال المنظور طويل الأمد

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	
0.899	3.69	قيام كل قسم في المؤسسة بإعداد خطة للعمل بما يتناسب والأهداف العامة للمؤسسة	G1
0.939	3.58	جدية تعامل الإدارة مع الخطط التي تعدها أقسام المؤسسة	G2.
0.954	3.55	بناء الاهداف العامة للمؤسسة بالاستفادة مما تعده الأقسام من خطط	G3
0.820	3.69	توجيه الأهداف المستقبلية للمؤسسة نحو التنمية المستدامة	G4
0.793	3.63	المعدل العام للمحور	

يلاحظ من الجدول (13.4) أن المتوسط الحسابي العام لبعده المنظور طويل الأمد جاء بدرجة كبيرة من المستوى الثاني بمتوسط حسابي (3.63)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات المنظور طويل الأمد جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الثاني. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.69-3.55) وجاءت مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات كالاتي:

- قيام كل قسم في المؤسسة بإعداد خطة للعمل بما يتناسب والأهداف العامة للمؤسسة، وتوجيه الأهداف المستقبلية للمؤسسة نحو التنمية المستدامة (3.69) لكليهما.
- جدية تعامل الإدارة مع الخطط التي تعدها أقسام المؤسسة (3.58).
- بناء الاهداف العامة للمؤسسة بالاستفادة مما تعده الأقسام من خطط (3.55).

وفيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (0.891 - 0.954) مشيرة الى تشتت مرتفعة نسبيا مما يعني اجماع متوسط للمبحوثين حول النتائج.

اما من حيث القراءة المقارنة لمستوى تطبيق ابعاد القيادة المستدامة- بعد المنظور طويل الأمد فجاءت النتائج كما في الجدول (14.4).

يلاحظ من الجدول (14.4) ان المتوسطات الحسابية لبعده المنظور طويل الأمد في القطاعات الثلاث جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثاني في قطاعي التعليم والخدمات ومن المستوى الاول في القطاع الصناعي ومرتبة تنازليا كما يأتي: القطاع الصناعي، فالقطاع التعليمي، فالقطاع الخدماتي. وجاءت

دلالة كروسكال فالس أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق في تطبيق القيادة المستدامة - بعد الثقافة التنظيمية القوية تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة.

جدول 14.4: قراءة مقارنة حول تطبيق القيادة المستدامة - بعد المنظور طويل الأمد

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		الفقرات / المحور
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	
0.087	0.994	3.39	0.945	3.68	0.669	3.97	G1
0.353	1.000	3.50	0.890	3.52	0.944	3.73	G2
0.389	0.956	3.39	0.995	3.55	0.915	3.70	G3
0.265	0.881	3.46	0.855	3.74	0.699	3.83	G4
<b>0.255</b>	<b>0.832</b>	<b>3.44</b>	<b>0.821</b>	<b>3.62</b>	<b>0.706</b>	<b>3.81</b>	<b>محور المنظور طويل الأمد</b>

#### 3.4 واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

في إطار الإجابة على السؤال البحثي حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الأكاديمية والخدمية والصناعية في الخليل، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، وجاءت النتائج كما هو ادناه:

##### 1.3.4. قراءة عامة في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

النتائج العامة حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يعرضها الجدول (15.4).

يلاحظ من الجدول (15.4) ان المتوسط الحسابي العام لواقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغ (3.31) معبرا عن درجة كبيرة من المستوى الأول، مما يعني أن هناك مستوى تطبيق كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات المبحوثة. ولقد جاءت ممارسة حفظ الطاقة هي الأعلى تطبيقا بين الممارسات بمتوسط حسابي (3.96) بدرجة كبيرة من المستوى الثاني مما يعني أن المؤسسات المبحوثة لديها اهتمام كبير بالجانب المادي كون ممارسة حفظ الطاقة تساهم بشكل كبير

في توفير التكاليف الإنتاجية والتشغيلية وبالتالي تحقيق زيادة في الأرباح خاصة لدى الشركات الصناعية. ويلاحظ أن ممارسة التعويضات والمكافآت الخضراء هي الأقل تطبيقاً وجاءت بمتوسط حسابي (2.81) أي بدرجة صغيرة من المستوى الأول. وجاءت النتائج مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية كالآتي:

- حفظ الطاقة (3.964).
- تحليل وتصميم العمل الأخضر (3.57).
- التدريب والتطوير الأخضر (3.40).
- إدارة الصحة والسلامة الخضراء (3.26).
- الاستقطاب والتوظيف الأخضر (3.24).
- تقييم الأداء الأخضر (3.51).
- علاقات الموظفين الخضراء (3.43).
- التعويضات والمكافآت الخضراء (2.81).

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

المحاور	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة والمستوى للمتوسطات
H	3.57	0.815	درجة كبيرة -م2
I	3.24	0.933	درجة كبيرة -م1
J	3.19	1.042	درجة كبيرة -م1
K	3.40	0.932	درجة كبيرة -م1
L	2.81	1.194	درجة كبيرة -م1
M	3.02	1.054	درجة كبيرة -م1
N	3.26	0.990	درجة كبيرة -م1
O	3.96	0.760	درجة كبيرة -م2
المعدل العام للمحاور			درجة كبيرة -م1

وبمراجعة النتائج في هذا المجال يمكن الحكم بما يأتي:

- الحكم بقبول الفرضية القائلة بأن تطبق المؤسسات المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل عام بمستويات كبيرة فأعلى، حيث جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول.

- الحكم برفض الفرضية القائلة بأن تطبيق المؤسسات المبحوثة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمستويات واضحة التفاوت وعلى رأس هذه الممارسات يقف التدريب والتطوير الأخضر كصاحب أعلى مستوى تطبيق، ويتذللها من حيث المستوى علاقات الموظفين الخضراء" كون النتيجة للمتوسطات الحسابية جاءت متقاربة جدا، حيث أن أغلبها جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول باستثناء بعد التعويضات والمكافآت الخضراء جاء بدرجة صغيرة من المستوى الأول أي انها الممارسة الأقل تطبيقا، وجاءت ممارسة حفظ الطاقة هي الأعلى مستوى تطبيق في المؤسسات المبحوثة.

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فقد تراوحت النتائج بين (0.759 – 1.194) مما يشير الى تشتت مرتفع نسبيا، وهذا يعني اجماع متوسط للمبحوثين حول الإجابات.

أما من حيث القراءة المقارنة العامة في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فجاءت النتائج كما في الجدول (16.4)

جدول 16.4: قراءة مقارنة عامة في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		المحور
	معيارى	حسابى	معيارى	حسابى	معيارى	حسابى	
0.062	0.639	3.45	0.777	3.43	0.800	3.05	واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يلاحظ من الجدول (16.4) أن المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاعات الثلاث جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول في القطاعات الثلاث ومرتبة تنازليا كما يأتي: القطاع الصناعي، فالقطاع الخدماتي، فالقطاع التعليمي. وجاءت دلالة كروسكال فالس أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة.

#### 2.3.4. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد تحليل وتصميم العمل الأخضر:

النتائج العامة حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تحليل وتصميم العمل الأخضر يعرضها الجدول (17.4).

جدول 17.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تحليل وتصميم العمل الأخضر

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	
1.010	3.57	مهارات (الفهم الصحيح للبيئة وإدراك ضرورة حمايتها)	H1
0.908	3.64	واجبات (مجموعة أقوال وافعال وتصرفات تلزمنا بها الحياة)	H2
0.901	3.60	مسؤوليات (التزامات يختارها الانسان ويفرضها على نفسه)	H3
0.978	3.48	إعداد قادة من العاملين في المؤسسة يتضمن الوصف الوظيفي عناصر وظيفية (واجبات ومهارات ومسؤوليات) تراعي الأبعاد البيئية	H4
0.815	3.57	المعدل العام للمحور	

يلاحظ من الجدول (17.4) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة تحليل وتصميم العمل الأخضر جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثاني بمتوسط حسابي (3.57)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات تحليل وتصميم العمل الأخضر أغلبها بدرجة كبيرة من المستوى الثاني حيث تراوحت بين (3.48-3.64) وجاءت مرتبة تنازليا كالاتي:

- واجبات (مجموعة أقوال وافعال وتصرفات تلزمنا بها الحياة) (3.64)
- مسؤوليات (التزامات يختارها الانسان ويفرضها على نفسه) (3.60).
- مهارات (الفهم الصحيح للبيئة وإدراك ضرورة حمايتها) (3.57).
- إعداد قادة من العاملين في المؤسسة يتضمن الوصف الوظيفي عناصر وظيفية (واجبات ومهارات ومسؤوليات) تراعي الأبعاد البيئية (3.48).

وفيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (1.010 – 0.901) مشيرة الى تشتت مرتفع نسبيا مما يعني اجماع متوسط للمبحوثين حول النتائج.

اما من حيث القراءة المقارنة حول واقع ممارسة تحليل وتصميم العمل الأخضر فجاءت النتائج كما في الجدول (18.4).

يلاحظ من الجدول (18.4) ان المتوسطات الحسابية لممارسة تحليل وتصميم العمل الأخضر في القطاعات الثلاث جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثاني في جميع القطاعات ومرتبة تنازليا كما يأتي:

القطاع الخدماتي، فالقطاع التعليمي، فالقطاع الصناعي. وجاءت دلالة كروسكال فالس أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق في تطبيق ممارسة تحليل وتصميم العمل الأخضر تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة.

جدول 18.4: قراءة مقارنة حول واقع ممارسة تحليل وتصميم العمل الأخضر:

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		الفقرات / المحور
	معياري	حسابي	معياري	حسابي	معياري	حسابي	
0.787	1.105	3.46	0.844	3.61	1.098	3.63	H1
0.819	0.959	3.57	0.739	3.71	1.033	3.63	H2
0.611	0.882	3.50	0.871	3.68	0.968	3.60	H3
0.574	0.994	3.61	0.962	3.52	0.994	3.33	H4
<b>0.854</b>	<b>0.796</b>	<b>3.54</b>	<b>0.716</b>	<b>3.63</b>	<b>0.943</b>	<b>3.55</b>	محور ممارسة تحليل وتصميم العمل الأخضر

3.3.4. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد الاستقطاب والتوظيف الأخضر:

النتائج العامة حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاستقطاب والتوظيف الأخضر يعرضها الجدول (19.4).

يلاحظ من الجدول (19.4) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة الاستقطاب والتوظيف الأخضر جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول بمتوسط حسابي (3.24)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات الاستقطاب والتوظيف الأخضر بدرجة كبيرة من المستوى الأول، حيث تراوحت بين (3.15-3.28)، وجاءت مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات كالاتي:

- وجود خطة واضحة لاستقطاب عاملين واعين بيئيا (3.28)
- استخدام العلامات التجارية الخضراء كوسيلة لجذب العاملين الخضر (3.27).
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل بما يراعي الاعتبارات البيئية (3.26).
- تركيز إعلانات الوظائف على امتلاك المتقدمين لمهارات صديقة للبيئة (3.15).

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاستقطاب والتوظيف الأخضر

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	
1.970	3.28	وجود خطة واضحة لاستقطاب عاملين واعين بيئياً	11
1.136	3.27	استخدام العلامات التجارية الخضراء كوسيلة لجذب العاملين الخضر (الأخضر: صديق للبيئة)	12
1.103	3.15	تركيز إعلانات الوظائف على امتلاك المتقدمين لمهارات صديقة للبيئة (كإعادة التدوير، توفير الطاقة، طباعة ورقية أقل)	13
1.061	3.26	توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل (إعلانات وطلبات توظيف ومقابلات وملف موظف إلكتروني) بما يراعي الاعتبارات البيئية	14
0.933	3.24	المعدل العام للمحور	

وفيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (1.061 – 1.970) مشيرة الى تشتت مرتفع نسبياً مما يعني اجماع متوسط للمبحوثين حول النتائج.

