

**القيادة الخضراء ودورها في ادارة الموارد  
البشرية المستدامة  
( دراسة استطلاعية لأراء عينة من  
القيادات الادارية في جامعة كركوك )**

**م. اسو محمد لطيف صالح**

**الجامعة التقنية الشمالية - المعهد التقني كركوك**

**م. وسام سامي جبار زينل**

**الجامعة التقنية الشمالية - الكلية التقنية الصحية والطبية**

**Green leadership and its role in sustainable human  
resource management**

**(An exploratory study of the opinions of a sample of administrative  
leaders at the University of Kirkuk)**

Assist. Lecturer: Aso Mohammed Latif/ [aso.latif@ntu.edu.iq](mailto:aso.latif@ntu.edu.iq)

Northern Technical University / Technical Institute Of Kirkuk

Assist. Lecturer: Wisam Sami Jabbar Zainal / [wiam-sami@ntu.edu](mailto:wiam-sami@ntu.edu)

College of Health and Medical Technology-Kirkuk / Northern  
Technical University

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وبلورة الإطار المفاهيمي للقيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة لمنظمات الأعمال، وذلك عبر مواءمة تلك الممارسات للقيادة الخضراء وابعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة في البيئية المنظمة. وتستمد الدراسة أهميتها بشكل أساسي من كونها من الدراسات الحديثة التي جمعت بين القيادة الخضراء وإدارة الموارد البشرية المستدامة وبشكل يحقق المواءمة بين البعد البيئي والاقتصادي لمشكلة الدراسة والذي يعتبر هدفا جوهريا لمنظمات الأعمال. وقد اعتمدت منهجية الدراسة على دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة كركوك، حيث وزعت (٤٠) استمارة على القيادات الادارية في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات اهمها: ان القيادة الخضراء تحقق دورا مهما في ادارتها الجامعية بما يضمن استدامة مواردها البشرية والقدرة على تحقيق توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية وضرورة اعتماد ادارة الجامعة على برامج تدريبية وتطويرية للقيادة الخضراء وبما يهدف الى زيادة التطوير والابتكار وهذا ما يسهم باكتساب معارف وخبرات تراكمية لدى القيادات .

**الكلمات المفتاحية :** القيادة الخضراء , ادارة الموارد البشرية المستدامة .

## Abstract

This study aims to analyze and elaborate the conceptual framework for green leadership and its role in sustainable human resource management for business organizations, by aligning those practices for green leadership and the dimensions of sustainable human resource management in the organized environment. The study derives its importance mainly from the fact that it is from recent studies that combined green leadership and sustainable human resource management in a way that achieves harmonization between the environmental and economic dimension of the study problem, which is considered a fundamental goal for business organizations. The methodology of the study was based on an exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders at the University of Kirkuk, where (40) questionnaires were distributed to the administrative leaderships at the university, and the study reached a number of results and recommendations, the most important of which are: Green leadership achieves an important role in its university management to ensure the sustainability of its resources The ability to achieve its future orientations and aspirations, and the necessity for the university administration to adopt training and development programs for green leadership, aiming to increase development and innovation, and this contributes to gaining accumulative knowledge and experience among leaders.

**Keywords :** Green Leadership, Sustainable Human Resource Management.

## المقدمة

ان للقيادة دور مهم في ادارة المؤسسة لما تملكه من خبرات ومهارات قيادية بارز قادرة على تحقيق الاهداف التي تسعى للوصول اليها، ولكن مع ادارة الموارد البشرية المستدامة ستكون نتائجهم أكثر فاعلية، لهذا ظهر ما يسمى بالقيادة الخضراء، والتي تدعو إلى الحلول الإيجابية في مجال الأعمال المنظمات، حيث تعتمد على الممارسات الناجحة في ادارتها لتلك الموارد البشرية والقدرة على استدامتها وانماء القيم والمعتقدات التي تسبوا الى ملائمة ثقافات المنظمة من خلال ما تملكه من قدرات عاطفية وعقلية، تساعد على بناء ممارساتها واستدامتها موجهتها نحو النمو والتقدم والتطور كما تساهم في تحقيق الاهداف المنشودة وتنميتها على المدى الطويل. اذ ان سرعة انتشار العولمة وانتشارها في مختلف بلدان العالم مما ادى الى زيادة تلك التطورات التكنولوجية والتقنية وهذا ما ساهم بشكل كبير في تغيير مختلف أنشطة واعمال المنظمات بشكل عام، الامر الذي يتطلب تبني مفهوم القيادة الخضراء وقدرتها على ادارة الموارد البشرية واستدامتها بشكل اكبر لانها تعد من اهم الركائز الاساسية في انجاز اعمالها التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية الامر الذي يتطلب مدى قدرة تلك المنظمات على الالتزام بمختلف المساهمات البيئية وبشكل ايجابي. وفي ضوء تلك المعطيات، فإن الإطار الفكري لهذه الدراسة قد تناولت موضوعات معاصرة في مجال إدارة الأعمال والتي كان لها الدور الكبير والتميز في تحقيق تفوق تلك المنظمات والتي تعزز من قدرتها ومكانتها التنظيمية في ظل تلك التحديات التي تواجهها، والتي تتمحور في تشخيص القيادة الخضراء ودورها في ادارة الموارد البشرية من خلال القيام بالدراسة الاستطلاعية لها، ولحاجة بيئتنا ومنظمتنا لمثل هذه الدراسات والبحوث، جاءت هذه الدراسة لتأخذ على عاتقه اختبار

هذه الموضوعات المعاصرة، كما انها وظفت تلك الجزئيات في سياق منطقي وعملي لتكون نموذجاً ونقطة انطلاق نحو بيان الأطر المفاهيمية لكل من القيادة الخضراء وإدارة الموارد البشرية المستدامة.

## المبحث الاول : منهجية الدراسة

### أولاً : مشكلة الدراسة :

إن التحديات التي تواجه المنظمات اليوم والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وسعي المنظمات المتواصل للوصول لموقع متميز في القيادة، والتعامل مع كل ما هو جديد ومفاجئ، اجبر العديد من المنظمات للبحث على متطلعات جديدة يمكن من خلالها مواجهة تلك التحديات. حيث إن وجود القيادة الخضراء في تلك القطاعات التعليمية يشكل أهمية بالغة تساهم بالتأثير على الاداء المنظمي وهذا ما يعزز من قدرتها على ادارة الموارد البشرية المستدامة، لذا تعد القيادة الخضراء من متطلبات التي تعزز من جودة المستوى التعليمي والذي يعتمد على استخدام مجموعة من المرتكزات التي تعمل على رفع الكفاءة والفاعلية بما يساهم بتحقيق اهداف المنظمة. ومن خلال ما تقدم فان مشكلة الدراسة تتبلور في التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الخضراء في ادارة الموارد البشرية المستدامة في المنظمات التعليمية، لذلك فلا بد من طرح مجموعة من التساؤلات التي يمكن ان تساهم في توضيح مضامين مشكلة الدراسة :

1. ما مدى توافر مستوى القيادة الخضراء في المنظمات التعليمية لمجتمع الدراسة.
2. ما مدى مساهمة القيادة الخضراء في ادارة الموارد البشرية المستدامة لمجتمع الدراسة.
3. ما طبيعة العلاقة والاثار بين القيادة الخضراء وادارة الموارد البشرية المستدامة في مجتمع الدراسة.

### ثانياً : أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة اهميتها من اهمية المتغيرات المبحوثة، والذي تعالجه فيه الاطر الدراسية، اذ تساهم هذه الدراسة من خلال طرح الفلسفة النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة بالقيادة الخضراء وادارة الموارد البشرية المستدامة، كما تتجلى اهمية الدراسة من خلال الاتي :

1. تتجسد اهمية الدراسة في التطرق لموضوع حيوي بحاجة ماسة له في الجامعات وخاصة العراقية منها لتصبح لديها القدرة على ادارة تلك القدرات الاساسية لمتطلبات القيادة الخضراء وبناء معياناتها لادارة الموارد البشرية المستدامة.
2. ابتداءً من اهمية ودور متغيرات الدراسة للعينة المبحوثة، والتي تستمد اهميتها من المشكلة الميدانية التي تعالجها، اذ ركز البحث على متغيرات مهمة ممثلة بـ(القيادة الخضراء، ادارة الموارد البشرية المستدامة).
3. تتطرق اهمية الدراسة من كونه يعالج الجانب التحليلي باعتماد على استطلاع آراء افراد العينة، وان المجتمع المبحوث بحاجة الى مثل هذا الدراسات، اذ توفر لها معلومات حول قدرات يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي للقيادة الخضراء، ولاسيما في البيئة العراقية التي تناولتها الدراسة.

