

القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء: دور القادة في تعزيز الاستدامة  
دراسة تطبيقية استطلاعية في شركة الجود لتكنولوجيا الصناعة والزراعة الحديثة  
م. فاهم عزيز الميالي

إدارة أعمال، الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء(ع)، كربلاء المقدسة / العراق  
أ.م.د حسين محمد علي كاشكول

إدارة أعمال، الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء(ع)، جامعة الكوفة، كربلاء المقدسة / العراق

[huseinmohammed.1986@gmail.com](mailto:huseinmohammed.1986@gmail.com)

07822261810

### المستخلص

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة المستدامة في تنفيذ واستدامة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green HRM) في شركة الجود للاستثمارات. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تأثير القادة على تبني وتنفيذ هذه الممارسات البيئية داخل الشركة. أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة المستدامة وممارسات HRM الخضراء، والتي تعتبر حيوية لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للشركة. تساعد هذه الدراسة في توفير رؤى حول كيفية استخدام القيادة المستدامة كأداة استراتيجية لتعزيز الاستدامة داخل المؤسسات، مما يمكن أن يساهم في تحسين الأداء التنظيمي والالتزام البيئي. المنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان صُمم لقياس مدى تأثير القيادة المستدامة على ممارسات HRM الخضراء. كما استخدمت أساليب إحصائية تحليلية لتحليل البيانات المجمعة من المشاركين. مجتمع وعينة الدراسة: شمل مجتمع الدراسة شركة الجود لتكنولوجيا الصناعة والزراعة الحديثة، واستهدفت عينة الدراسة العاملين والإداريين في الشركة، حيث بلغ إجمالي الاستجابات 177 استجابة. أهم استنتاجات: توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة المستدامة وتبني ممارسات HRM الخضراء. تبين أن القادة الذين يدعمون الاستدامة يساهمون بشكل كبير في تعزيز الممارسات البيئية داخل الشركة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء البيئي والتنظيمي. أهم توصية: توصي الدراسة بضرورة تعزيز القيادة المستدامة في الشركة من خلال تدريب القادة على ممارسات الاستدامة وتطوير سياسات واضحة تدعم الاستدامة في جميع أقسام الشركة. كما توصي بإدراج أهداف بيئية محددة في خطط الأداء الوظيفي لتعزيز التزام الموظفين بالممارسات الخضراء.

**الكلمات الرئيسية:** القيادة المستدامة، إدارة الموارد البشرية الخضراء، شركة الجود لتكنولوجيا الصناعة والزراعة الحديثة.

### **Sustainable Leadership and Green Human Resource Management: The Role of Leaders in Promoting Sustainability -A Survey Applied Study at Al-Joud Company for Modern Industrial and Agricultural Technology**

L. Fahim Aziz Al-Mayali

Business Administration, Management and Economics, University of Warith Al-Anbiya (AS), Karbala / Iraq

Assistant Professor Dr. Hussein Mohammed Ali Kashkoul

Business Administration, Management and Economics, University of Warith Al-Anbiya (AS), University of Kufa, Karbala / Iraq

### **Abstract**

Study objective: This study aims to explore the role of sustainable leadership in implementing and sustaining green human resource management (Green HRM) practices at Al-Joud Investment Company. The study aims to understand how

leaders influence the adoption and implementation of these environmental practices within the company. Study significance: The importance of the study is highlighted by highlighting the relationship between sustainable leadership and green HRM practices, which are vital to achieving a balance between the company's economic, social and environmental goals. This study helps provide insights into how sustainable leadership can be used as a strategic tool to promote sustainability within organizations, which can contribute to improving organizational performance and environmental commitment. Methodology: The study used the descriptive analytical approach, as data were collected through a questionnaire designed to measure the impact of sustainable leadership on green HRM practices. Statistical analytical methods were also used to analyze the data collected from the participants. Study population and sample: The study population included Al-Joud Company for Modern Industrial and Agricultural Technology, and the study sample targeted employees and administrators in the company, with a total of 177 responses. Main conclusion: The study concluded that there is a strong positive relationship between sustainable leadership and the adoption of green HRM practices. It was found that leaders who support sustainability contribute significantly to enhancing environmental practices within the company, which leads to improved environmental and organizational performance. Most important recommendation: The study recommends the need to enhance sustainable leadership in the company by training leaders on sustainability practices and developing clear policies that support sustainability in all departments of the company. It also recommends including specific environmental goals in job performance plans to enhance employees' commitment to green practices.