اما من حيث القراءة المقارنة حول واقع ممارسة الاستقطاب والتوظيف الأخضر فجاءت النتائج كما في الجدول (20.4).

جدول 20.4: قراءة مقارنة حول واقع ممارسة الاستقطاب والتوظيف الأخضر:

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		الفقرات / المحور
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	
0.240	0.937	3.29	1.180	3.48	1.143	3.07	11
0.007	1.062	3.64	1.174	3.39	1.031	2.80	12
0.040	1.049	3.29	1.086	3.39	1.104	2.77	13
0.878	1.031	3.21	0.882	3.39	1.262	3.17	14
<b>0.096</b>	<b>0.916</b>	<b>3.36</b>	<b>0.884</b>	<b>3.41</b>	<b>0.959</b>	<b>2.95</b>	محور الاستقطاب والتوظيف الأخضر

يلاحظ من الجدول (20.4) ان المتوسطات الحسابية لممارسة الاستقطاب والتوظيف الأخضر في القطاعات الثلاث جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول في قطاعي الخدمات والصناعي وبدرجة صغيرة من المستوى الأول في القطاع التعليمي ومرتبطة تنازليا كما يأتي: القطاع الخدماتي، فالقطاع الصناعي، فالقطاع التعليمي.

وجاءت دلالة كروسكال فالس أكبر من 0.05 في الفقرات (11 و 14) أي لا توجد فروق في تطبيق تلك الفقرات تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة، بينما جاءت دلالة كروسكال فالس أقل من 0.05 في الفقرات (12 و 13) مما يعني أن هناك فروق في تطبيق تلك الفقرات تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة. وهذا منطقي كون المؤسسات الصناعية قد تمتلك علامات تجارية كونها مؤسسات ربحية خلافا للمؤسسات الخدمية والتعليمية والتي تعتبر مؤسسات غير ربحية ولا تهتم كثيرا بحصولها على علامات تجارية.

#### 4.3.4. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد تقييم الأداء الأخضر:

النتائج العامة حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم الأداء الأخضر يعرضها الجدول (21.4).

جدول 21.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم الأداء الأخضر

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	
1.142	3.18	تبنى أهداف موجهة لحماية البيئة (خضراء) كمرجعية لتقييم أداء الموظفين	J1
1.096	3.19	أخذ مستوى وعي الموظفين بالأهداف البيئية للمؤسسة في تقييم أدائهم	J2
1.127	3.19	تزويد الموظفين بملاحظات تقييمية بانتظام تحسن من ممارساتهم المتعلقة بحماية البيئة	J3
1.042	3.19	المعدل العام للمحور	

يلاحظ من الجدول (20.4) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة تقييم الأداء الأخضر جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول بمتوسط حسابي (3.19)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم الأداء الأخضر جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الأول، وتراوحت بين (3.19-3.18)، كما وجاءت مرتبة تنازليا كالآتي:

- أخذ مستوى وعي الموظفين بالأهداف البيئية للمؤسسة في تقييم أدائهم (3.19).
- تزويد الموظفين بملاحظات تقييمية بانتظام تحسن من ممارساتهم المتعلقة بحماية البيئة (3.19).
- تبني أهداف موجهة لحماية البيئة (خضراء) كمرجعية لتقييم أداء الموظفين (3.18).

وفيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (1.096 – 1.142) مشيرة الى تشتت مرتفع نسبيا مما يعني اجماع متوسط للمبحوثين حول النتائج.

اما من حيث القراءة المقارنة حول ممارسة تقييم الأداء الأخضر فجاءت النتائج كما في جدول (22.4).

جدول 22.4: قراءة مقارنة حول واقع ممارسة تقييم الأداء الأخضر

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		الفقرات / المحور
	معياري	حسابي	معياري	حسابي	معياري	حسابي	
0.020	1.031	3.21	1.025	3.58	1.172	2.73	J1
0.030	1.049	3.29	1.092	3.52	1.040	2.77	J2
0.046	1.076	3.25	1.122	3.52	1.095	2.80	J3
<b>0.025</b>	<b>0.984</b>	<b>3.25</b>	<b>0.984</b>	<b>3.54</b>	<b>1.036</b>	<b>2.77</b>	محور تقييم الأداء الأخضر

يلاحظ من الجدول (22.4) ان المتوسطات الحسابية للممارسة تقييم الأداء الاخضر في القطاعات الثلاث جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول في قطاعي الصناعي والخدمات وبدرجة صغيرة من المستوى الأول في القطاع التعليمي ومرتبطة تنازليا كلاتي: القطاع الخدماتي، فالقطاع الصناعي، فالقطاع التعليمي. وجاءت دلالة كروسكال فالس أقل من 0.05 أي توجد فروق في تطبيق ممارسة تقييم الأداء الاخضر تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة. ويرجع ذلك الى الية التقييم المتبعة في المؤسسات والبنود التي يتم تقييم الموظفين تبعا لها. حيث ان لكل مؤسسة نموذج تقييم يختلف عن المؤسسات الأخرى.

#### 5.3.4. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد التدريب والتطوير الأخضر:

النتائج العامة حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر يعرضها الجدول (23.4).

جدول 23.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	
1.091	3.30	امتلاك خطط لتطوير مهارات الموظفين في مجال إدارة البيئة	K1
1.079	3.36	استهداف نشر الوعي البيئي في المؤسسة	K2
1.047	3.36	توفير فرص لإشراك الموظفين في حل المشاكل البيئية	K3
0.967	3.52	عقد دورات تستهدف تطوير الموظفين بيئياً (مثل الصحة والسلامة المهنية، توفير الطاقة، إدارة النفايات وإعادة التدوير)	K4
0.932	3.4	المعدل العام للمحور	

يلاحظ من الجدول (23.4) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة التدريب والتطوير الأخضر جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول بمتوسط حسابي (3.4)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لغالبية فقرات المحور بدرجة كبيرة من المستوى الأول حيث تراوحت بين (3.30-3.52) وجاءت مرتبة تنازلياً كالآتي:

- عقد دورات تستهدف تطوير الموظفين بيئياً (مثل الصحة والسلامة المهنية، توفير الطاقة، إدارة النفايات وإعادة التدوير) (3.52)
- استهداف نشر الوعي البيئي في المؤسسة، وتوفير فرص لإشراك الموظفين في حل المشاكل البيئية (3.36) لكليهما.
- امتلاك خطط لتطوير مهارات الموظفين في مجال إدارة البيئة (3.30).

وفيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (0.967 – 1.091) مشيرة الى تشتت مرتفع نسبياً مما يعني اجماع متوسط للمبحوثين حول النتائج.

اما من حيث القراءة المقارنة حول ممارسة التدريب والتطوير الأخضر فجاءت النتائج كما في جدول (24.4).

يلاحظ من الجدول (24.4) ان المتوسطات الحسابية لممارسة التدريب والتطوير الأخضر في القطاعات الثلاث جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول في قطاعي التعليم والخدمات ومن المستوى الثاني في القطاع الصناعي ومرتبته تنازلياً كما يأتي: القطاع الصناعي، فالقطاع الخدماتي، فالقطاع التعليمي.

وجاءت دلالة كروسكال فالس أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق في تطبيق ممارسة التدريب والتطوير الأخضر تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة.

جدول 24.4: قراءة مقارنة حول واقع ممارسة التدريب والتطوير الأخضر

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		الفقرات / المحور
	معياري	حسابي	معياري	حسابي	معياري	حسابي	
0.119	0.922	3.54	1.119	3.42	1.159	2.97	K1
0.958	0.875	3.39	0.992	3.42	1.337	3.27	K2
0.371	0.790	3.57	0.955	3.39	1.306	3.13	K3
0.837	0.786	3.61	0.996	3.48	1.106	3.47	K4
<b>0.655</b>	<b>0.664</b>	<b>3.53</b>	<b>0.922</b>	<b>3.43</b>	<b>1.135</b>	<b>3.21</b>	محور التدريب والتطوير الأخضر

#### 6.3.4. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد التعويضات والمكافآت الخضراء:

النتائج العامة حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء يعرضها الجدول (25.4).

يلاحظ من الجدول (25.4) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة التعويضات والمكافآت الخضراء جاءت بدرجة صغيرة من المستوى الأول بمتوسط حسابي (2.81)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات التعويضات والمكافآت الخضراء بدرجة صغيرة من المستوى الأول حيث تراوحت بين (2.78-2.84)، وجاءت مرتبة تنازليا كالآتي:

- مكافأة الموظفين (زيادة الأجور) على سلوكهم الصديق للبيئة (2.84)
- تبني نظام مكافآت على اكتساب المهارات الخضراء (كإعادة تدوير النفايات) (2.82).
- رصد مخصصات مالية لجذب أصحاب الكفاءات البيئية المتميزة (2.80).
- تخصيص مكافآت (نقدية، هدايا للعاملين واسرهم) لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة (2.78).

جدول 25.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	
1.305	2.84	مكافأة الموظفين (زيادة الأجور) على سلوكهم الصديق للبيئة	L1
1.211	2.82	تبني نظام مكافآت على اكتساب المهارات الخضراء (كإعادة تدوير النفايات)	L2
1.268	2.78	تخصيص مكافآت (نقدية، هدايا للعاملين واسرهم) لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة	L3
1.307	2.80	رصد مخصصات مالية لجذب أصحاب الكفاءات البيئية المتميزة	L4
1.194	2.81	المعدل العام للمحور	

وفيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (1.211 – 1.307) مشيرة الى تشتت مرتفع نسبيا مما يعني اجماع متوسط للمبحوثين حول النتائج.

اما من حيث القراءة المقارنة حول ممارسة التعويضات والمكافآت الخضراء فجاءت النتائج كما في جدول (26.4).

جدول 26.4: قراءة مقارنة حول واقع ممارسة التعويضات والمكافآت الخضراء

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		الفقرات / المحور
	متوسطي	انحراف معياري	متوسطي	انحراف معياري	متوسطي	انحراف معياري	
0.029	1.166	3.11	1.193	3.10	1.422	2.33	L1
0.005	1.152	3.07	0.969	3.16	1.305	2.23	L2
0.015	1.133	3.11	1.155	3.00	1.357	2.23	L3
0.054	1.145	2.86	1.319	3.16	1.351	2.37	L4
<b>0.017</b>	<b>1.071</b>	<b>3.04</b>	<b>1.072</b>	<b>3.10</b>	<b>1.283</b>	<b>2.29</b>	محور التعويضات والمكافآت الخضراء

يلاحظ من الجدول (26.4) ان المتوسطات الحسابية لممارسة التعويضات والمكافآت الخضراء في القطاعات الثلاث جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول في قطاعي الخدمات والصناعة وبدرجة صغيرة

من المستوى الثاني في القطاع التعليمي ومرتبطة تنازليا كما يأتي: القطاع الخدماتي، فالقطاع الصناعي، فالقطاع التعليمي. وجاءت دلالة كروسكال فالس أقل من 0.05 أي توجد فروق في تطبيق ممارسة التعويضات والمكافآت الخضراء تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة ويرجع ذلك الى اختلاف أنظمة الحوافز والمكافآت في المؤسسات على اختلاف مجال عملها.