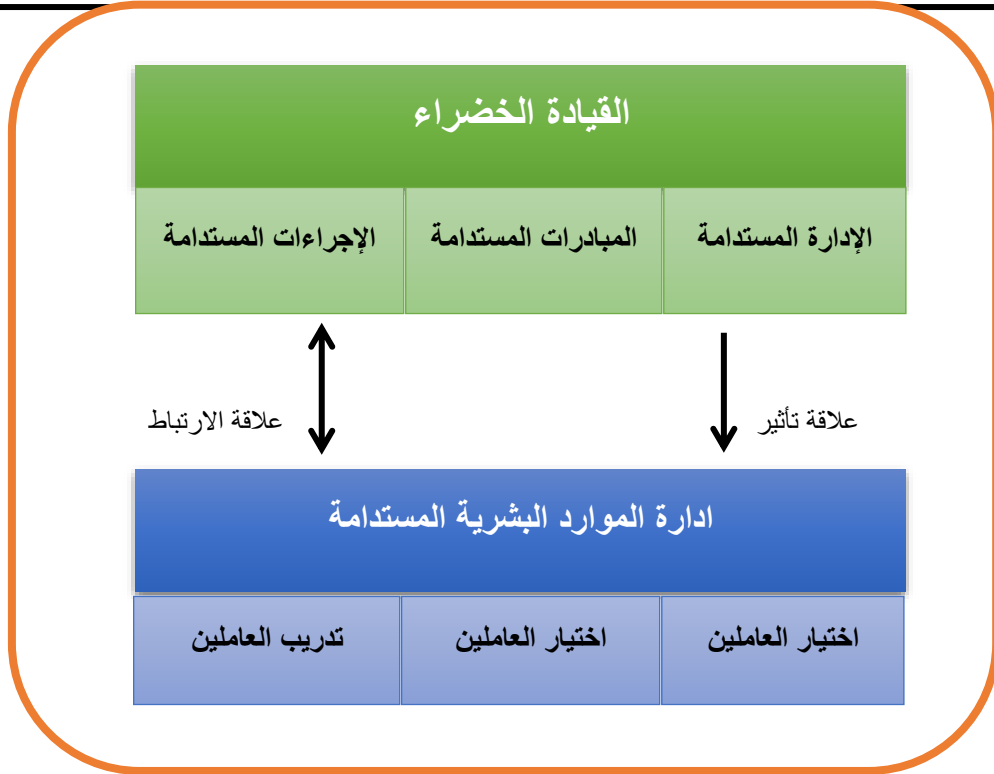
### ثالثاً : أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة لتحقيق العديد من الاهداف كالاتي :-

1. تعريف المجتمع المبحوث بالدور الذي تلعبه القيادة الخضراء في ادارة الموارد البشرية المستدامة .
2. معرفة مدى تبني المجتمع المبحوث لفلسفة القيادة الخضراء كتوجه استراتيجي حديث يسعى لتحقيق مستويات عالية من قيادتها لادارة الموارد البشرية المستدامة.
3. التعرف على ابعاد طبيعة القيادة الخضراء وملائمتها لإدارة للمجتمع الدراسة ضمن البيئة العراقية بصورة عامة وضمن المنظمة التعليم بصورة خاصة.
4. تقديم تصور عملي لطبيعة العلاقة والاثار بين القيادة الخضراء وابعاد ادارة الموارد البشرية المستدامة.

### رابعاً : نموذج وفرضيات الدراسة :

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم مخطط افتراضي والذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المقترحة للإجابة على التساؤلات البحثية المثارة في مشكلة الدراسة. فضلاً عن توضيح الابعاد الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيراتها في المجتمع المبحوث مع مراعاة امكانية قياس هذه المتغيرات. ويمكن بيان المخطط الافتراضي للدراسة من خلال الشكل رقم (1)



المصدر : من إعداد الباحثان الشكل رقم (١) انموذج الدراسة

في ضوء تفاصيل أنموذج الدراسة اعلاه تم تحديد فرضيات الدراسة التي استندت في صياغته إلى مايتوافق وأسئلتها البحثية المشار إليها، وبغية الإجابة وإثبات هذه العلاقة الإحصائية وتفرعاتها تم تحديد مجمل فرضيات الدراسة بالآتي :

١. الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الخضراء وادارة الموارد البشرية المستدامة للمجتمع المبحوث.
  ٢. الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية تؤثر بين القيادة الخضراء وابعاد ادارة الموارد البشرية المستدامة مجتمعا .
- خامساً : منهجية الدراسة :** لتحقيق اهداف وفرضيات الدراسة، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي في تحديد الاطار النظري العام ، وذلك من خلال الاستعانة بالاطارح والرسائل الجامعية والدوريات والكتب ذات الصلة بموضوع الدراسة. فيما يتم الاعتماد على المنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تكون على عينة الدراسة (القيادات الادارية في جامعة كركوك).

**سادساً : حدود الدراسة :** تمثل حدود الدراسة بمايأتي:

١. الحدود المكانية: انحصرت الحدود المكانية للدراسة في القيادات الادارية لعدد من الكليات في جامعة كركوك.
٢. الحدود البشرية: تم اختيار مجموعة من القيادات الادارية كعينة الدراسة الإحصائية.

**سابعاً : وصف الافراد وعينة الدراسة :**

١. أسباب اختيار ميدان الدراسة :

تشكل عملية اختيار ميدان الدراسة هاجساً متواصلأ حتى الانتهاء من اختبار فرضيات البحث وصولأ إلى تحقيق الأهداف المحددة لها، إذ إن الاختيار الملائم لميدان الدراسة يسهم بشكل كبير في صحة النتائج، إذ تمثل المنظمات الجامعية إحدى الركائز الأساسية التي يمكن من خلاله النهوض بالواقع التعليمي للبلاد ونظراً لوضوح متغيرات هذه الدراسة في المجتمع المذكور فقد تم اختيارها ميداناً للدراسة، وتعود اسباب ذلك إلى:

١. انسجام طبيعة البحث وأهدافه مع واقع المنظمة .
٢. إجراء البحث الحالي في الميدان المبحوث وتعاون إدارتها ودعمها لنا في الحصول على المعلومات الضرورية للبحث .
٣. هذه المنظمة تسعى إلى تقديم قيمة متميزة لخرجها وذلك عن طريق توظيف القيادة ذات ادارة عالية ومستدامة .
٤. أهمية الدور الذي تمارسه المنظمة قيد البحث في دعم القطاع التعليمي للبلاد.

٢. نبذة مختصرة عن المجتمع المبحوث:

تعتبر جامعة كركوك من الجامعات العراقية الحديثة التأسيس، حيث تم تأسيسها في اليوم السابع عشر من كانون الثاني من سنة ٢٠٠٣، وضمت أربع كليات ثلاث منها استحدثت وهي كلية التربية و كلية العلوم و كلية التمريض بعدما كانت كلية القانون تابعة لجامعة الموصل. وقد شهدت هذه الجامعة تطوراً كبيراً منذ تأسيسها ولحد الآن شمل هذا التطور معظم النواحي ومن أهم هذه النواحي هي ما شهدته من تطور في الناحية العلمية والتي تمثلت بالمستويات العالية التي حققها طلبة الجامعة في مختلف الاختصاصات وكذلك البحوث المقدمة من قبل أساتذة الجامعة ومشاركتهم في المؤتمرات العلمية سواء تلك التي انعقدت في جامعات العراق أو في جامعات الدول الأخرى. كذلك شمل هذا التطور ما شهدته الجامعة من عمران واستحداث الكليات والأقسام التي وصل الى تسع كليات .