**Keywords:** Sustainable leadership, green human resource management, Al-Joud Company for Modern Industrial and Agricultural Technology.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه الشركات اليوم تحديات متزايدة لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والاستدامة البيئية والاجتماعية. على الرغم من تزايد الوعي بأهمية الممارسات المستدامة، إلا أن التنفيذ الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green HRM) غالباً ما يكون متقطعاً وغير متنسق عبر مختلف أقسام الشركة. هذا التباين يمكن أن يعزى جزئياً إلى تفاوت الدعم القيادي والرؤية الاستراتيجية المتعلقة بالاستدامة، في شركة الجود للاستثمارات، تواجه الشركة تحديات في تحويل سياساتها الخضراء إلى ممارسات عملية ملموسة. تُعتبر القيادة المستدامة أحد العوامل الأساسية التي يمكن أن تساهم في تعزيز تنفيذ واستدامة هذه الممارسات، ولكن هناك حاجة لفهم أعمق لكيفية تأثيرها فعلياً على مختلف مستويات الموظفين والإدارات، لذا، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي للدراسة وهو:

كيف تؤثر القيادة المستدامة على تنفيذ واستدامة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة

الجود لتكنولوجيا الصناعة والزراعة الحديثة؟

ثانياً: أهداف الدراسة

1. تحليل دور القيادة المستدامة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الجود للاستثمارات.
2. تحديد العلاقة بين أساليب القيادة المستدامة وتبني الممارسات الخضراء من قبل الموظفين والإدارات المختلفة.
3. استكشاف العوائق والتحديات التي تواجه تنفيذ ممارسات HRM الخضراء في الشركة وكيف يمكن للقيادة المستدامة التغلب عليها.
4. تقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء العام للشركة، بما في ذلك الرضا الوظيفي، والالتزام البيئي، والكفاءة التشغيلية.
5. تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات القيادة المستدامة وتطوير سياسات الموارد البشرية لدعم الاستدامة بشكل أكثر فعالية.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

1. تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة على عدة مستويات، نظراً للتحديات البيئية والاجتماعية المتزايدة التي تواجه الشركات في العصر الحديث. تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:
2. من خلال التركيز على القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، تقدم الدراسة رؤى حول كيفية تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، مما يعزز استدامة الشركة على المدى الطويل.
3. توفر الدراسة أدلة علمية واستراتيجيات عملية يمكن استخدامها لتطوير سياسات وممارسات جديدة في إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى تعزيز الاستدامة البيئية داخل الشركة.
4. تسلط الدراسة الضوء على دور القيادة المستدامة كعامل رئيسي في التحول نحو ممارسات بيئية مستدامة، مما يساهم في تعزيز الابتكار والتفكير الاستراتيجي بين القادة داخل الشركة.
5. من خلال تبني ممارسات HRM الخضراء، يمكن للشركة تحسين الأداء العام، بما في ذلك زيادة رضا الموظفين، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز الصورة العامة للشركة كجهة ملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.
6. تضيف الدراسة إلى الأدب الأكاديمي حول القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تسد فجوة معرفية حول كيفية تفاعل هذه المفاهيم في سياق الأعمال الحديثة.
7. تساعد الدراسة في زيادة الوعي البيئي بين الموظفين والإداريين، مما يمكن أن يؤدي إلى تغيير السلوكيات وتحسين المسؤولية البيئية على مستوى الفرد والمنظمة.

### رابعاً: أسباب الاهتمام واختيار الدراسة

في ظل التحديات البيئية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت الاستدامة من الأولويات الرئيسية التي تتبناها الشركات لتحقيق توازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة. تتزايد أهمية هذا الموضوع بشكل ملحوظ في الوقت الراهن، حيث تسعى الشركات إلى دمج الاستدامة في استراتيجياتها وأدواتها التشغيلية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة كيفية تحقيق ذلك بفعالية.