#### 7.3.4. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد علاقات الموظفين الخضراء :

النتائج العامة حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال علاقات الموظفين الخضراء يعرضها الجدول (27.4).

جدول 27.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال علاقات الموظفين الخضراء

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	
1.126	3.22	مشاركة نقابة العمال في المبادرات الخضراء (اعتماد مصادر الطاقة البديلة)	M1
1.143	3.01	مساعدة نقابة العمال للموظف في القضايا الخضراء وفقا لمعايير المؤسسة	M2
1.152	2.94	التفاوض بين الإدارة والنقابة للوصول الى اتفاقية حول مكان العمل الأخضر	M3
1.118	2.90	تدريب ممثلي النقابة فيما يتعلق بجوانب الإدارة البيئية	M4
1.054	3.02	المعدل العام للمحور	

يلاحظ من الجدول (27.4) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة علاقات الموظفين الخضراء جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول بمتوسط حسابي (3.02)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات علاقات الموظفين الخضراء متراوحة بين درجة صغيرة من المستوى الأول ودرجة كبيرة من المستوى الأول حيث تراوحت بين (2.90-3.22) وجاءت مرتبة تنازليا كالآتي:

- مشاركة نقابة العمال في المبادرات الخضراء (اعتماد مصادر الطاقة البديلة) (3.22)
- مساعدة نقابة العمال للموظف في القضايا الخضراء (البيئية) وفقا لمعايير المؤسسة (3.01).
- التفاوض بين الإدارة والنقابة للوصول الى اتفاقية حول مكان العمل الأخضر (2.94).
- تدريب ممثلي النقابة فيما يتعلق بجوانب الإدارة البيئية (2.90).

وفيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (1.118 - 1.152) مشيرة الى تشتت مرتفع نسبيا مما يعني اجماع متوسط للمبحوثين حول النتائج.

اما من حيث القراءة المقارنة حول ممارسة علاقات الموظفين الخضراء فجاءت النتائج كما في جدول (28.4).

جدول 28.4: قراءة مقارنة حول واقع ممارسة علاقات الموظفين الخضراء

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		الفقرات / المحور
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	
0.031	1.000	3.50	0.958	3.42	1.278	2.77	M1
0.016	0.995	3.21	1.101	3.29	1.196	2.53	M2
0.016	1.134	3.21	1.014	3.19	1.165	2.43	M3
0.014	1.008	3.14	1.003	3.16	1.192	2.40	M4
<b>0.017</b>	<b>0.935</b>	<b>3.27</b>	<b>0.937</b>	<b>3.27</b>	<b>1.131</b>	<b>2.53</b>	<b>محور علاقات الموظفين الخضراء</b>

يلاحظ من الجدول (28.4) ان المتوسطات الحسابية لممارسة علاقات الموظفين الخضراء في القطاعات الثلاث جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول في قطاعي الصناعة والخدمات وبدرجة صغيرة من المستوى الأول في القطاع الصناعي ومرتبطة تنازليا كما يأتي: القطاعين الخدماتي والصناعي، فالقطاع التعليمي. وجاءت دلالة كروسكال فالس أقل من 0.05 أي توجد فروق في تطبيق ممارسة علاقات الموظفين الخضراء تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة ويعود ذلك الى طبيعة الأنشطة التي تتبعها النقابات المختلفة باختلاف القطاع الذي تتبع له النقابة والقوانين التي تحكمها.

#### 8.3.4. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد إدارة الصحة والسلامة الخضراء:

النتائج العامة حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال إدارة الصحة والسلامة الخضراء يعرضها الجدول (29.4).

جدول 29.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال إدارة الصحة والسلامة الخضراء

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	
1.099	3.20	إطلاق مبادرات بيئية للحد من معاناة (اجهاد وأمراض) الموظفين نتيجة مخاطر بيئة العمل	N1
1.079	3.29	الإعلان بشكل دوري عن إجراءات الصحة والسلامة الخضراء للموظفين	N2
1.156	3.22	مراجعة إجراءات الصحة والسلامة الخضراء التي أعدتها المؤسسة كلما دعت الضرورة	N3
1.081	3.30	امتلاك نظام رقابة يضمن امتثال الموظفين لإجراءات الصحة والسلامة	N4
0.990	3.26	المعدل العام للمحور	

يلاحظ من الجدول (29.4) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة إدارة الصحة والسلامة الخضراء جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول بمتوسط حسابي (3.26)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات إدارة الصحة والسلامة الخضراء جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الأول حيث تراوحت بين (3.20-3.30) وجاءت مرتبة تنازليا كالآتي:

- امتلاك نظام رقابة يضمن امتثال الموظفين لإجراءات الصحة والسلامة (3.30)
- الإعلان بشكل دوري عن إجراءات الصحة والسلامة الخضراء للموظفين (3.29).
- مراجعة إجراءات الصحة والسلامة الخضراء التي أعدتها المؤسسة كلما دعت الضرورة، (2.22).
- إطلاق مبادرات بيئية للحد من معاناة الموظفين نتيجة مخاطر بيئة العمل (2.20).

وفيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (1.081 - 1.156) مشيرة الى تشتت مرتفع نسبيا مما يعني اجماع متوسط للمبحوثين حول النتائج.

اما من حيث القراءة المقارنة حول ممارسة إدارة الصحة والسلامة الخضراء فجاءت النتائج كما في جدول (30.4).

يلاحظ من الجدول (30.4) ان المتوسطات الحسابية لممارسة إدارة الصحة والسلامة الخضراء في القطاعات الثلاث جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول في قطاعي الصناعة والخدمات وبدرجة صغيرة

من المستوى الأول في القطاع الصناعي ومرتبطة تنازليا كما يأتي: القطاع الخدماتي، فالقطاع الصناعي، فالقطاع التعليمي. وجاءت دلالة كروسكال فالس أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق في تطبيق ممارسة إدارة الصحة والسلامة الخضراء تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة.

جدول 30.4: قراءة مقارنة حول واقع ممارسة إدارة الصحة والسلامة الخضراء

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		الفقرات / المحور
	معياري	حسابي	معياري	حسابي	معياري	حسابي	
0.160	1.166	3.21	0.961	3.45	1.143	2.93	N1
0.015	1.138	3.54	0.962	3.52	1.020	2.83	N2
0.362	1.224	3.36	1.082	3.35	1.159	2.97	N3
0.434	1.168	3.43	0.886	3.42	1.172	3.07	N4
<b>0.132</b>	<b>1.042</b>	<b>3.38</b>	<b>0.873</b>	<b>3.44</b>	<b>1.014</b>	<b>2.95</b>	محور إدارة الصحة والسلامة الخضراء

9.3.4. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد حفظ الطاقة:

النتائج العامة حول مستوى تطبيق المؤسسات المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة يعرضها الجدول (31.4).

جدول 31.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	
0.851	4.16	إطلاق مبادرات بيئية للحد من معاناة الموظفين نتيجة مخاطر بيئة العمل	O1
0.861	3.91	الإعلان بشكل دوري عن إجراءات الصحة والسلامة الخضراء للموظفين	O2
0.873	3.82	مراجعة إجراءات الصحة والسلامة الخضراء التي أعدتها المؤسسة عند الضرورة	O3
0.994	3.97	امتلاك نظام رقابة يضمن امتثال الموظفين لإجراءات الصحة والسلامة	O4
0.760	3.96	المعدل العام للمحور	

يلاحظ من الجدول (31.4) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة إدارة الصحة والسلامة الخضراء جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثاني بمتوسط حسابي (3.96)، كما جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات إدارة الصحة والسلامة الخضراء جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الثاني باستثناء فقرة إطلاق مبادرات بيئية للحد من معاناة (اجهاد وأمراض) الموظفين نتيجة مخاطر بيئة العمل جاءت بدرجة كبيرة جدا من المستوى الأول وتراوحت المتوسطات بين (3.20-3.30)، وجاءت مرتبة تنازليا كالآتي:

- إطلاق مبادرات بيئية للحد من معاناة الموظفين نتيجة مخاطر بيئة العمل (4.16)
- الإعلان بشكل دوري عن إجراءات الصحة والسلامة الخضراء للموظفين (3.29).
- الإعلان بشكل دوري عن إجراءات الصحة والسلامة الخضراء للموظفين (3.91).
- مراجعة إجراءات الصحة والسلامة الخضراء التي أعدتها المؤسسة كلما دعت الضرورة (3.82).

وفيما يتعلق بالانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (0.851 - 0.994) مشيرة الى تشتت مرتفع نسبيا مما يعني اجماع متوسط للمبحوثين حول النتائج.

اما من حيث القراءة المقارنة حول ممارسة حفظ الطاقة فجاءت النتائج كما في جدول (32.4).

جدول 32.4: قراءة مقارنة حول واقع ممارسة حفظ الطاقة

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		الفقرات / المحور
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	
0.030	0.685	4.39	1.087	3.77	0.547	4.33	O1
0.040	0.723	4.18	0.992	3.58	0.743	4.00	O2
0.112	0.685	4.11	0.985	3.65	0.868	3.73	O3
0.079	1.071	4.04	1.045	3.68	0.805	04.20	O4
<b>0.054</b>	<b>0.634</b>	<b>4.18</b>	<b>0.943</b>	<b>3.67</b>	<b>0.557</b>	<b>4.07</b>	محور حفظ الطاقة

يلاحظ من الجدول (32.4) ان المتوسطات الحسابية لممارسة حفظ الطاقة في القطاعات الثلاث جاءت بدرجة كبيرة جدا من المستوى الأول في قطاعي التعليم والصناعة وبدرجة كبيرة من المستوى الثاني في القطاع الخدماتي ومرتبة تنازليا كما يأتي: القطاع الصناعي، فلقطاع التعليمي، فالقطاع الخدماتي.

وجاءت دلالة كروسكال فالس أكبر من 0.05 للفقرات O3 و O4 أي لا توجد فروق في تطبيق ممارسة حفظ الطاقة تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة بينما جاءت دلالة كروسكال فالس أقل من 0.05 للفقرات O1, O2 أي توجد فروق في تطبيق ممارسة حفظ الطاقة تعزى لمتغير حفظ الطاقة وقد يرجع ذلك الى طبيعة الأنظمة المتبعة في المؤسسات ونظام الرقابة والمتابعة في المؤسسة.

#### 4.4 دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

في إطار إجابة الدراسة عن السؤال البحثي حول دور تطبيق القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الأكاديمية والخدمية والصناعية في الخليل، تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، وجاءت النتائج كما في الجدول (33.4).