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة الخضراء وإدارة الموارد البشرية المستدامة

### القيادة الخضراء .

اولاً: مفهوم القيادة الخضراء :

القيادة هي عملية تحريك الأفراد نحو أهداف المؤسسة. وقليل من الشخصيات الإدارية من تتمتع بموهبة القيادة الفطرية، رغم أنها شرط رئيسي للإدارة، فالعلوم الإدارية لا تغنى عن الموهبة القيادية، وقد أوضحت الدراسات أن العلوم الإدارية، هي التي تصنع القادة ( Donald J Klingborg et al,2006:281). اما القيادة الخضراء فأنها تركز على إيجابية التوجيهات، وعلى احترام الإنسان، والتحاور معه ومعرفة تطلعاته وتوقعاته، والعمل من أجل خيره ورفاهه، والمحافظة على الموارد، وعلى كل ما من شأنه خير الإنسان ومصالحته، وازداد الوعي بالقيادة الخضراء، نظراً لما يشهده العالم من تداعيات سلبية للمسائل البيئية.(Liangcan Liu & Longying Zhao, 2019: 1). وقد عرف القيادة الخضراء باعتبارها "سلوكيات القادة الذين يحفزون المتابعين لتحقيق الأهداف البيئية وإلهام المتابعين لأداء يتجاوز المستويات المتوقعة للأداء البيئي(Donald J Klingborg et al,2006:282). القيادة الخضراء تدعو للحلول الإيجابية في مجال الأعمال التجارية، تعتمد الممارسات الناجحة والمستدامة على أساس داخلي وعقلي من وجهات النظر والقيم والقرارات العاطفية والعقلية، تساعد هذه العقلية على إنشاء ممارسات مستدامة وموجهة نحو النمو تساهم في تحقيق الأمن والتنمية على المدى الطويل للجميع. (Yu-Shan Chen et al,2014: 6608)

### ثانياً: أهمية القيادة الخضراء :

ان أهمية القيادة الخضراء تكمن من خلال استخدام سياسات القيادة الخضراء لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل منظمات الأعمال، وبشكل أعم تعزيز قضية الاستدامة البيئية، وأهميتها تنطوي على عنصرين أساسيين:(Liangcan Liu & Longying Zhao, 2019 2)

١. ممارسات القيادة الخضراء صديقة للبيئة.
٢. الحفاظ على رأس المال المعرفي وفي الآونة الأخيرة لوحظ زيادة الوعي داخل المجتمعات والمؤسسات فيما يتعلق بأهمية التوجه إلى القيادة الخضراء، واعتماد تقنيات مختلفة لإدارة البيئة.

وبات مجتمع الأعمال يشهد تحولاً كبيراً من الهيكل المالي التقليدي إلى اقتصاد حديث قائم على القدرة على استعداد لاستكشاف الجوانب الاقتصادية الخضراء من الأعمال، لقد أصبحت القيادة الخضراء استراتيجية رئيسية للمؤسسات المتميزة، وتركز بشكل كبير على الممارسات الخضراء في أنحاء العالم. وتسعى العديد من الشركات إلى إيجاد حلول للتهديدات البيئية التي تهدد اقتصادنا وطريقة حياتنا، لكن إنشاء ممارسات وسياسات ناجحة ومستدامة والرؤية طويلة المدى التي يتطلبونها أمر معقد، حيث تتشابك التحديات المذكورة أعلاه مع المصالح الخاصة لأولئك الذين يسعون إلى تحرير القوانين التي تتيح استمرار الربح لأنفسهم، الحلول الإيجابية تدعو إلى "القيادة الخضراء" في مجال الأعمال التجارية، تعتمد الممارسات الناجحة والمستدامة على أساس داخلي وعقلي من وجهات النظر والقيم والقدرات العاطفية والعقلية. وتركز القيادة الخضراء على التميز البيئي في عمليات الشركة الداخلية والمنتجات والخدمات ودعم المجتمع، وكيفية النمو من خلال تنفيذ ممارسات صديقة للبيئة (Priya P. Gole, 2012:99).

### ثالثاً: أهداف القيادة الخضراء :

القيادة الخضراء هي أولوية قصوى في مثل هذا الاقتصاد. ان أهداف القيادة الخضراء تكون تحت تعرض المؤسسات من جميع الأنواع والأحجام لضغوط متزايدة من قبل العديد من أصحاب المصلحة لتحقيق النمو المالي والالتزام في الوقت نفسه بمتطلبات الاقتصاد الأخضر. وتكمن أهدافها في الاتي: (Abdelghafour et al,2018: 8) (Liangcan Liu & Longying Zhao, 2019: 1)

١. القيادة الخضراء تؤدي إلى نجاح طويل الأمد وميزة تنافسية مستدامة للمنظمات والمجتمع.

٢. تحفز القيادة الخضراء وجهات نظر واسعة لفهم المشاكل والتحديات التي لا يمكن التنبؤ بها.

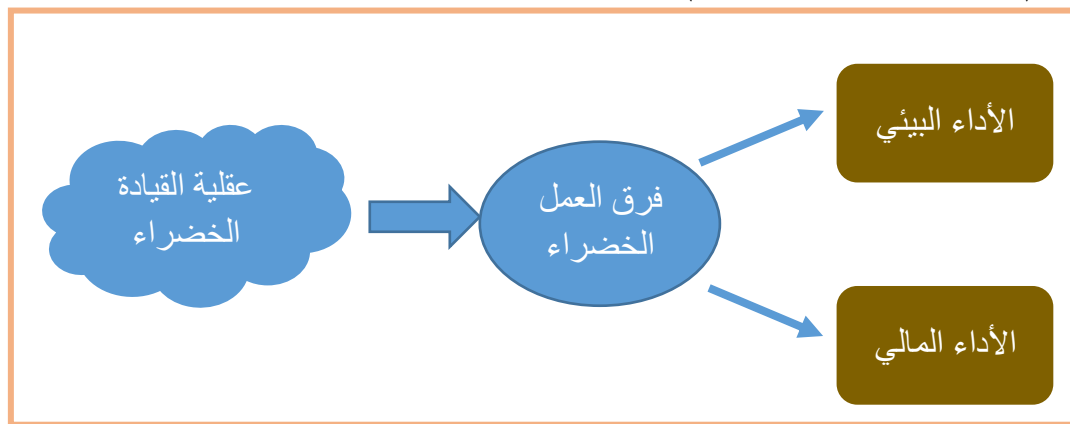
٣. تعزيز الاستخدام المستدام للموارد داخل منظمات الأعمال.

٤. التنمية والابتكار والرؤية طويلة الأجل والممارسات المستدامة داخل المنظمة.

٥. إنشاء ممارسات مستدامة وموجهة نحو النمو تساهم في تحقيق الأمن والتنمية على المدى الطويل للجميع.

#### رابعاً: أسس نجاح القيادة الخضراء :

هناك مساران تتضمن المعرفة القائمة على الأدلة والتطوير الذاتي هما المنهج الأساسي لتعلم عقلية القيادة الخضراء، وهو يكمن في إنشاء برامج مستدامة ناجحة والتواصل معها وتطبيقها، خلصت الدراسات الحديثة التي أجريت مؤخراً لقيادة الاستدامة، والتي نظرت في مصادر الاستراتيجيات الناجحة، إلى أن العناصر الرئيسية كانت المهارات الشخصية: القدرة على تحديد قيمة المبادرة والخبرة في الموضوع البيئي والاجتماعي (Hightower, R. 2013: 245). عقلية القيادة الخضراء التي تنبثق من هذين المسارين تعكس شخصية كل شخص قائد، هؤلاء القادة لا يبحثون فقط عن طرق للتشبث بالممارسات القائمة، وبدلاً من ذلك فإنهم موجهون للبحث عن طرق "للاستثمار في البرامج والنماذج الجديدة التي تقلل من استخدام الطاقة والموارد الطبيعية"، تميل شركاتهم إلى أن تكون أكثر نجاحاً في الجهود المستدامة. إن عقلية القيادة الخضراء تؤدي إلى مزيد من النجاح في إنشاء "فرق خضراء" داخل الشركات، ويمكن للفرق الخضراء أن يكون لها فائدة كبيرة على الأداء البيئي والمالي للشركة، يمكنهم تحقيق انخفاض التكاليف المرتبطة بالموارد واستهلاك الطاقة من خلال التعاون عبر الأقسام. والشكل (٢) يبين ذلك عقلية القيادة الخضراء، يصبح القادة مجهزين لخلق الممارسات المستدامة والعمل وفقاً لها، ومن المرجح أن يولد هؤلاء بدورهم إجراءات واسعة النطاق من خلال: دعم السياسات العامة التي تتضمن النجاح والرفاهية والأمن على المدى الطويل لجميع شرائح المجتمع، جميع أعضاء عالم مترابط (Joel B. Eisen, 2010: 1-2).