جدول 33.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول دور تطبيق القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المحاور	
1.081	3.37	توصيف وظيفي محفز على حماية (وعي بيئي، أبعاد وظيفية بيئية)	P1
0.984	3.39	عاملين تمثل حماية البيئة جزءا أساسيا من تكوينهم (الثقافي، المعرفي، المهاري)	P2
0.938	3.60	مجتمع مؤسسي (إدارة وعاملين) داعم لحماية البيئة	P3
1.047	3.63	اعتماد الأداء في مجال البيئة ضمن معايير تقييم الأفراد	P4
1.082	3.21	خلق قيادات إدارية داعمة لحماية البيئة	P5
1.058	3.25	برامج اعداد الكادر على أسس الاستدامة (توعية، تعليم، تدريب، ...)	P6
1.218	3.08	نظام حوافز داعم للأداء البيئي	P7
1.012	3.47	مجتمع مؤسسي (إدارة وعاملين) متحمل لمسؤوليته تجاه المجتمع	P8
1.078	3.35	بيئة عمل مؤسسية مبنية على متطلبات الإدارة البيئية	P9
0.982	3.53	إدارة مستدامة للطاقة	P10
0.927	3.58	تخطيط استراتيجي تشاركي (مختلف المستويات الإدارية) مستدام	P11
0.909	3.63	اهداف مؤسسية استراتيجية داعمة للاستدامة	P12
0.955	3.49	عاملين مثقفين تنظيميا ساعين نحو التحسين المستمر	P13
0.975	3.42	كادر داعم بكل إمكاناته (مهارات، معارف مهام وظيفية، ...) للقضايا البيئية	P14
8380.	3.41	المعدل العام للمحاور	

يلاحظ من الجدول (33.4) ان المتوسط الحسابي العام لدور تطبيق القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغ (3.41) معبرا عن درجة كبيرة من المستوى الأول، مما يعني أن هناك دور كبير للقيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات المبحوثة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية كالاتي:

- اهداف مؤسسية استراتيجية داعمة للاستدامة (3.63)
- مجتمع مؤسسي (إدارة وعاملين) داعم لحماية البيئة (3.60).
- تخطيط استراتيجي تشاركي (مختلف المستويات الإدارية) مستدام (3.58).
- إدارة مستدامة للطاقة، بمتوسط حسابي (3.53)
- عاملين مثقفين تنظيما ساعين نحو التحسين المستمر (3.49)
- مجتمع مؤسسي (إدارة وعاملين) متحمل لمسؤوليته تجاه المجتمع (3.47).
- كادر داعم بكامل إمكاناته (مهارات، معارف مهام وظيفية، ...) للقضايا البيئية (3.42).
- عاملين تمثل حماية البيئة جزءا أساسيا من تكوينهم (الثقافي، المعرفي، المهاري، ...) (3.39).
- توصيف وظيفي محفز على حماية (وعي بيئي، أبعاد وظيفية بيئية، ...) (3.37).
- اعتماد الأداء في مجال البيئة ضمن معايير تقييم الأفراد (3.36)
- بيئة عمل مؤسسية مبنية على متطلبات الإدارة البيئية (3.35)
- برامج اعداد الكادر على أسس الاستدامة (توعية، تعليم، تدريب، ...) (3.25)
- خلق قيادات إدارية داعمة لحماية البيئة (3.21).
- نظام حوافز داعم للأداء البيئي (3.08)

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فقد تراوحت النتائج بين (0.909 - 1.218) مما يشير ذلك الى تشتت مرتفع نسبيا، وهذا يعني اجماع متوسط للمبحوثين حول الإجابات.

واستكمالا لاختبار دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تم عمل اختبار الارتباط المتبادل بين أبعاد القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (34.4).

يلاحظ من الجدول (34.4) وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الإطار العام، وعلى مستوى كل بعد من ابعادها، وهو ما يؤكد الدور الكبير الذي تلعبه القيادة المستدامة في تعزيز تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

جدول 34.4: معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط الابعاد المتبادل بين أبعاد القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

محور القيادة المستدامة	المنظور طويل الأمد	الثقافة التنظيمية القوية	الاستثمار في المورد البشري	المسؤولية الأخلاقية والبيئية	السلوك الأخلاقي	تنمية القيادة الداخلية	بعد ممارسات إدارة الموارد البشرية	
تحليل وتصميم العمل الأخضر	.630**	.523**	.452**	.592**	.380**	.452**	.554**	م. ارتباط
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة
الاستقطاب والتوظيف الأخضر	.609**	.542**	.570**	.583**	.327**	.342**	.500**	م. ارتباط
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.001	0.000	الدلالة
تقييم الأداء الأخضر	.492**	.456**	.462**	.421**	.284**	.242*	.446**	م. ارتباط
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.007	0.022	0.000	الدلالة
التدريب والتطوير الأخضر	.551**	.416**	.454**	.546**	.386**	.302**	.473**	م. ارتباط
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.004	0.000	الدلالة
التعويضات والمكافآت الخضراء	.377**	.317**	.287**	.372**	0.115	.283**	.411**	م. ارتباط
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.282	0.007	0.000	الدلالة
علاقات الموظفين الخضراء	.408**	.322**	.308**	.445**	0.171	.284**	.397**	م. ارتباط
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.109	0.007	0.000	الدلالة
إدارة الصحة والسلامة الخضراء	.509**	.402**	.379**	.463**	.267*	.384**	.496**	م. ارتباط
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.012	0.000	0.000	الدلالة
حفظ الطاقة	.372**	0.150	.225*	.464**	.272**	.316**	.307**	م. ارتباط
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.010	0.003	0.003	الدلالة
محور الممارسات	.619**	.494**	.492**	.610**	.337**	.410**	.567**	م. ارتباط
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	الدلالة

اما فيما يخص القراءة المقارنة حول دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، فجاءت نتائجها كما في الجدول (35.4).

يلاحظ من الجدول (35.4) ان المتوسطات الحسابية لدور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاعات الثلاث جاءت جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الأول ومرتبة تنازليا كما يأتي: القطاع التعليمي، فالقطاع الصناعي، فالقطاع الخدماتي. وجاءت دلالة كروسكال فالس أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق في دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى لمتغير مجال عمل المؤسسة.

جدول 35.4: قراءة مقارنة في دور القيادة المستدامة في ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء

دلالة كروسكال فالس	صناعي		خدمات		تعليم		الفقرات / المحور
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	
0.882	1.117	3.29	1.086	3.39	1.073	3.43	P1
0.738	1.036	3.50	0.989	3.39	0.952	3.30	P2
0.889	0.920	3.57	1.018	3.65	0.898	3.57	P3
0.409	1.071	3.46	1.091	3.45	0.986	3.17	P4
0.881	1.117	3.29	1.087	3.23	1.074	3.13	P5
0.750	1.044	3.14	1.071	3.29	1.088	3.30	P6
0.982	1.257	3.11	1.106	3.10	1.326	3.03	P7
0.921	1.034	3.43	1.060	3.45	0.973	3.53	P8
0.425	0.976	3.29	0.961	3.55	1.270	3.20	P9
0.799	0.892	3.56	1.091	3.45	0.968	3.60	P10
0.824	0.997	3.57	0.810	3.55	0.999	3.63	P11
0.694	0.922	3.54	0.882	3.61	0.944	3.73	P12
0.073	0.879	3.43	1.032	3.26	0.887	3.80	P13
0.187	0.882	3.50	0.910	3.19	1.104	3.57	P14
<b>0.931</b>	<b>0.829</b>	<b>3.41</b>	<b>0.847</b>	<b>3.40</b>	<b>0.865</b>	<b>3.43</b>	محور القيادة المستدامة / الموارد البشرية الخضراء

5.4 تأثير خصائص المبحوثين على اجاباتهم

لمعرفة تأثير خصائص المبحوثين الديمغرافية والمؤسسية على اجاباتهم حول واقع القيادة المستدامة، وواقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات المبحوثة، تم استخدام اختباري مان ويتي وكروسكال فالس كون البيانات موزعة توزيعاً غير طبيعيًا، وجاءت النتائج كما في الجدول (36.4).

من الجدول (36.4) يتضح ان مجموع الخصائص الديمغرافية والمؤسسية غير مؤجرة في إجابات المبحوثين، حيث جاءت قيم الدلالات الإحصائية أكبر من 0.05 وهو ما يعني قبول الفرضيات القائلة بعدم وجود فروق في الإجابات، على الجانب الآخر كانت المؤسسة هي المتغير الوحيد المؤثر في

إجابات المبحوثين، ويؤكد ذلك قيم الدلالات الإحصائية التي جاءت أكبر من 0.05، وهذا يشير الي تباين تطبيق القيادة المستدامة وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ودور الأولى في الثانية وفق قطاع المؤسسة، اكااديمية كانت ام خدمية ام صناعية، وهو ما يبدو منطقيا نظرا لتباين الرؤى والاهداف والمصالح ومستويات المعرفة والوعي واختلاف نظم الإدارة بين المؤسسات بمختلف قطاعاتها.

جدول 36.4: نتائج اختبار مان ويتي وكروسكال فالس لتأثير خصائص المبحوثين على اجاباتهم

المتغيرات الديمغرافية والمؤسسية	واقع تطبيق القيادة المستدامة	واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
A1 الجنس	0.764	0.621	0.842
A2 العمر	0.101	0.376	0.272
A3 المستوى التعليمي	0.756	0.051	1.000
A4 التخصص العلمي	0.151	0.080	0.155
A5 المؤسسة	0.000	0.001	0.002
A6 مجال عمل المؤسسة	0.449	0.062	0.931
A7 سنوات الخدمة	0.634	0.205	0.322

#### 6.4 تلخيص النتائج

فيما يأتي تلخيص لأهم نتائج الدراسة:

غالبية المبحوثين هم من الذكور، والفئة العمرية (46-50 سنة) ويحملون مؤهل علمي ماجستير فأعلى ولديهم خبرة عمل أكثر من 16 سنة.

المتوسط الحسابي العام لواقع تطبيق القيادة المستدامة بلغ (3.56) معبرا عن درجة كبيرة من المستوى الثاني، مما يعني أن هناك مستوى تطبيق كبير لأبعاد القيادة المستدامة في المؤسسات المبحوثة، وجاء البعد الأعلى تطبيقا هو بعد المنظور طويل الأمد بمتوسط حسابي (3.63) بدرجة كبيرة من المستوى الثاني، وجاء بعد السلوك الأخلاقي هو الأقل تطبيقا بمتوسط حسابي (3.43)، مما يعني أن المؤسسات المبحوثة تهتم كثيرا ببناء خطط طويلة الأمد آخذة بعين الاعتبار القضايا البيئية كما أنها توجه أهدافها نحو التنمية المستدامة. وجاءت النتائج مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية كالآتي:

- المنظور طويل الأمد (3.63).
- تنمية القيادة الداخلية (3.62)
- المسؤولية الأخلاقية (3.61)
- الاستثمار في المورد البشري (3.54)
- الثقافة التنظيمية القوية (3.51)
- السلوك الأخلاقي (3.43)

المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة المستدامة - بعد لتنمية القيادة الداخلية جاء بدرجة كبيرة من المستوى الثاني بمتوسط حسابي (3.62)، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الثاني ومرتبة تنازليا كالآتي:

- الاهتمام بأراء العاملين الخاصة بالعمل (3.66)
- تفويض بعض المسؤوليات القيادية للعاملين (3.64).
- اشراك العاملين في عملية التخطيط للأنشطة القيادية (3.62).
- إعداد قادة من العاملين في المؤسسة (3.55).

المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة المستدامة - بعد السلوك الأخلاقي بلغ (3.43)، اي بدرجة كبيرة من المستوى الأول، وللفقرات جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الأول، وجاءت مرتبة تنازليا كالآتي:

- تعزيز العمل التعاوني بين العاملين (العمل بروح الفريق) (3.70).
- العمل على تقوية العلاقات بين العاملين (3.46).
- معاملة عادلة لجميع العاملين (تطبيق غير متحيز للإجراءات والقوانين عليهم، توزيع عادل لأعباء العمل، ...) (3.36).
- توزيع عادل للحوافز على جميع العاملين (3.21).

المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة المستدامة - بعد المسؤولية الأخلاقية والبيئية جاء بدرجة كبيرة من المستوى الثاني بمتوسط حسابي (3.61)، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الثاني ومرتبة تنازليا كالآتي:

- مشاركة المجتمع المحلي مناسباته المختلفة (3.74).