الشكل (٢) العقلية الخضراء المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على (Joel B. Eisen, 2010: 1-2)

#### خامساً: أبعاد القيادة الخضراء :

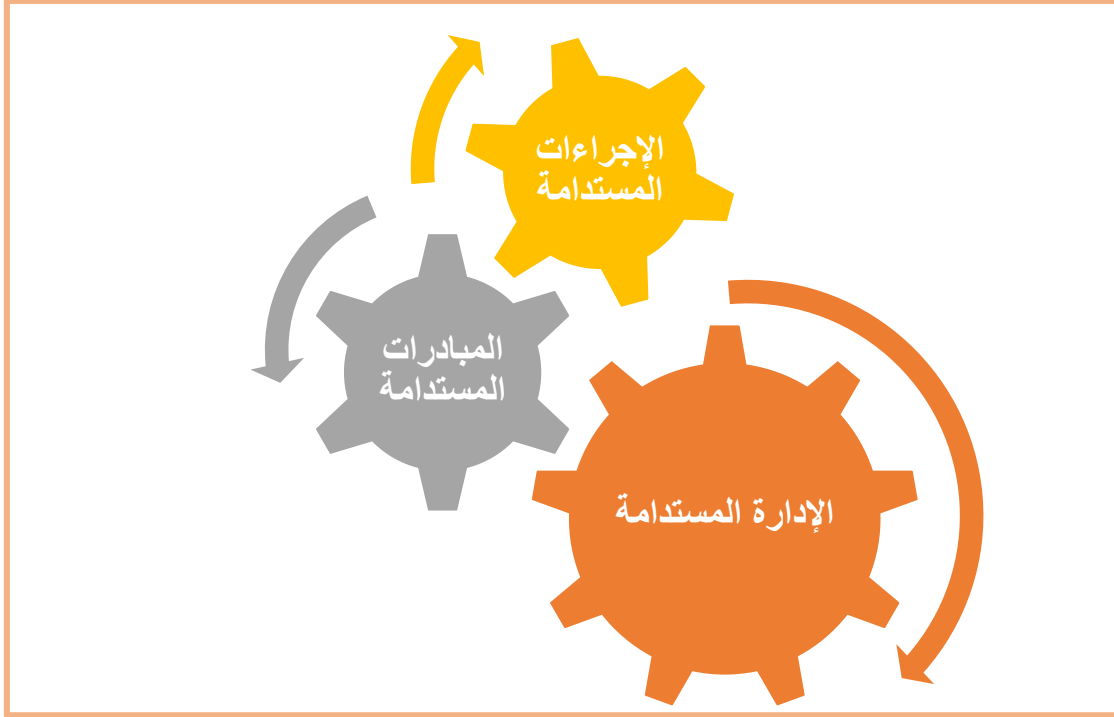
يمكن تحديد أبعاد القيادة الخضراء بالاعتماد على نموذج (Abdelghafour et al, 2018: 1) حيث أشار إليها من خلال ثلاث عوامل وهي كالآتي:

١. الإدارة المستدامة: تدعو المنظمات إلى ضرورة التحول من التركيز التقليدي المتمثل بالتحكم والتمويل، والموارد البشرية، إلى توجه المنظمات للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية، ويستخدم قادة أعمال الاستدامة مجموعة من المعارف والقدرات للقيام بوظائفهم، حيث أنهم عليهم أولاً وقبل كل شيء، أن يكونوا قادرين على حل المشكلات المعقدة في الأعمال، مثل التنمية المستدامة، من خلال تطبيق التفكير المنظومي System Thinking، أو تحليل الأنظمة بأكملها من خلال النظر في كيفية تفاعلها مع بعضها البعض، كما يجب عليهم فهم الاقتصاد، والتسويق، والمحاسبة، والقانون، وكذلك يجب أن يكون قادة أعمال الاستدامة مسؤولين وقادة فعالين، لأنهم قد يقودون فريقاً، وربما يعملون مع كم متنوع من الأقسام والمواقع وأصحاب المصلحة، وعرضها على جمهور متنوع .

٢. المبادرات المستدامة: التوجهات والفعاليات الخاصة في المنظمات والتي تركز على الجوانب والتأثيرات البيئية والاجتماعية، بحيث نجم عنه تأثيرات إيجابية على المستوى الاقتصادي والبيئي والاجتماعي. كما يمكن القول إنها وعي لتأثير الشركة الإيجابي في البيئة والمجتمع المحيطين بها، والحرص على التخفيف من أي آثار سلبية تسببها عمليات الشركة من خلال تبني المبادرات التي تراعي المقومات الثلاثة الأهم

للتتمية، الا وهي المجتمع والبيئة والاقتصاد، حيث يتوكل اعتماد مبادرات الاستدامة مع رؤية قيادة الدولة لمستقبل صديق للبيئة، ضمن إطار استراتيجية الاقتصاد الأخضر.

٣. الإجراءات المستدامة: مجموعة من الأساليب والطرق التي يتم استخدامها من قبل القيادة بهدف الحفاظ على تكامل المجتمع والفرد والبيئة في المنظمات، منها صنع المستقبل وتطوير الثقافة وضمان الشفافية وتتبع معايير الابتكار وايضا ايجاد بائل للحلول التقليدية من اجل تبني اعمال قيادية صديقة للبيئة والمجتمع.

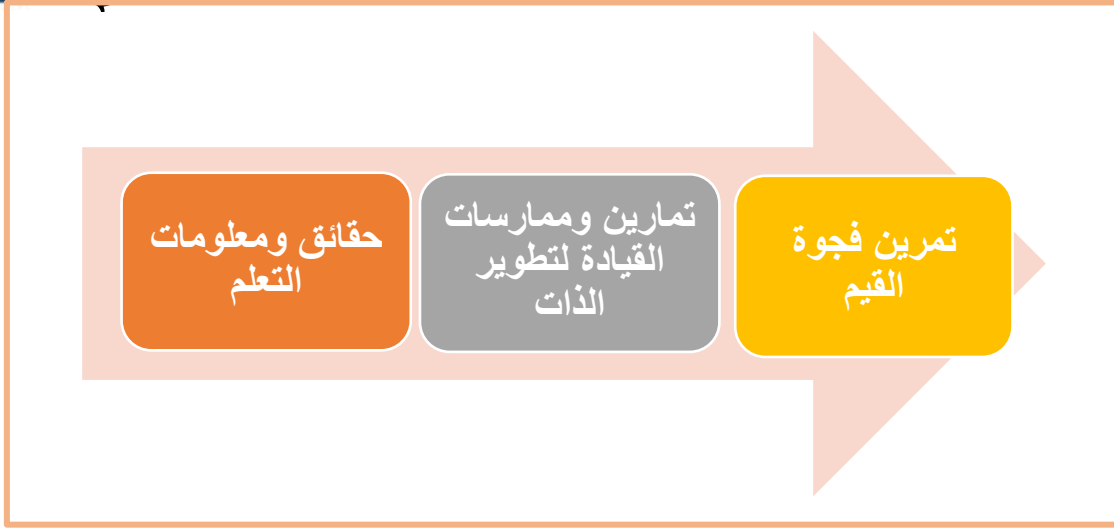


الشكل (٣) أبعاد القيادة الخضراء المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على (Abdelghafour et al, 2018: 1)

#### سادساً: تطبيق القيادة الخضراء :

لقيادة الخضراء مسارين مترابطين لتطوير وتطبيق القيادة الخضراء: أولاً، اكتساب وتعلم الحقائق ذات الصلة والفهم المبني على الأدلة حول الحقائق العالمية وقوى العمل الناشئة، وهذه تتطلب إجراءات جديدة من أجل البقاء والنجاح على المدى الطويل. والثاني هو تنمية الذات القيادية، من خلال الوعي الذاتي ومصادر التعلم الأخرى، وينبغي أن يصبح كلاهما جزءاً من "الحمض النووي" للقائد من أجل نجاح الممارسات المستدامة (Liangcan Liu & Longying Zhao, 2019: 4). طرق الوصول إلى عقلية القيادة الخضراء تكون من خلال: (Priya P. ) (Gole, 2012:101)

١. حقائق ومعلومات التعلم: وهذا يشمل الحصول على المعلومات، نتائج البحوث الموثقة، البيانات ذات الصلة المستمدة من العلم، والفهم القائم على الأدلة وتفسير الواقع البيئي ووقائع القوى العاملة الحالية.
٢. تمارين وممارسات القيادة لتطوير الذات: الطريق الآخر للتعلم وتطبيق القيادة الخضراء يتكون من التمارين التي تساعد القادة على التعلم عن أنفسهم والنمو، فهي تساعد على بناء وتعليم المواقف العاطفية والمنظورات العقلية الواسعة اللازمة لإنشاء وتنفيذ مبادرات الاستدامة الناجحة.
٣. تمرين فجوة القيم: ضع قائمة بالقيم الشخصية الأساسية، ثم قيم الفجوة بين كل منها وكيف تلعب في السلوك اليومي، بعد ذلك صف ما يلزم لتقليص الفجوات في السلوك الفعلي.