- توجيه العاملين نحو الاستفادة المثلى بالموارد (المحافظة على استدامتها) (3.70).
- توجيه العاملين نحو المحافظة على البيئة (مبادرات، تحفيز، ...) (3.64).
- تخصيص جزء من أرباح المؤسسة للمسؤولية المجتمعية (3.37).

المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة المستدامة - بعد الاستثمار في المورد البشري جاء بدرجة كبيرة من المستوى الثاني بمتوسط حسابي (3.54)، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات جميعها بدرجة كبيرة تتراوح بين المستوى الأول والثاني ومرتبة تنازليا كالآتي:

- تنمية المهارات التقنية (التكنولوجية) لدى العاملين (3.69).
- الحفاظ على استدامة مواردها البشرية (تعليم، تدريب، ...) (3.66).
- توفير البيئة الداعمة (بيئة عمل مادية مريحة، ...) (3.43).
- صقل مهارات العاملين (التحفيز على التفكير الناقد، حل المشكلات، ...) حسابي (3.64).

المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة المستدامة - بعد الثقافة التنظيمية القوية جاء بدرجة كبيرة من المستوى الثاني بمتوسط حسابي (3.54)، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات جميعها بدرجة كبيرة تتراوح بين المستوى الأول والثاني، ومرتبة تنازليا كالآتي:

- نشر ثقافة تنظيمية بين العاملين تركز على التطوير المستمر، وتنمية الإحساس بالولاء لدى العاملين للمؤسسة (3.56) لكليهما.
- تحقيق التوافق بين اهداف العاملين واهداف المنظمة (3.46).
- تهيئة الموظفين لتقبل التغيير داخل المؤسسة (3.44).

المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة المستدامة - بعد المنظور طويل الأمد جاء بدرجة كبيرة من المستوى الثاني بمتوسط حسابي (3.63)، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الثاني، ومرتبة تنازليا كالآتي:

- قيام كل قسم في المؤسسة بإعداد خطة للعمل بما يتناسب والأهداف العامة للمؤسسة، وتوجيه الأهداف المستقبلية للمؤسسة نحو التنمية المستدامة (3.69) لكليهما.
- جدية تعامل الإدارة مع الخطط التي تعدها أقسام المؤسسة (3.58).
- بناء الأهداف العامة للمؤسسة بالاستفادة مما تعده الأقسام من خطط (3.55).

المتوسط الحسابي العام لواقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغ (3.31) معبرا عن درجة كبيرة من المستوى الأول، مما يعني أن هناك مستوى تطبيق كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات المبحوثة، حيث جاءت ممارسة حفظ الطاقة هي الأعلى تطبيقا بين الممارسات بمتوسط حسابي (3.96) بدرجة كبيرة من المستوى الثاني وجاءت ممارسة التعويضات والمكافآت الخضراء هي الأقل تطبيقا بمتوسط حسابي بلغ (2.81) بدرجة صغيرة من المستوى الأول، وجاءت النتائج مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية كالاتي:

- حفظ الطاقة (3.964).
- تحليل وتصميم العمل الأخضر (3.57).
- التدريب والتطوير الأخضر (3.40).
- إدارة الصحة والسلامة الخضراء (3.26).
- الاستقطاب والتوظيف الأخضر (3.24).
- تقييم الأداء الأخضر (3.51).
- علاقات الموظفين الخضراء (3.43).
- التعويضات والمكافآت الخضراء (2.809).

المتوسط الحسابي العام لمحور تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد ممارسة تحليل وتصميم العمل الأخضر جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثاني بمتوسط حسابي (3.57)، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات أغلبها بدرجة كبيرة من المستوى الثاني ومرتبة تنازليا كالاتي:

- واجبات (مجموعة أقوال وافعال وتصرفات تلزمنا بها الحياة) (3.64)
- مسؤوليات (التزامات يختارها الانسان ويفرضها على نفسه) (3.60).
- مهارات (الفهم الصحيح للبيئة وإدراك ضرورة حمايتها) (3.57).
- إعداد قادة من العاملين في المؤسسة يتضمن الوصف الوظيفي عناصر وظيفية (واجبات ومهارات ومسؤوليات) تراعي الأبعاد البيئية (3.48).

المتوسط الحسابي العام لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد الاستقطاب والتوظيف الأخضر جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول بمتوسط حسابي (3.24)، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات بدرجة كبيرة من المستوى الأول ومرتبة تنازليا كالاتي:

- وجود خطة واضحة لاستقطاب عاملين واعين بيئياً (3.28)
- استخدام العلامات التجارية الخضراء كوسيلة لجذب العاملين الخضر (3.27).
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل (إعلانات وطلبات توظيف ومقابلات وملف موظف الكتروني) بما يراعي الاعتبارات البيئية (3.26).
- تركيز إعلانات الوظائف على امتلاك المتقدمين لمهارات صديقة للبيئة (كإعادة التدوير، توفير الطاقة، طباعة ورقية أقل) (3.15).

المتوسط الحسابي العام لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد تقييم الأداء الأخضر جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول بمتوسط حسابي (3.19)، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الأول ومرتبة تنازلياً كالاتي:

- أخذ مستوى وعي الموظفين بالأهداف البيئية للمؤسسة في تقييم أدائهم (3.19).
- تزويد الموظفين بملاحظات تقييمية بانتظام تحسن من ممارساتهم المتعلقة بحماية البيئة (3.19).
- تبني أهداف موجهة لحماية البيئة (خضراء) كمرجعية لتقييم أداء الموظفين، بمتوسط حسابي (3.18).

المتوسط الحسابي العام لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد التدريب والتطوير الأخضر جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول بمتوسط حسابي (3.4)، وجاءت المتوسطات الحسابية لغالبية الفقرات بدرجة كبيرة من المستوى الأول حيث تراوحت ومرتبة تنازلياً كالاتي:

- عقد دورات تستهدف تطوير الموظفين بيئياً (مثل الصحة والسلامة المهنية، توفير الطاقة، إدارة النفايات وإعادة التدوير) (3.52)
- استهداف نشر الوعي البيئي في المؤسسة (3.36).
- توفير فرص لا شريك الموظفين في حل المشاكل البيئية (3.36).
- امتلاك خطط لتطوير مهارات الموظفين في مجال إدارة البيئة (3.30).

المتوسط الحسابي العام لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد التعويضات والمكافآت الخضراء جاءت بدرجة صغيرة من المستوى الأول بمتوسط حسابي (2.81)، وجاءت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بدرجة صغيرة من المستوى الأول ومرتبة تنازلياً كالاتي:

- مكافأة الموظفين (زيادة الأجور) على سلوكهم الصديق للبيئة (2.84)
- تبني نظام مكافآت على اكتساب المهارات الخضراء (كإعادة تدوير النفايات) (2.82).
- رصد مخصصات مالية لجذب أصحاب الكفاءات البيئية المتميزة (2.80).
- تخصيص مكافآت (نقدية، هدايا للعاملين واسرهم) لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة (2.78).

المتوسط الحسابي العام لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد علاقات الموظفين الخضراء جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول بمتوسط حسابي (3.02)، وجاءت المتوسطات للفقرات متراوحة بين درجة صغيرة من المستوى الأول ودرجة كبيرة من المستوى الأول ومرتبة تنازليا كالآتي:

- مشاركة نقابة العمال في المبادرات الخضراء (كالاعتماد على مصادر الطاقة البديلة) (3.22)
- مساعدة نقابة العمال للموظف في القضايا الخضراء (البيئية) وفقا لمعايير المؤسسة (3.01).
- التفاوض بين الإدارة والنقابة للوصول الى اتفاقية حول مكان العمل الأخضر (2.94).
- تدريب ممثلي النقابة فيما يتعلق بجوانب الإدارة البيئية (2.90).

المتوسط الحسابي العام لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد إدارة الصحة والسلامة الخضراء جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول بمتوسط حسابي (3.26)، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الأول ومرتبة تنازليا كالآتي:

- امتلاك نظام رقابة يضمن امتثال الموظفين لإجراءات الصحة والسلامة (3.30)
- الإعلان بشكل دوري عن إجراءات الصحة والسلامة الخضراء للموظفين (3.29).
- مراجعة إجراءات الصحة والسلامة الخضراء التي أعدتها المؤسسة كلما دعت الضرورة (2.22).
- إطلاق مبادرات بيئية للحد من معاناة (اجهاد وأمراض) الموظفين نتيجة مخاطر بيئة العمل (2.20).

المتوسط الحسابي العام لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد إدارة الصحة والسلامة الخضراء جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثاني بمتوسط حسابي (3.96)، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات جميعها بدرجة كبيرة من المستوى الثاني ومرتبة تنازليا كالآتي:

- إطلاق مبادرات بيئية للحد من معاناة الموظفين نتيجة مخاطر بيئة العمل (4.16)
- الإعلان بشكل دوري عن إجراءات الصحة والسلامة الخضراء للموظفين (3.29).

- الإعلان بشكل دوري عن إجراءات الصحة والسلامة الخضراء للموظفين (3.91).
- مراجعة إجراءات الصحة والسلامة الخضراء التي أعدتها المؤسسة كلما دعت الضرورة (3.82).

المتوسط الحسابي العام لدور تطبيق القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بلغ (3.41) معبرا عن درجة كبيرة من المستوى الأول، مما يعني أن هناك دور كبير للقيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات المبحوثة، وجاءت النتائج مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية كالآتي:

- اهداف مؤسسية استراتيجية داعمة للاستدامة (3.63)
- مجتمع مؤسسي (إدارة وعاملين) داعم لحماية البيئة (3.60).
- تخطيط استراتيجي تشاركي (مختلف المستويات الإدارية) مستدام (3.58).
- إدارة مستدامة للطاقة (3.53)
- عاملين متقنين تنظيميا ساعين نحو التحسين المستمر (3.49)
- مجتمع مؤسسي (إدارة وعاملين) متحمل لمسؤوليته تجاه المجتمع (3.47).
- كادر داعم بكل إمكاناته (مهارات، معارف مهام وظيفية، ...) للقضايا البيئية (3.42).
- عاملين تمثل حماية البيئة جزءا أساسيا من تكوينهم (الثقافي، المعرفي، المهاري، ...) (3.39).
- توصيف وظيفي محفز على حماية (وعي بيئي، أبعاد وظيفية بيئية، ...) (3.37).
- اعتماد الأداء في مجال البيئة ضمن معايير تقييم الأفراد (3.36)
- بيئة عمل مؤسسية مبنية على متطلبات الإدارة البيئية (3.35)
- علاقات الموظفين الخضراء برامج اعداد الكادر على أسس الاستدامة (توعية، تعليم، تدريب، ... (3.25)
- خلق قيادات إدارية داعمة لحماية البيئة (3.21).
- نظام حوافز داعم للأداء البيئي (3.08)

المتغير المؤثر على إجابات المبحوثين هو متغير مؤسسة العمل.