الشكل (٤) طرق الوصول إلى عقلية القيادة الخضراء المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على (Priya P. Gole, 2012:101)  
المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية المستدامة

#### أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة :

ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة عندما أصبحت أجيال الألفية الثالثة تفضل العمل في المنظمات التي تتبع نموذج الأعمال المستدامة، خاصة بعد أن أدركت إدارة الموارد البشرية مدى أهمية اتباع ممارسة الأعمال التجارية المستدامة وأثرها المباشر على الأداء التنظيمي، فضلاً عن انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الوقت الحاضر. (Cherian&Farouk,2017:34-35)، كما يدفع العالم التنافسي الجميع إلى تقدير الموارد والموارد الأكثر قيمة في الوقت الحالي وهي الموارد البشرية سواء في عالم الأعمال أو حتى في القطاع العام، لذا تعد الموارد البشرية أو رأس المال البشري المستدام هي رصيد لا يمكن إنكاره. (Ibrahim&Rahman,2017:1124) ومن خلال العرض اعلاه يشير (Manzoor,2019:4) الى ان تعريف ادارة الموارد البشرية المستدامة: بانها "تكييف ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والاستراتيجيات التي تمكنهم من تحقيق الأهداف المالية والبيئية والاجتماعية للمنظمة على مدى طويل الأجل، فضلاً عن التحكم في ردود الأفعال السلبية والآثار الجانبية غير المقصودة. (baum,2018:3) فقد عرفها بأنها جميع المناهج التي تعتمد المنظمة في عملها من أجل الوصول الى الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية والتركيز على النتائج والفوائد طويلة الأجل وتجنب تحقيق الأرباح في المدى القصير في التفكير والتطبيق. (Wikhamn,2019:103) وتعرف الاستدامة في إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة والطرق المنهجية الملموسة والتي يتم تحقيق ثمارها على المدى الطويل، فضلاً عن الإجراءات الهادفة إلى التعيين والاختيار والاستقطاب بشكل جماعي وفعال من حيث التكلفة، والوقت (Vihari&Rao,2018:3)، ويقصد بها مهمة متعددة الوظائف وتتطوي على مفاهيم مختلفة. إذ تركز على تنفيذ السليم والشفاف في إجراءات التوظيف والاحتفاظ والتدريب والتنمية، وإدارة الأداء واتباع الدافع ومشاركة العاملين في جميع الأعمال المستدامة قابلة للحياة اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً. (Ashiru&lucia,2019:4) .

#### ثانياً : أهمية إدارة الموارد البشرية المستدامة :

حظي موضوع استدامة الموارد البشرية في السنوات الاخيرة بالاهتمام الكبير لدى العديد من الكتاب والباحثين في المجالات الاستراتيجية والادارية، لذلك سعت العديد من المنظمات وبشكل عام الى رفع مستوى أدائها الى ابعد حد ممكن، من خلال العنصر البشري الكفوء الذي اصبح يشكل عصب الحياة في المنظمات (Ezeugbor&Victor,2018:22-23) ما يلي :

١. تلعب الموارد البشرية دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الفعالة والاستدامة المثلى ولجميع المنظمات بدون.
٢. تعتبر استدامة الموارد البشرية أداة فعالة في تحويل الاهداف والغايات التنظيمية الى واقع فعلي، إذ لا يمكن ان يحدث اي تغيير حقيقي في المنظمة دون دور الموارد البشرية المستدامة.
٣. تمثل الموارد البشرية المستدامة هي أحد الأصول والموجودات الحيوية في يد المسؤول والتي يجب إدارتها بشكل جيد من أجل دفع النمو وتحقيق البقاء والاستمرار في عالم سريع التغيير.



٤. تسهم إدارة الموارد البشرية المستدامة على تقييم احتياجات العاملين وتلبية احتياجاتهم ومراقبتهم لتعزيز تحقيق أهداف وغايات المنظمة، وهذا يمثل الاستخدام المناسب للعاملين لتحقيق كل من أهداف المنظمة والأهداف الفردية، كما انها ترى العاملين كمورد قيمة لتحقيق المخرجات المطلوبة. اما (Ezeugbor et al, 2018:2-3) فيشير الى ان اهمية الموارد البشرية المستدامة تكمن من خلال الاتي :

١. تزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات والتطورات البيئية الديناميكية حتى في الاوقات الصعبة.
٢. تحقيق النجاح وضمان الاستدامة والاستمرارية في المنافسة وزيادة الأعمال، اذ لا يمكن ضمان الكفاءة والبقاء إلا من خلال تلبية احتياجات العاملين والعمل على تحقيق الاستدامة.

## ثالثاً: اهداف ادارة الموارد البشرية المستدامة :

تسعى ادارة المنظمات الصناعية والخدمية بشكل عام الى تحقيق مجموعة من الاهداف وذلك من خلال تبني مفهوم ادارة الموارد البشرية المستدامة ومدى توافر العقول والخبرات والقدرات البشرية ونكائها، بالإضافة الى قدرتها على استثمار واستخراج جميع الطاقات الكامنة من اجل توظيفها لصالحها، ومن اهم تلك الاهداف التي اشار اليها (Pandye et al, 2018:14) هي ما يلي :-

١. الهدف من إدارة الموارد البشرية المستدامة هو أن يكون نهجاً استباقياً يعترف بقيمة تطوير علاقات متبادلة المنفعة والتجديد بين مقدمي الموارد الداخليين والخارجيين.
٢. تبني مجموعة واسعة من الممارسات والانشطة التي تسهم في تلبية احتياجات الفرد داخل المنظمات والتي تمثل ركيزة اساسية في تعزيز استدامة إدارة الموارد البشرية.
٣. التكيف والموائمة بين المعايير وجعلها جنباً إلى جنب مع الاهداف المتعددة والمتناقضة، اقتصادية، واجتماعية مثل الاستدامة البشرية أو البيئية، فضلاً عن تسهيل مهمة العلاقات المعقدة بين أنظمة إدارة الموارد البشرية وبيئاتها الداخلية والخارجية.
٤. تهدف ادارة الموارد البشرية المستدامة الى وضع إطاراً يمكن من خلاله معالجة إهمال اعتبارات واحتياجات القوى العاملة في المنظمة، فضلاً عن القيام باجتذاب أفضل القوى العاملة الممكنة ، والاحتفاظ بها داخل المنظمة.

## رابعاً: أنشطة ممارسات الموارد البشرية المستدامة :

يشير بعض الكتاب والباحثين الى ان أنشطة ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تتمثل في التدريب والتطوير والنمو الوظيفي، حيث يشمل النمو الوظيفي أربعة أبعاد هي "تحقيق الأهداف المهنية، وتطوير القدرات المهنية للشخص، وتلقي العروض الترويجية، والتعويضات التي تتناسب مع تلك القدرات، اما فيشير الى اهم تلك الممارسات (Ibrahim&Rahman, 2017:1131) بانها تتمثل بالاتي :-

١. التدريب ونقل المعرفة من اجل تحقيق الاستدامة في الموارد البشرية فلا يجب احتكار المعرفة والانشطة التدريبية من قبل الموظفين اصحاب الخبرات الطويلة في المنظمة، وانما تعليم وتدريب الداخلين الجدد الى المنظمة من اجل استمرارية الاستدامة.
٢. من أجل زيادة استدامة المنظمة واستمراريتها، لابد من اعطاء المواهب والكفاءات الداخلية لديها فرصة النمو والتعلم من اجل زيادة العمليات التدريبية لديهم الى اقصى حد ممكن.
٣. الترقية في العمل اجل للمحافظة على استدامة الموارد البشرية والمنظمة معاً، اذ يحتاج الموظف إلى الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.
٤. الثقافة التنظيمية تمثل الثقافة التنظيمية في القطاع العام تحدياً في إدارة الموارد البشرية المستدامة، وما يتضمنه المنظمة من عادات وتقاليد التي يتم فرضها على جميع العاملين في المنظمة.

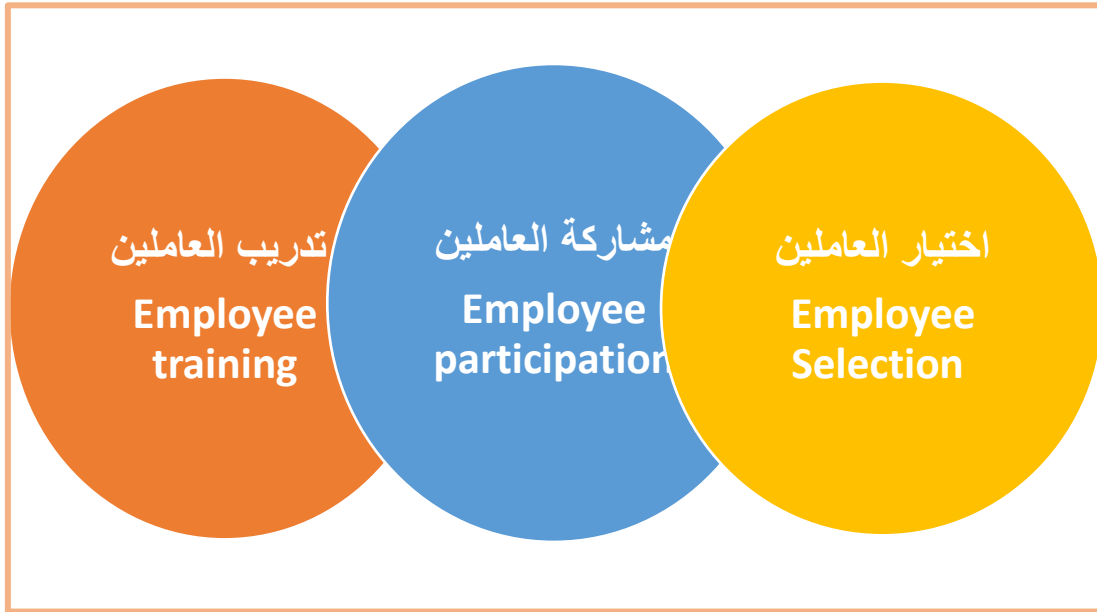
## خامساً: ابعاد ادارة الموارد البشرية المستدامة :