#### 7.4 قراءة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

في إطار قراءة النتائج في ضوء الدراسات السابقة فقد اتفقت الدراسة في نتائجها مع عدد من الدراسات السابقة واختلفت مع أخرى، حيث جاءت كما يأتي:

- اتفقت الدراسة مع دراسة كل من جودة والشماسي (2022)، اشتيوي (2017)، يونس (2017)، محمد (2012)، سفر (2021) حول درجة تطبيق القيادة المستدامة حيث جاءت جميعها بدرجة كبيرة واتفقت مع دراسة الحدراوي (2018) في أن المنظور طويل الأجل هو البعد الأعلى مستوى تطبيق بين أبعاد القيادة المستدامة، واتفقت مع دراسة الحيلة وعرقاوي (2019) والرشيدي والعازمي (2017) في أنه توجد فروق في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق القيادة المستدامة تعزى لمتغير مؤسسة العمل، بينما لا توجد فروق في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة).
- اتفقت الدراسة مع دراسة صريع (2022) حول مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث جاءت بدرجة كبيرة، كما اتفقت معها في أن ممارسة التعويضات والمكافآت الخضراء هي الممارسة الأقل مستوى تطبيق بين الممارسات.
- اختلفت الدراسة مع دراسة كل من الرشيدي والعازمي (2017)، المطيري (2019)، العردان (2020) حول درجة تطبيق القيادة المستدامة حيث جاءت بدرجة متوسطة.
- اختلفت الدراسة مع دراسة كل من الشعار (2021)، البرغوثي (2020) و Masri (2016) حول مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث جاءت بدرجة متوسطة.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 الاستنتاجات

بناء على ما جاء من نتائج الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

- القيادة المستدامة مجدية مؤسسيا خصوصا في حال تطبيقها لدعم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي للمؤسسة.
- تمثل القيادة المستدامة أداة مؤسسية فعالة في تحفيز المؤسسات على تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بكافة ممارساتها.
- المؤسسات بمختلف قطاعاتها (أكاديمية وصناعية وخدمية)، تطبق المفاهيم الإدارية الحديثة (القيادة المستدامة، وإدارة الموارد البشرية الخضراء) حتى لو لم تكن تطبق ضمن اطر ومسميات رسمية، بل في ظل أنشطة إدارية بمسميات أخرى.
- جدوى القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء، تقتضيان دعم المؤسسات المتبنية لهما وتحفيزها، لتمثل قدوة لغيرها من المؤسسات نحو أنشطة مؤسسية متوافقة اقتصاديا-قانونيا وبيئيا.
- البيئة فرضت نفسها على المؤسسات، ليس فقط ضمن الخطط قصيرة الامد وانما على مستوى خططها الاستراتيجية.
- هناك تنامي في اهتمام المؤسسات بالعاملين وتأهيلهم وبيئة عملهم، نحو سمعة اميز ونتاج أكفأ وأكثر جودة وفعالية.
- الأداء البيئي للمؤسسات، أصبح أداة لا يمكن الاستغناء عنها إذا ما رغبت المؤسسة في البقاء في السوق أولا، وفي تحقيق التوسع والتنافس مع غيرها من المؤسسات المثيلة في محيطها الجغرافي والوطني والدولي.

- العلاقة مع المجتمع، مفتاح أصبحت تستخدمه المؤسسات في الانطلاق نحو التنافسية.
- العلاقة المتميزة بين إدارة المؤسسات وعاملاتها، وبين العاملين أنفسهم، وبين المؤسسة ومحيطها
- المجتمع والمؤسسي، نحو انتماء العاملين وكفاءة وفعالية ادائهم، وتعاون المجتمع مع المؤسسة والتميز والتنافسية على أسس ناجحة، من أهم مخرجات القيادة المستدامة.

## 2.5 التوصيات

توصي الباحثة استنادا الى نتائج الدراسة بما يلي:

- الاستمرار في ودعم تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة المستدامة كالقيادة المستدامة، وإدارة الموارد البشرية الخضراء لما لها من انعكاسات ايجابية على المؤسسات.
- الاهتمام بالعاملين (تدريب، تأهيل، بيئة عمل، صحة وسلامة)، والعلاقة مع المجتمع يجب ان تكون على سلم أولويات المؤسسات كونها من اهم عوامل نجاح المؤسسات وقياداتها.
- تحفيز المؤسسات التي تطبق المفاهيم الإدارية الحديثة ذات البعد البيئي.
- تعميم ثقافة القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء نحو أداء بيئي ومستدام ومتوافق اقتصاديا وبيئيا للمؤسسات بمختلف قطاعاتها، وذلك من خلال:

- إعادة صياغة القوانين والانظمة (الوطنية والمؤسسية) نحو خلق بيئة داعمة لتطبيق مفاهيم القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء.
- توفير ادلة ارشادية للمؤسسات الراغبة في تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ذات البعد البيئي.
- تعميم نماذج النجاح المؤسسي لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ذات البعد البيئي (القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء)

على الجانب الاخر تقترح الباحثة على الدارسين اعداد بحوث حول الموضوعات الاتية:

- العلاقة بين القيادة المستدامة والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.
- الصعوبات والتحديات التي تواجه القيادة المستدامة.
- العلاقة بين القيادة المستدامة وتحقيق وظائف المستقبل.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- إسماعيل، أ. الرشيدى، أ. (2022): دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية. جامعة مدينة السادات، الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة)
- اشتوي، م. (2017): درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
- البرغوثي، س. (2020): درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني. جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
- تيم، ي. (2018) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار فضاءات، عمان، الأردن.
- الجمل، م. (2020): إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى الاستفادة منها في ظل أزمة كورونا. كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2021): المرأة والرجل في فلسطين قضايا وإحصاءات. رام الله.
- الجودة، أ. الشماسي، أ. (2022): دور القيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي "دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة". جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة).
- جودة، م. (2015): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحدراوي، ر. (2018): دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الاشراف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة: مجلة فصلية محكمة، 49، ص ص 185-210.
- الحيلة، أ، واخرون (2019): القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الابداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5، ص ص 547-569.
- الخضير، ه. (2021): تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا. مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، 69، ص ص 97-112.

- الخوالدة، ت. (2016): معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، 43، ص ص 67-87.
- الرشيدى، ح. العازمي، ف. (2017): تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة البحث العلمي في التربية، 17، ص ص 495-543.
- سالم، ف. وآخرون (1994): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني.
- سفر، م. (2021): القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: تصور مقترح. مجلة التربية، جامعة الأزهر، 191، ص ص 241-268.
- السكارنة، م. (2017): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان. جامعة الشرق الأوسط، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- السلمي، ع. (1997): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- الشعار، إ. (2021): أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الأخضر: الدور الوسيط لنمط الحياة الخضراء. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 1، ص ص 53-76.
- صالح، أ. (2021): القيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة. الجامعة التقنية الشمالية - المعهد التقني كركوك، العراق.
- صريع، ش. (2021): ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل من وجهة نظر اداراتها. جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الطبلاوي، ن. (2019): القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة. جامعة الزقازيق، مصر (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العردان، أ. (2020): واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية-السعودية، 67، ص ص 13-107.
- العقيلي، ع. (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العقيلي، ع. (2015): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عيداروس، أ. (2013): دور القيادة المستدامة في تعزيز النزاهة التنظيمية بمؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. جامعة كفر الشيخ، السعودية (سالة ماجستير غير منشورة).

- كيري، ع. (2019): إستراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر. جامعة الملك خالد - السعودية (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- كشواي، ب. (2006): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية. الناشر الأجنبي كوجان بيدج دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (1989): مستقبلنا المشترك - عالم المعرفة 142. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- محمد، س. (2021): أثر القيادة المستدامة والتوجه الريادي في شركات الطيران المصرية: مصر للطيران كدراسة حالة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد 3، ص 261-310.
- المطيري، أ. حوالة، أ. (2019): واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، 4، ص 364-407.
- يونس، أ. (2017): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم. الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).

#### المراجع الأجنبية:

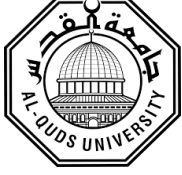
- Arulrajah, A. Opatha, H. and Nawarante, N. (2015): Green Human Resource Management Practices: A Review Sri Lankan Journal of Human Resource Management, (5), 1, pp1-16.
- Avery, G. and Bergesteiner, H. (2011): Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance. Strategy & leadership, 39, pp 5-15.
- Cook, J. (2014): Sustainable School Leadership: The Teachers perspective. International Journal of Educational Leadership Preparation, 9 (1), pp1-17.
- Daoanis, L. (2012): Performance appraisal system: IT's Implication to employee performance. International Journal Economics and Business, Vol.2, No.1, pp39-50.
- Deshwal, P. (2015): Green HRM: An organization at strategy of greening people. International Journal of Applied Research, (1), 1, pp 176-181.
- Gerard, L. McMillan, J. & D'Annunzio-Green, N. (2017): Conceptualizing Sustainable Leadership. Industrial and Commercial Training, 49, pp116-126.

- Haan, L. (2020): Integrating for sustainable development into the Guth EFI classroom, Utrecht University, Netherlands (Master Thesis).
- Haan, T. (2015): Sustainable leadership: Talent requirements for Sustainable enterprises, from Russell Reynolds Associates Sustainable leadership.
- Hargreaves, A. Fink, D. (2003): The Seven Principles of Sustainable leadership, *Educational Leadership*, 61(7). pp 1-12.
- Hargreaves, A. Fink, D. (2006): sustainable leadership. San Francisco. CA: Jossey-bass/John Wiley and Sons.
- Hind, L. (2009): Developing leadership for Sustainable business. *Corporate Governance*. Vol 9, pp7-20.
- Hitchcock, D. & Willard, M. (2008): Step by Step guide to Sustainability planning How to create and Implement Sustainability plans in any Business or Organization, London sterling. VA.
- Hussain, A. (2018): Green Human Resource Management (GHRM) practices in Organizations: A comprehensive literature Survey, *Journal of Management Research and Analysis*, 5, pp251-258.
- Jabbour, Ch. And Jabbour, A. (2015): Green Human resource Management and Green Supply Chain Management linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, pp1824-1833.
- Jabor, M. Minghat, A. & Maigaei, S. (2012): Sustainable leadership for technical and training in developing nation. *International Journal of Scientific and Research Publications*, vol 2, pp 1-5.
- Kalkavan, S. (2015): Examining the level of Sustainable leadership practices Among the Manager in Turkish Insurance Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207 pp20-28.
- Lambert, S. (2012): The perception and Implementation of sustainable leadership Strategies in further Education Colleges. *Journal of leadership Education*. 11(2), pp 102-120.
- Mandip, G. (2012): Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, Vol. 1, pp244-252.
- Margareth, M. & Saragih, S. (2013): Developing New Corporate Culture through Green Human Resource practice. *International Conference on Business, Economics and Accounting*, 20-23 March 2013, Bangkok, Thailand.
- Masri, H. (2016): Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory study, An-Najah National University, Nablus, Palestine (Master Thesis).
- Peerzadah, S. Mufti, S. & Nazer, N. (2018): Green Human Resource Management: A review. *International Journal of Enhanced Research in Management and Computer Applications*, Volume 2, Issue 3, 790-795.