يمكن تحقيق ابعاد ادارة الموارد البشرية المستدامة من خلال الاختبار والمشاركة والتمكين والتدريب، بالاعتماد على انموذج (Manzoor et al, 2019:4-6) مايلي :

١. اختيار العاملين: من اجل الوصل الى تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها لابد من اعتماد ممارسة أساسية عندما تقوم المنظمة باختيار الأشخاص المناسبين من ذوي المهارات والمعرف والخصائص الضرورية ممن تتوفر فيه المؤهلات الوظيفة المناسبة لتتناسب بيئة عمل وثقافة المنظمة ، وذلك من خلال إيجاد الشخص المناسب لوظيفة معينة تفي بالمنصب، وان تطبيق عملية اختيار مستدامة في المنظمة لا تظهر فقط التزاماً بالعمل وتقوية العلاقات مع الموظفين والأشخاص والأرباح، بل قد تكون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة في سوق اختيار الموظفين الافضل.

٢. مشاركة العاملين: المشاركة هي عملية يتم من خلالها مشاركة الافراد العاملين في المنظمة لانجاز هدف معين، فضلا عن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنمية والاستدامة التي ستؤثر عليها. كما انه لا يمكن للعاملين في المنظمة المشاركة الا اذا كان مسموح لهم بذلك، ويكون للمشاركة دورا ايجابياً بالتأثير على الاداء التنظيمي وخصوصاً في عملية صنع القرار.

٣. تدريب العاملين: يقصد بالتدريب بأنه إعطاء مهارات وأفكار ومعارف مفيدة عن طريق التدريس لتكون قادرة على أداء وظيفة عملية بطريقة ماهرة ومستديمة مصممة لتحسين مهارة وأداء العاملين، بحيث يستطيع العاملين الذين تم تدريبهم تدريباً جيداً المشاركة بمهاراتهم ومعرفتهم المحدثة باستخدام إبداعهم لتحسين مخرجات المنظمة، كما تدريب الموارد البشرية المستدامة له تأثيراً ايجابياً على اداء العاملين في المنظمة. اذ يعمل التدريب على تحسين مهارات الموظفين والحماس لعلمهم، باختصار التدريب عملية تعلم تزيد المعرفة والمهارة وتحقق الاستدامة في العمل .



الشكل (٥) أبعاد ادارة الموارد البشرية المستدامة المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على (Manzoor et al,2019:4-6)

سادساً: عوامل تصورات الاستدامة للمنظمات وادارة الموارد البشرية المستدامة :

اصبحت المنظمات اليوم تحركها الموارد البشرية المستدامة والتي تعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح والاستمرار، كما ان اعتماد وتبني عملية التغيير، يجب أن تمارس الاستدامة في كل خطوة من خطوات ممارسة الأعمال ويجب أن تكون متجذرة عبر منظمة وفي جميع المستويات. ويتم تحقيق ذلك من خلال اتباع مجموعة من العوامل الآتية (Vihari&Rao,2018:5-6):-

١. القيادة الأخلاقية وادارة الموارد البشرية المستدامة:

تركز نظرية المفهوم الذاتي أهمية الجوانب الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية، والتي تؤثر على علاقة الاعمال والانشطة والنتائج مثل ولاء الموظف والتحفيز، كما ان للقائد دور كبير في التأثير على تصورات العاملين، اذ ستؤدي الطبيعة الأخلاقية للقادة إلى الشفافية في العملية التنظيمية وتساعد المنظمة على تحقيق أهداف الاستدامة..

٢. ادارة الموارد البشرية المستدامة وجذب الافراد الافضل: دائماً ما يمكن تعزيز مفهوم الذات للموظف من خلال مقارنة مؤسسته مع الأقل المنظمات الاقل، حيث تركز عملية جذب الافراد الافضل في سمعة المنظمة وصورتها الإيجابية، فضلا عن علامتها التجارية ومركزها في الاسواق بين المنظمات المنافسة الامر الذ الذي يزيد من جذب الافراد الموهوبين للعمل في المنظمة والمحافظة على استدامتها .

٣. ادارة الموارد البشرية المستدامة وسلوك صوت الموظف:-

من أجل فهم صوت الموظف فمن الضروري أولاً اعتماد الإدارة التشاركية. التي تمثل نقطة الارتكاز في المقام الأول في زيادة تمكين العاملين، فضلا عن تطوير طرق بديلة للمشاركة في عملية صنع القرار التنظيمي، بحيث تشعر العاملين بان "السلوك التعزيزي الذي يركز على التعبير عن التحدي البناء يهدف إلى تحسين وليس مجرد النقد، وجميعها تمثل عناصر حيوية في سلوك العالمين واستدامتهم في تقديم الاداء الافضل للمنظمة .

المحور الاول : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

قبل اجراء عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات لابد التأكد اولا من أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً كون ان جميع الاختبارات المعلمية مثل ارتباط بيرسون أو الانحدار الخطي البسيط يشترط بان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وفي حالة كون البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً عندها يتم استخدام نماذج الاختبارات اللامعلمية، وهي أقل قوة في التحليل، اذ اختبار البيانات بالاعتماد على معامل الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis) على مستوى كل متغير من المتغيرات في البحث التي تدخل في نماذج اختبار الفرضيات، اذ يبين اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات متغير القيادة الخضراء وادارة الموارد البشرية المستدامة على معامل الالتواء والتقلطح، والتي تكون ضمن القيمة المسموح بينها (الحدود الدنيا والعليا) ( $1.96 \pm$ ) فاذا كانت محصورة بين هذه المنطقة فان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. يبين نتائج الجدول (1) تحليل قيم معاملي الالتواء والتقلطح لمتغير القيادة الخضراء ( $-0.056$ ) و ( $-0.686$ ) على التوالي، وقيم معاملي الالتواء والتقلطح لمتغير ادارة الموارد البشرية المستدامة ( $0.241$ ) و ( $-0.591$ ) على التوالي حيث تقع بين حدود التوزيع الطبيعي البالغة ( $1.96 \pm$ ). الجدول(1) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد معامل الالتواء والتقلطح لمتغيرات البحث

التقلطح Kurtosis	الالتواء Skewness	الحد الاعلى	الحد الادنى	الفقرات
-0.686	-0.056	4.00	2.00	القيادة الخضراء
-0.591	0.241	4.21	2.36	ادارة الموارد البشرية المستدامة

الجدول : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.19

المحور الثاني : تحليل البيانات ووصفها وتشخيصها

ومن خلال تحليل البيانات ومناقشة النتائج الى اظهار مستويات اجابات المبحوثين (القيادات الادارية عينة الدراسة) فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة التي جرى تناولها وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام الادوات الاحصائية المناسبة مثل (الاوراط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية) لذا فيمكن ايجاد تحليل الاجابات المتعلقة بمسببات القيادة الخضراء ودوره في ادارة الموارد البشرية المستدامة.

اولاً : وصف متغيرات ابعاد القيادة الخضراء

جدول(2) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						الرمز	المتغيرات
		لا اتفق (1)		محايد (2)		أتفق (3)			
		%	ت	%	ت	%	ت		
0,744	2,375	17,5	7	27,5	11	55	22	X10	الإدارة المستدامة
0,635	2,575	7,5	3	27,5	11	65	26	X5	
0,525	2,675	2,5	1	27,5	11	70	28	X4	
0,655	2,675	10	4	12,5	5	77,5	31	X3	
0,704	2,375	12,5	5	37,5	15	50	20	X2	
0,744	2,375	17,5	7	27,5	11	55	22	X10	المعدل العام
0,6526	2,54	3,8		10,8		25,5			
0,640	2,475	7,5	3	37,5	15	55	22	X6	
0,802	2,350	20	8	25	10	55	22	X7	
0,747	2,425	15	6	27,5	11	57,5	23	X8	
0,671	2,400	10	4	40	16	50	20	X9	المستدامة
0,774	2,375	17,5	7	27,5	11	55	22	X10	
0,7268	2,405		5,6		12,6		21,8		
0,599	2,500	10	2	40	16	55	22	X11	
0,678	2,525	10	4	27,5	11	62,5	25	X12	
0,474	2,675	-	-	32,5	13	67,5	27	X13	الإجراءات المستدامة
0,732	2,300	15	6	40	16	45	18	X14	

0,812	2,425	15	6	25	10	60	24	X15	
٠,٦٥٧٢	٢,٤٨٥	٣,٦		١٣,٢		٢٣,٢			المعدل العام

## ١. الإدارة المستدامة :

تشير المعطيات الخاصة بالمتغير الادارة المستدامة على ان ما نسبته (٧٧.٥%) من القيادات عينة الدراسة متفقون مع مؤشر هذا المتغير وان ما نسبته (١٢.٥%) من القيادات عينة الدراسة كانوا محايدين وان (١٠%) غير متفقون على مؤشر هذا المتغير , وجاء هذا المتغير بوسط حسابي (٢.٦٧٥) وانحراف معياري (٠.٦٥٥) ومن ابرز المؤشرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير هو المتغير (x3) وهذا المؤشر يدل على ان تدعو المنظمات الى ضرورة التحول من التركيز التقليدي المتمثل بالتحكم والتمويل, والموارد البشرية الى توجه المنظمات للمساهمة في التأثيرات البيئية الاجتماعية, وتحديد قيادات الجامعة واهداف التعلم والخدمات المستقبلية, وهذا ما تسعى اليه الجامعة من خلال تحسين قدراتها الجامعية وقيادتها الخضراء وتهدف الى تحسين الجودة.

## ٢. المبادرات المستدامة:

تشير المعطيات الخاصة بالمتغير المبادرات المستدامة على ان ما نسبته (٥٧.٥%) من القيادات عينة الدراسة متفقون على مؤشرات هذا المتغير وان ما نسبته (٢٧.٥%) من القيادات عينة الدراسة كانوا محايدين كما ان نسبة (١٥%) غير متفقون على مؤشر هذا المتغير , وجاء هذا المتغير بوسط حسابي (٢.٤٢٥) وانحراف معياري (٠.٧٤٧) ومن ابرز المؤشرات التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو المتغير (x8) وهذا ما يدل على تركيز القيادة على الفعاليات الخاصة في المنظمات والتي تركز على الجوانب والتأثيرات البيئية الاجتماعية, لذلك فإن القيادات في المنظمات يساعدون على التطوير والابتكار, وهذا ايضا ما تسعى المنظمات اليه ويلتزم القيادات بالثقافة لاكتساب المعرفة والمهارات الاضافية.

## ٣. الإجراءات المستدامة:

تشير المعطيات الخاصة بالمتغير الاجراءات المستدامة على ما نسبته (٦٧.٥%) متفقون على مؤشرات هذا المتغير وان ما نسبته (٣٢.٥%) محايدين بينما لا توجد اي نسبة غير متفقون على مؤشرات هذا المتغير, وقد جاء هذا المتغير بوسط حسابي (٢.٦٧٥) وانحراف معياري (٠.٤٧٤) ومن ابرز هذه المؤشرات التي ساهمت في هذا المتغير هو (x١٣) وهذا ما يدل على ضرورة القيادة على تشجيع الاساليب والطرق التي يتم استخدامها من قبل القيادات بهدف الحفاظ على التكامل المجتمع والفرد, وتحقيق الاهداف وصنع القرار الصائب وتطوير الثقافة وضمان الشفافية للمنظمات .

ثانيا: ابعاد ادارة الموارد البشرية المستدامة .

جدول(3)المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						الرمز	المتغيرات
		لا اتفق (١)		محايد (٢)		اتفق (٣)			
		%	ت	%	ت	%	ت		
٠,٧٤٠	٢,٣٧٥	١٥	٦	٣٢,٥	١٣	٥٢,٥	٢١	X١٦	العاملين اقتبار
0,594	2,575	5	2	32,5	13	62,5	25	X١٧	
0,493	2,750	2,5	1	20	8	77,5	31	X١٨	
0,632	2,400	2,5	1	52,5	21	45	18	X١٩	
٠,٦١٤٧٥	٢,٥٢٥	٢,٥		١٣,٧٥		٢٣,٧٥			المعدل العام
0,493	2,750	2,5	1	20	8	77,5	31	X٢٠	العاملين مشاركة
0,615	2,675	7,5	3	17,5	7	75	30	X٢١	
٠,٧١٥	٢,٥٢٥	١٢,٥	٥	٢٢,٥	٩	٦٥	٢٦	X٢٢	
0,563	2,700	5	2	20	8	75	30	X٢٣	
٠,٥٩٦٥	٢,٦٦٢٥	٢,٧٥		٨		٢٩,٢٥			المعدل العام
0,635	2,425	7,5	3	42,5	17	50	20	X٢٤	العاملين لتدريب
0,782	2,450	17,5	7	20	8	62	25	X٢٥	
٠,٨١٢	٢,١٧٥	٢٥	١٠	٣٢,٥	١٣	٤٢,٥	١٧	X٢٦	

0,723	2,300	15	6	40	16	45	18	X <sup>27</sup>	
٠,٧٣٨	٢,٣٣٧٥	٦,٥		١٣,٥		٢٠			المعدل العام

## ١. اختيار العاملين :

تشير المعطيات الخاصة بالاختيار العاملين على ان ما نسبته (٧٧.٥%) من القيادات عينة الدراسة متفقون مع المؤشرات على هذا المتغير, وان (٢٠%) من القيادات عينة الدراسة كانوا محايدين وان ما نسبة (٢.٥%) غير متفقون على مؤشرات هذا المتغير, وجاء هذا المتغير بوسط حسابي (٢.٧٥٠) وانحراف معياري (٠.٤٩٣). ومن ابرز المؤشرات التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو المتغير (X18) الذي يدل على ان تؤمن القيادة بالاعتماد على ممارسات اساسية في اختيار الاشخاص المناسبين ومن ذوي المهارات والخبرات لتحقيق ادارة الموارد البشرية المستدامة في المنظمة .

## ٢. مشاركة العاملين

تشير المعطيات الخاصة بمتغير مشاركة العاملين على أن (٧٧.٥%) من القادة عينة الدراسة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وأن ما نسبته (٢٠%) من القادة عينة الدراسة كانوا محايدين, كما أن نسبة (٢.٥%) غير متفقون على مؤشرات هذا المتغير, وجاء هذا المتغير بوسط حسابي (٢.٧٥٠) وانحراف معياري (٠.٤٩٣) ومن ابرز المؤشرات التي اسهمت في اغناء هذا المتغير (X20) وهذا ما يدل على تأكيد الادارة على المشاركة الافراد والعاملين في المنظمة لإنجاز وتقييم الاداء التنظيمي في عمليات الصنع القرار .

## ٣. تدريب العاملين

تشير المعطيات الخاصة بمتغير تدريب العاملين على ما نسبته (٦٢%) متفقون على مؤشرات هذا المتغير, وان (٢٠%) محايدين بينما ما نسبته (١٧.٥%) من مدرءا عينة الدراسة غير متفقون على مؤشرات هذا المتغير وقد جاء هذا المتغير بوسط حسابي (٢.٤٥٠) وانحراف معياري (٠.٧٨٢) ومن ابرز المؤشرات التي اسهمت في اغناء هذا المتغير ( X25 ) وهذا ما يدل على سعي القيادة بالتدريب العاملين من خلال اعطاء مهارات وافكار ومعارف جديدة والقدرة على اداء الوظيفة لتحسين ومهارات الوظيفية في المنظمة .