- Prasad, R. (2013): Green HRM Partner in Sustainable Competitive Growth. *Journal of Management Sciences and Technology*, Vol. 1, pp 15-18.
- Rao, K. (2012): New Avenue to Human Resource Management: go Green " International Monthly refereed ". *Journal of Research in Management and Technology*, Vol. 1, pp 80-84.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1, 1-46.
- Sakw, S. (2018): Factors Affecting Implementation of Green Human Resource Practices in The Civil Service in Kenya (Master Thesis).
- Shaw, T. (2018): Sustainable Leadership: a Delphi Study. *University of the Rockies. ProQuest Dissertations & Theses Global* (Doctoral dissertation).
- Sharanya, S. Radhika, R. (2016): A study on Green Human Resource Practices in IT Sector with Special Reference to Technopark, *Journal of Chemical and Pharmaceutical Sciences*, (9), 1, pp396-401
- Silke, E. Sabine, B. (2010): Transformational leadership and R & D innovation: taking a curvilinear approach aim. *Creativity and Innovation Management*, vol 19 (N4).
- Simanskiene, L. & Zuperkiene, E. (2014): Sustainable Leadership: The new Challenge for Organizations. In *forum Scientiae Oeconomia*, 2, pp 81-93.
- Sindhvani, B. Saxena, A. (2015): Role of HR Professionals for Green Human Resource Management and the impact of Green Awareness at the work place. *IJEMR*, (5) 11, pp 1-16.
- Soeb, A. (2015): Green Human Resource Management: Policies and practice, *Cogent Business and Management*, (2).1, pp1-13.
- Sustainability Leadership Institute (2011): Sustainable Leadership. <https://www.Sustainability leadership institute.org> (accessed 25 Feb 2023).
- Swati, M. Rajib, L. (2016): Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, pp118-127.
- Tual, O. Bing, Sh. (2020): Green Human Resource Management: A Theoretical Review. *Proceeding of the Mongolian Academy of Sciences*, (60).2, pp 39-47.
- Yusoff, Y. Othman, N. Fernando, Y. & Amran, A. (2015): Conceptualization of green human resource Management: An Exploratory Study from Malaysian based Multinational Companies. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 3, pp158-166.

- Zoogah, D. (2011): The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift für Personalforschung*. Vol.25, pp117-139.

بسم الله الرحمن الرحيم



معهد التنمية المستدامة  
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أختي المبحوثة الكريمة / أخي المبحوث الكريم

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

القيادة المستدامة ودورها في إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر ادارتها:  
تقييم مؤسسي مقارن

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة-بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية- معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس. لذا ارجو منكم التفضل بتعبئة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، مع تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بان الإجابات ستعامل بسرية تامة وكمجاميع إحصائية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

"شاكراً لكم حسن تعاونكم"

الباحثة: أنوار أبوشرخ

- **القيادة المستدامة:** الممارسات التي يقدمها القادة لكي تلهم الناس وتدعم العمل نحو مستوى أفضل، من خلال اعتماد طرق جديدة واستخدام حلول مبتكرة ومستدامة لحل المشاكل، وتحسين النتائج، وإحداث تغيير عميق.
- **إدارة الموارد البشرية الخضراء:** مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف والاحتفاظ بالعاملين
- **ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:** جميع أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في الاستخدام الأمثل للموارد داخل المنظمات وتعزيز حماية البيئة لتحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة والمساهمة في الاستدامة البيئية.

القسم الأول: البيانات التعريفية:

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل، أو أكمل الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

A1	الجنس	( )	(1) ذكر	(2) أنثى
A2	العمر بالسنوات الكاملة	( )	(1) 30 سنة فأقل	(2) 31-35 سنة
			(4) 41-45 سنة	(6) 51 سنة فأكثر
A3	المستوى التعليمي	( )	(1) دبلوم متوسط فأدنى	(2) بكالوريوس
A4	التخصص العلمي			(3) دراسات عليا
A5	المؤسسة			.....
A6	مجال عمل المؤسسة	( )	(1) تعليمي	(2) خدماتي
			(3) صناعي	
A7	سنوات الخدمة	( )	(1) 5 سنوات فأقل	(2) 6-10 سنوات
			(3) 11-15 سنة	(4) 16 سنة فأكثر

القسم الثاني: واقع تطبيق القيادة المستدامة:

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي يتلاءم مع وجهة نظرك حول مستوى تطبيق المؤسسة التي تعمل بها للقيادة المستدامة.

درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة	درجة صغيرة جدا	تميز مؤسستك في مجال القيادة المستدامة بما هو ات:
					تنمية القيادة الداخلية: تمكين الافراد في جميع مستويات المؤسسة للانخراط في الأنشطة القيادية التي تؤدي الى تحسين مستدام
					B1 اشراك العاملين في عملية التخطيط للأنشطة القيادية
					B2 الاهتمام بأراء العاملين الخاصة بالعمل
					B3 تفويض بعض المسؤوليات القيادية للعاملين
					B4 إعداد قادة من العاملين في المؤسسة
					السلوك الأخلاقي: التعامل مع جميع العاملين بعدالة ودون تحيز
					C1 توزيع عادل للحوافز على جميع العاملين
					C2 معاملة عادلة لجميع العاملين (تطبيق غير متحيز للإجراءات والقوانين عليهم، توزيع عادل لأعباء العمل، ...)
					C3 العمل على تقوية العلاقات بين العاملين
					C4 تعزيز العمل التعاوني بين العاملين (العمل بروح الفريق)
					المسؤولية الأخلاقية والبيئية: مدى ارتباط المؤسسة مع البيئة المحيطة والمجتمع المحلي
					D1 توجيه العاملين نحو المحافظة على البيئة (مبادرات، تحفيز، ...)
					D2 توجيه العاملين نحو الاستفادة المثلى بالموارد (المحافظة على استدامتها)
					D3 مشاركة المجتمع المحلي مناسباته المختلفة
					D4 تخصيص جزء من أرباح المؤسسة للمسؤولية المجتمعية
					الاستثمار في المورد البشري: توفير البيئة الداعمة التي تتناسب مع قدرات العاملين وتوفير الإمكانيات المادية والتقنية التي تحقق ذلك
					E1 الحفاظ على استدامة مواردها البشرية (تعليم وتدريب، ...)
					E2 تنمية المهارات التقنية (التكنولوجية) لدى العاملين
					E3 توفير البيئة الداعمة (بيئة عمل مادية مريحة، أنشطة ترفيهية للتخلص من ضغوط العمل، ...)
					E4 صقل مهارات العاملين (التحفيز على التفكير الناقد، الابداع، حل المشكلات، ...)

الثقافة التنظيمية القوية: مجموعة القيم والمعتقدات التي تسود لدى العاملين في المؤسسة					
F1					نشر ثقافة تنظيمية بين العاملين تركز على التطوير المستمر
F2					تنمية الإحساس بالولاء لدى العاملين للمؤسسة
F3					تحقيق التوافق بين اهداف العاملين واهداف المنظمة
F4					تهيئة الموظفين لتقبل التغيير داخل المؤسسة
المنظور طويل الأمد: هي عملية بناء الأهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة الأمد					
G1					قيام كل قسم في المؤسسة بإعداد خطة للعمل بما يتناسب والاهداف العامة للمؤسسة
G2					جدية تعامل الإدارة مع الخطط التي تعدها أقسام المؤسسة
G3					بناء الأهداف العامة للمؤسسة بالاستفادة مما تعده الأقسام من خطط
G4					توجيه الأهداف المستقبلية للمؤسسة نحو التنمية المستدامة

القسم الثاني: و اقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي يتلاءم مع وجهة نظرك حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة عملكم:

درجة صغيرة جدا	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	تتميز مؤسستك في مجال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بما هوأت:
				تحليل وتصميم العمل الأخضر: عملية دمج المهام والواجبات والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية في كل وظيفة لحماية البيئة.
				يشترط الوصف الوظيفي في مجال الوعي البيئي امتلاك الموظف:
				H1 • مهارات (الفهم الصحيح للبيئة وإدراك ضرورة حمايتها)
				H2 • واجبات (مجموعة أقوال وافعال وتصرفات تلزمنا بها الحياة)
				H3 • مسؤوليات (التزامات يختارها الانسان ويفرضها على نفسه)
				H4 يتضمن الوصف الوظيفي عناصر وظيفية (واجبات ومهارات ومسؤوليات) تراعي الابعاد البيئية
				الاستقطاب والتوظيف الأخضر: عملية جذب أفراد يهتمون بقضايا الإدارة البيئة، واختيار المرشحين الذين لديهم تجارب متعلقة بالإدارة البيئية وأن يصبح توظيف الموظفين المدركين للبيئة جزءاً من جدول المقابلة.
				تتسم المؤسسة التي تعمل بها في مجال الاستقطاب والتوظيف بـ:
				I1 وجود خطة واضحة لاستقطاب عاملين واعين بيئياً
				I2 استخدام العلامات التجارية الخضراء كوسيلة لجذب العاملين الخضر (الأخضر: صديق البيئة)
				I3 تركيز إعلانات الوظائف على امتلاك المتقدمين لمهارات صديقة للبيئة (كإعادة التدوير، توفير الطاقة، طباعة ورقية اقل)
				I4 توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل (إعلانات وطلبات توظيف ومقابلات وملف موظف إلكتروني) بما يراعي الاعتبارات البيئية
				تقييم الأداء الأخضر: أداة حيوية لقياس الأطر التي وضعتها المؤسسة لموظفيها وتستخدم لتعقب المساهمات الفردية وتحديد نقاط القوة والفرص المتاحة لإدخال تحسينات في المستقبل.
				تتسم المؤسسة التي تعمل بها في مجال تقييم الأداء بـ:
				J1 تبني أهداف موجهة لحماية البيئة (خضراء) كمرجعية لتقييم أداء الموظفين

					J2	أخذ مستوى وعي الموظفين بالأهداف البيئية للمؤسسة في تقييم ادائهم
					J3	تزويد الموظفين بملاحظات تقييمية بانتظام تحسن من ممارساتهم المتعلقة بحماية البيئة
التدريب والتطوير الأخضر: الممارسة التي تركز على تطوير مهارات الموظفين ومعرفتهم حول قيمة إدارة البيئة وتدريبهم وفق مناهج عملية تحافظ على الطاقة وتقليل الهدر وتنتشر الوعي البيئي في المؤسسة.						
						تتسم المؤسسة التي تعمل بها في مجال التدريب والتطوير بـ:
					K1	امتلاك خطط لتطوير مهارات الموظفين في مجال إدارة البيئة
					K2	استهداف نشر الوعي البيئي في المؤسسة
					K3	توفير فرص لإشراك الموظفين في حل المشاكل البيئية
					K4	عقد دورات تستهدف تطوير الموظفين بيئياً (مثل الصحة والسلامة المهنية، توفير الطاقة، إدارة النفايات وإعادة التدوير)
التعويضات والمكافآت الخضراء: هي العملية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي من خلالها تتم مكافأة الموظفين على إدايتهم لدعم نظم الإدارة البيئية ولدعم تطوير المنتجات والابتكارات التي لها آثار بيئية أقل.						
						تتسم المؤسسة التي تعمل بها في مجال التعويضات والمكافآت بـ:
					L1	مكافئة الموظفين (زيادة الأجور) على سلوكهم الصديق للبيئة
					L2	تبني نظام مكافآت على اكتساب المهارات الخضراء (كإعادة تدوير النفايات)
					L3	تخصيص مكافآت (مكافآت نقدية، هدايا للعاملين وأسرههم) لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة
					L4	رصد مخصصات مالية لجذب أصحاب الكفاءات البيئية المتميزة
علاقات الموظفين الخضراء: هي التي تهتم بإنشاء علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوس حيث تعد علاقات الموظفين والقوى العاملة الداعمة للنقابات أمراً مهم في تنفيذ مبادرات وبرامج الإدارة البيئية للشركات						
						تتسم المؤسسة التي تعمل بها في مجال علاقات الموظفين بـ:
					M1	مشاركة نقابة العمال في المبادرات الخضراء (كالاعتماد على مصادر الطاقة البديلة)
					M2	مساعدة نقابة العمال للموظف في القضايا الخضراء (البيئية) وفقاً لمعايير المؤسسة
					M3	التفاوض بين الإدارة والنقابة للوصول الى اتفاقية حول مكان العمل الأخضر
					M4	تدريب ممثلي النقابة فيما يتعلق بجوانب الإدارة البيئية
إدارة الصحة والسلامة الخضراء: عملية توفير الصحة والسلامة في مكان العمل وبعض جوانب الإدارة البيئية للمؤسسة						
						تتسم المؤسسة التي تعمل بها في مجال ادارة الصحة والسلامة بـ:
					N1	إطلاق مبادرات بيئية للحد من معاناة (اجهاد وأمراض) الموظفين نتيجة مخاطر بيئة العمل
					N2	الإعلان بشكل دوري عن إجراءات الصحة والسلامة الخضراء للموظفين
					N3	مراجعة إجراءات الصحة والسلامة الخضراء التي أعدتها المؤسسة كلما دعت الضرورة
					N4	امتلاك نظام رقابة يضمن امتثال الموظفين لإجراءات الصحة والسلامة
حفظ الطاقة: سلوك يفضي الى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود ورفع مسؤولية الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة						
						تتسم المؤسسة التي تعمل بها في مجال حفظ الطاقة بـ:

					إيقاف الموظفين للأجهزة الكهربائية عند مغادرة المكان	O1
					استخدام الوسائل الالكترونية لتقليل استهلاك الورق	O2
					استخدام أجهزة موفرة الطاقة	O3
					استخدام الطاقة الشمسية المتجددة بدلاً من الاعتماد الكلي على الكهرباء	O4

القسم الثالث: دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:  
الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي يتلاءم مع وجهة نظركم حول دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مؤسسة عملكم:

درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة	درجة صغيرة جدا	تبني المؤسسة للقيادة المستدامة يساهم فيما هو ات في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:	
					توصيف وظيفي محفز على حماية (وعي بيئي، أعاد وظيفية بيئية، ...)	P1
					عاملين تمثل حماية البيئة جزءاً أساسياً من تكوينهم (الثقافي، المعرفي، المهاري، ...)	P2
					مجتمع مؤسسي (إدارة وعاملين) داعم لحماية البيئة	P3
					اعتماد الأداء في مجال البيئة ضمن معايير تقييم الافراد	P4
					خلق قيادات إدارية داعمة لحماية البيئة	P5
					برامج اعداد الكادر على أسس الاستدامة (توعية، تعليم، تدريب، ...)	P6
					نظام حوافز داعم للأداء البيئي	P7
					مجتمع مؤسسي (إدارة وعاملين) متحمل لمسؤوليته تجاه المجتمع	P8
					بيئة عمل مؤسسية مبنية على متطلبات الادارة البيئية	P9
					إدارة مستدامة للطاقة	P10
					تخطيط استراتيجي تشاركي (مختلف المستويات الادارية) مستدام	P11
					اهداف مؤسسية استراتيجية داعمة للاستدامة	P12
					عاملين مثقفين تنظيماً ساعين نحو التحسين المستمر	P13
					كادر داعم بكل إمكاناته (مهارات، معارف، مهام وظيفية، ...) للقضايا البيئية	P14

مع خالص التقدير لاهتمامكم ووقتكم ومساعدتكم

الباحثة

ملق 2.3: محكمي الاستبيان

المحكم	التخصص	الجامعة/المؤسسة
د. عبد الفتاح الشملة	دكتوراه ادارة	جامعة النجاح
د. يوسف أبو فارة	دكتوراه ادارة	جامعة القدس المفتوحة
د. إبراهيم الغروف	علوم ادارية	جامعة القدس المفتوحة
أ. اسيل شنان	مرشح لنيل درجة دكتوراة في القيادة والإدارة التربوية	مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل
د. وفاء الخطيب	دكتوراه علم اجتماع	جامعة القدس

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
101	.....محكمي الاستبانة	1.3
102	.....استبانة الدراسة	2.3

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	.....نموذج ايفري وبريجستتر للقيادة المستدامة.....	1.2
30	.....رسم مقارن بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والخضراء.....	2.2
55	.....إجراءات الدراسة.....	1.3

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	تعريفات القيادة المستدامة.....	10
2.2	أهم الفروقات بين القيادة التقليدية والمستدامة.....	12
3.2	نماذج أبعاد القيادة المستدامة.....	10
4.2	العلاقة بين القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	35
5.2	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....	49
1.3	تصميم أداة الدراسة (الاستبيان).....	56
2.3	نتائج اختبار صدق الاستبيان (معاملات ارتباط بيرسون) لفقرات القيادة المستدامة مع الدرجة الكلية للمحور.....	57
3.3	معاملات ارتباط بيرسون بين المتوسط الحسابي لفقرات واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الدرجة الكلية.....	57
4.3	معاملات ارتباط بيرسون بين المتوسط الحسابي لفقرات دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الدرجة الكلية.....	58
5.3	نتائج اختبارات الثبات للأداة (كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية).....	59
6.3	توزيع المبحوثين حسب خصائصهم التعريفية (ديمغرافية ومؤسسية).....	60
7.3	نتائج اختبار كولمجروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي للبيانات.....	63
8.3	تصنيف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين.....	64
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق القيادة المستدامة.....	66
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ابعاد القيادة المستدامة في مجال تنمية القيادة الداخلية.....	67
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ابعاد القيادة المستدامة في السلوك الأخلاقي.....	68
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ابعاد القيادة المستدامة في مجال المسؤولية الأخلاقية والبيئية.....	69

70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ابعاد القيادة المستدامة في مجال الاستثمار في المورد البشري.....	5.4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ابعاد القيادة المستدامة في مجال الثقافة التنظيمية القوية.....	6.4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ابعاد القيادة المستدامة في مجال المنظور طويل الأمد.....	7.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	8.4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تحليل وتصميم العمل الأخضر.....	9.4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال الاستقطاب والتوظيف الأخضر.....	10.4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال تقييم الأداء الأخضر.....	11.4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التدريب والتطوير الأخضر.....	12.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال التعويضات والمكافآت الخضراء.....	13.4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال علاقات الموظفين الخضراء.....	14.4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال إدارة الصحة والسلامة الخضراء.....	15.4

82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجال حفظ الطاقة.....	16.4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	17.4
84	معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط الأبعاد المتبادل بين أبعاد القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	18.4
85	نتائج اختبار مان ويتني وكروسكال فالس لتأثير خصائص المبحوثين على اجاباتهم.....	19.4

## فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
أ	.....	إقرار
ب	.....	شكر وعرفان
ج	.....	التعريفات
و	.....	مختصرات
ز	.....	الملخص
ط	.....	الملخص (بالإنجليزية)
<b>1</b>	.....	<b>الفصل الأول: أساسيات الدراسة</b>
1	.....	1.1 مقدمه
2	.....	2.1 مشكلة الدراسة
3	.....	3.1 مبررات الدراسة
3	.....	4.1 أهمية الدراسة
4	.....	5.1 اهداف الدراسة
4	.....	6.1 أسئلة الدراسة
6	.....	7.1 فرضيات الدراسة
7	.....	8.1 هيكلية الدراسة
<b>9</b>	.....	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
9	.....	1.2 مقدمة
9	.....	2.2 الإطار النظري
9	.....	1.2.2 القيادة المستدامة
10	.....	1.1.2.2 مفهوم القيادة المستدامة

11	.....الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة المستدامة.....	2.1.2.2
13	خصائص القيادة المستدامة والقائد المستدام وسلوكيات القيادة المستدامة.....	3.1.2.2
13	.....القائد المستدام.....	4.1.2.2
15	.....سلوكيات القادة المستدامون.....	5.1.2.2
15	.....مبادئ القيادة المستدامة.....	6.1.2.2
16	.....لماذا نحتاج القيادة المستدامة؟ وماهي العوامل المؤثرة فيها؟.....	7.1.2.2
17	.....العوامل المؤثرة في القيادة المستدامة.....	8.1.2.2
18	.....أبعاد القيادة المستدامة.....	9.1.2.2
20	.....نماذج القيادة المستدامة.....	10.1.2.2
21	.....مستويات القيادة المستدامة وممارستها في ضوء نموذج ايفري وبريجستر.....	11.1.2.2
22	.....متطلبات تطبيق القيادة المستدامة.....	12.1.2.2
23	.....التحديات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة.....	13.1.2.2
24	.....الجدوى التنموية للقيادة المستدامة.....	14.1.2.2
24	.....الجدوى الاجتماعية.....	1.14.1.2.2
24	.....الجدوى الاقتصادية.....	2.14.1.2.2
25	.....الجدوى البيئية.....	3.14.1.2.2
26	.....الجدوى الإدارية والبيئية.....	4.14.1.2.2
26	.....إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	2.2.2
27	.....ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	1.2.2.2
29	.....متطلبات نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	2.2.2.2
32	.....التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	3.2.2.2
32	.....الجدوى التنموية لإدارة الموارد البشرية الخضراء.....	4.2.2.2
34	.....القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	3.2.2
34	.....العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	1.3.2.2
37	.....انعكاسات تبني القيادة المستدامة على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	2.3.2.2
38	.....الدراسات السابقة.....	3.2

38	دراسات محلية .....	1.3.2
39	دراسات عربية حول القيادة المستدامة.....	2.3.2
43	دراسات أجنبية.....	3.3.2
45	دراسات حول إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	4.3.2
48	التعقيب على الدراسات السابقة.....	4.2

## 54 الفصل الثالث: منهج واجراءات الدراسة.....

54	مقدمة.....	1.3
54	منهجية واجراءات الدراسة .....	2.3
55	أداة الدراسة.....	3.3
55	مقاييس الاداة.....	1.3.3
56	صدق أداة الدراسة (تحكيم الاستبيان) .....	2.3.3
59	ثبات أداة الدراسة .....	3.3.3
60	حدود ومحددات الدراسة.....	4.3
62	تحليل البيانات.....	5.3
62	اختبار توزيع البيانات.....	6.3
63	تصنيف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين.....	7.3

## 65 الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.....

65	مقدمة.....	1.4
65	واقع تطبيق القيادة المستدامة.....	2.4
65	قراءة عامة في مستوى تطبيق القيادة المستدامة.....	1.2.4
67	تطبيق القيادة المستدامة - بعد تنمية القيادة الداخلية.....	2.2.4
68	تطبيق القيادة المستدامة - بعد السلوك الأخلاقي.....	3.2.4
69	تطبيق القيادة المستدامة - بعد المسؤولية الأخلاقية والبيئية.....	4.2.4
70	تطبيق القيادة المستدامة - بعد الاستثمار في المورد البشري.....	5.2.4
71	تطبيق القيادة المستدامة - بعد الثقافة التنظيمية القوية.....	6.2.4

72	تطبيق القيادة المستدامة - بعد المنظور طويل الأمد.....	7.2.4
73	واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	3.4
73	قراءة عامة في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	1.3.4
74	واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد تحليل وتصميم العمل الأخضر.....	2.3.4
75	واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد الاستقطاب والتوظيف الأخضر.....	3.3.4
76	واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد تقييم الأداء الأخضر.....	4.3.4
77	واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد التدريب والتطوير الأخضر.....	5.3.4
78	واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد التعويضات والمكافآت الخضراء.....	6.3.4
79	واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد علاقات الموظفين الخضراء.....	7.3.4
80	واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد إدارة الصحة والسلامة الخضراء.....	8.3.4
81	واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - بعد حفظ الطاقة.....	9.3.4
82	دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....	4.4
85	تأثير خصائص المبحوثين على اجاباتهم.....	5.4
86	تلخيص النتائج.....	6.4
92	قراءة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....	7.4
<b>94</b>	<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....</b>	
94	الاستنتاجات.....	1.5
95	التوصيات.....	2.5

96	.....المراجع
108	.....فهرس الملاحق
109	.....فهرس الأشكال
110	.....فهرس الجداول
111	.....فهرس المحتويات