## المحور الثالث: عرض وتحليل اختبار الفرضيات بين متغيرات البحث

بهدف اختبار مخطط البحث وفرضياته للتعرف على علاقات الارتباط في الأبعاد الرئيسة والمتغيرات الفرعية, سيجري التحقق من مدى صحة الفرضيات من خلال استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات الدراسة ومن خلال الآتي : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على المستويين الكلي والجزئي , اذ يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى تحقيق الفرضية الرئيسة ويعرض الجدول(٣)نتائج تحليل قيم الارتباط بين القيادة الخضراء وابعاد ادارة الموارد البشرية المستدامة , وتوضح النتائج على المستوى الكلي بوجود علاقة ارتباط معنوية عالية بينهما يعكسها معامل الارتباط البالغ قيمته (\*\*٠.٧٦) عند مستوى معنوية(٠.٠٥) وكذلك يعرض الجدول(٤)نتائج تحليل قيم الارتباط بين ابعاد القيادة الخضراء وادارة الموارد البشرية المستدامة , إذ توضح النتائج على المستوى الجزئي وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بينهم يعكسها معامل الارتباط البالغ قيمته (\*٠.٧٨) للادارة المستدامة والذي حاز على المرتبة الاولى بينما جاء الاجراءات المستدامة بالمرتبة الثانية بمعامل ارتباط بلغت (٠.٧٥) في حين حصل المبادرات المستدامة على المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط قدرها(٠.٧٣) حيث تشير هذه النتائج إلى قوة علاقة الارتباط بين القيادة الخضراء بابعاده بتحقيق ادارة الموارد البشرية المستدامة في المنظمة المعنية, وبناء على ما تقدم يمكن لنا الاخذ بالفرضيات البديلة الرئيسة والفرعية والتي مفادها بوجود على ارتباط معنوية قوية على المستويين الكلي والجزئي وبالتالي فان للقيادة الخضراء وابعاده دورا مهما في تعزيز ادارة الموارد البشرية المستدامة من خلال قدرة ادارة الجامعة على تحقيق اهداف القيادة الخضراء وتوجهاته المستقبلية, وهذا ما تسعى المنظمات اليه من خلال تحسين قدراتها القيادية وتطوير ذاتها. وايضاً تبادل المعلومات والأفكار والمهارات وتراكم المعرفة , والتي تؤدي بدورها إلى توسيع الفرص الخاصة بصياغة ارتباطات دائمة نافعة للعمل والتي يمكن أن تساعد على التدفق الفعال والمستمر للمعلومات بين المستويات القيادة المختلفة للمنظمة والتي تجعلها متميزة بشكل كبير . الجدول(4)نتائج علاقة الارتباط بين القيادة الخضراء وادارة الموارد البشرية المستدامة على المستوى الكلي والجزئي

الاجراءات	المبادرات	الادارة	القيادة	البعد المستقل
المستدامة	المستدامة	المستدامة	الخضراء	البعد المعتمد

0.75*	0.73*	0.78*	0.76**	ادارة الموارد البشرية المستدامة
-------	-------	-------	--------	---------------------------------

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية \* P < 0.01 N=40

كما بلغ معامل التحديد (التاثير) (0,56) وهذا يعني أن (56%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد القيادة الخضراء مجتمعة تعود إلى تأثير ادارة الموارد البشرية المستدامة مجتمعة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في مخطط الانحدار. الجدول (5) نتائج علاقة تأثير بين القيادة الخضراء وادارة الموارد البشرية المستدامة على المستوى الكلي.

القيادة الخضراء	البعد المستقل
	البعد المعتمد
0.56*	ادارة الموارد البشرية المستدامة

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية \* P < 0.05 N=40

### المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا : الاستنتاجات

1. تحقق القيادة الخضراء دورا مهما في ادارتها الجامعية بما يضمن استدامة مواردها البشرية والقدرة على تحقيق توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية.
2. امتلاك الجامعة للقيادات الخضراء وعلى مستوى كبير ووفق ما تحمله من ثقافات وطموحات تسعى من خلالها الى تلبية مقدرات الجامعة الجوهرية والحفاظ على مواردها البشرية المستدامة من خلال المساهمة بشكل استراتيجي وعبر تفوق ادائها وحل مشكلاتها ومن ثم تحقيق اهدافها المستقبلية.
3. تعمل ادارة الجامعة على توسيع افاق وادراك القيادة الخضراء في اطار تحقيق الاهداف وتفسيراً للإحداث والأنشطة المستقبلية لهم وتطويرها على وفق مدركات تميمتها.
4. تسهم القيادة الخضراء في تطوير الجامعة من خلال مساعدة الافراد العاملين تحسي ذاتهم وتطوير خبراتهم بما يتوافق مع المتطلبات الاجتماعية والثقافية لديهم.
5. كشفت نتائج التحليل العملي بان هناك تكامل بين ابعاد القيادة الخضراء وابعاد ادارة الموارد البشرية المستدامة وان احدهما مكمل للآخر.
6. اشارت نتائج التحليل بوجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين متغيرات القيادة الخضراء ومتغيرات ادارة الموارد البشرية المستدامة .

#### ثانياً : التوصيات

1. ضرورة تحديد القيادة الخضراء لاهدافها الجامعية بدقة وتوجيهاته المستقبلية بما يضمن تحقيق ادارة الموارد البشرية المستدامة لها.
2. اعتماد ادارة الجامعة على برامج تدريبية وتطويرية للقيادة الخضراء وبما يهدف الى زيادة التطوير والابتكار وهذا ما يسهم باكتساب معارف وخبرات تراكمية لدى القيادات .
3. ضرورة تشجيع القادة الخضراء بالتعرف على طرق العمل القيادية في بيئة الجامعة ومعرفة التغيرات التي تطرأ عليها باستمرار.
4. زيادة قدره ادارة الجامعة على تحقيق ادارة الموارد البشرية المستدامة لديها وضرورة تقويم قدرتها في المساهمة وبشكل استراتيجي عبر التفوق في ادائها وحل مشكلاتها وتحقيق اهدافها بصورة فعالة.
5. ضرورة قيام الجامعة بزيادة الوعي الثقافي الجامعي نظرا انخفاض العلاقة الارتباطية بإدارة الموارد البشرية المستدامة .

#### References

- 1- Abdelghafour Al-Zawahreh & Samer Khasawneh & Mahmoud Al-Jaradat, (2018), "Green management practices in higher education: the status of sustainable leadership", Tertiary Education and Management.
- 2- Donald J Klingborg, Dale Moore Sonya, Varea-Hammond, (2006), "What Is Leadership?", Journal of Veterinary Medical Education 33(2):280-3.
- 3- Hightower, R. (2013), "Investigating the green Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) services cape scale in Brazil", Construction Innovation, Vol. 13 No. 3, pp. 242-265.
- 4- Joel B. Eisen, (2010), "China's Renewable Energy Law: A Platform for Green Leadership?", William & Mary Environmental Law and Policy Review Volume 35 |Issue 1.

- 5- Liangcan Liu, Longying Zhao, (2019), "The Influence of Ethical Leadership and Green Organizational Identity on Employees' Green Innovation Behavior: The Moderating Effect of Strategic Flexibility", IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science, 237.
- 6- Priya P. Gole, (2012), "Green Leadership: Ways of Practicing it", 2nd International Conference on Computer and Software Modeling (ICCSM 2012).
- 7- Yu-Shan Chen, Ching-Hsun Chang, and Yu-Hsien Lin, (2014), "Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediation Effects of Green Mindfulness and Green Self-Efficacy", Sustainability, 6, 6604-6621.
- 8- Baum, Tom, (2018) ,, Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission,, Accepted for the Journal of Sustainable Tourism, University of Strathclyde, Glasgow.
- 9- Cherian, Jacob & Farouk, Sherine (2017), "Impact Of Sustainable Human Resource Practices On Organizational Performance", International Journal Of Management And Applied Science, Issn: 2394-7926. Volume-3, Issue-8.
- 10- Ezeugbor, Carol, Obiageli & Victor, Akinfolarin, Akinwale (2018) ,, Administrators' Managerial Competencies For Sustainable Human Resource Management In Secondary Education In Enugu State, Nigeria,, European Journal Of Education Studies, Available On-Line At: Vol,4, Issue,3.
- 11- Ibrahim, Norasyikin & Rahman, Rozailin (2017) ,, Sustainable Human Resource Management Practices In The Malaysian Public Sector: An Exploratory Study,, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, Vol. 7, No. 4.
- 12- Manzoor, & Wei & Bányai, T & Nurunnabi, M, (2019) ,, An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator,, Sustainability, 11, 2263; doi:10.3390/su11082263.
- 13- Vihari , Nitin Simha & Rao, M. K. (2018) ,, Antecedents and Consequences of Sustainable Human Resource Management: Empirical Evidence from India,, Jindal Journal of Business Research 7(1) 1–25 © 2018 O.P. Jindal Global University SAGE Publications sagepub.in/home.nav DOI: 10.1177/2278682117754015.
- 14- Wikhamn, Wajda (2019) ,, Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction,, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg, Vasagatan 1, 405 30 Gothenburg, Sweden, International Journal of Hospitality Management.
- 15- Ashiru, Adegbeniga & Lucia, Adebimpe, (2019) ,, The sustainability of human resource planning for construction projects,, MATEC Web of Conferences SCESCM 2018, [https://doi.org/10.1051/mateconf/20192\\_258\\_5802018](https://doi.org/10.1051/mateconf/20192_258_5802018).
- 16- Pandey, Suruchi & Viswanathan, Vivek & Kamboj, Preeti (2018) ,, Sustainable Green HRM – Importance and Factors affecting Successful Implementation in Organizations,, International Journal of Research in Management and Business (ISSN: 2395-4329): Volume 2 Issue 3.