من بين العوامل الأساسية التي تؤثر على تنفيذ ممارسات الاستدامة في المؤسسات، تلعب القيادة المستدامة دوراً محورياً. القادة الذين يتبنون نهجاً مستداماً ليسوا فقط من يحددون السياسات البيئية، بل يكونون أيضاً مثلاً يحتذى به للموظفين ويؤثرون بشكل مباشر على الثقافة المؤسسية. ففهم كيفية تأثير القيادة المستدامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن أن يوفر رؤى قيمة حول كيفية تعزيز استراتيجيات الاستدامة وتطبيقها بشكل أكثر فعالية.

إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مجال حديث نسبياً ولكنه يكتسب أهمية متزايدة في عالم الأعمال. يتضمن هذا المجال تبني سياسات وممارسات تهدف إلى تقليل التأثير البيئي للأعمال وتعزيز المسؤولية الاجتماعية. ومع ذلك، تواجه العديد من الشركات صعوبات في تحويل السياسات البيئية إلى ممارسات ملموسة على أرض الواقع. هنا يأتي دور القيادة المستدامة في تسهيل وتوجيه هذه التحولات.

كما أن هناك فجوة في الأدب الأكاديمي حول العلاقة بين القيادة المستدامة وممارسات HRM الخضراء، خاصة في السياقات الصناعية والمستثمرية. اختيار هذا الموضوع يمكن أن يسد تلك الفجوة ويوفر بيانات جديدة تساهم في تطوير المعرفة الأكاديمية في هذا المجال. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في تقديم حلول عملية للتحديات التي تواجهها الشركات في تطبيق السياسات البيئية من خلال تقديم توصيات لتحسين الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل فعال.

من خلال فهم العلاقة بين القيادة المستدامة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يمكن للشركات تطوير استراتيجيات تعزز الأداء التنظيمي وتحقق فوائد متعددة، منها تحسين رضا الموظفين، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز الصورة العامة للشركة كمؤسسة ملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية. بالتالي، فإن اختيار هذا الموضوع ليس فقط له دلالة أكاديمية، بل هو أيضاً ذو أهمية عملية كبيرة. فهو يسعى إلى تحسين كيفية دمج الاستدامة في العمل اليومي للشركات، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتطوير أداء المؤسسات على المدى الطويل.

#### خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة المستدامة في اداره الموارد البشرية الخضراء. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتي:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي في اداره الموارد البشرية الخضراء.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الخادمة واداره الموارد البشرية الخضراء.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوافق مع الثقافة التنظيمية في واداره الموارد البشرية الخضراء.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في واداره الموارد البشرية الخضراء.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوعي البيئي في واداره الموارد البشرية الخضراء.

#### سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة شركة الجود لتكنولوجيا الصناعة والزراعة الحديثة، واستهدفت عينة الدراسة العاملين والإداريين في الشركة، حيث بلغ إجمالي الاستجابات 177 استجابة.

#### سابعاً: حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على شركة الجود للاستثمارات في مجال التكنولوجيا والصناعة والزراعة الحديثة، بما في ذلك جميع فروعها وأقسامها المختلفة، مثل الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، الأقسام التشغيلية والإنتاجية، قسم العلاقات العامة والتسويق، وقسم المشتريات. يتم جمع وتحليل البيانات من جميع هذه الأقسام لتقديم رؤية شاملة حول تأثير القيادة المستدامة على ممارسات HRM الخضراء.

2. **الحدود الزمنية:** تمتد فترة الدراسة من 7 أبريل/ 2024 /4 إلى 25 يوليو/ 2024 /7. يشمل التحليل جميع البيانات التي يتم جمعها خلال هذه الفترة الزمنية، ويقتصر على الأحداث والممارسات المتعلقة بالاستدامة التي تحدث ضمن هذه الفترة.

3. **الحدود الموضوعية:** تتركز الدراسة على استكشاف تأثير القيادة المستدامة على تنفيذ واستدامة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الجود للاستثمارات. يُعنى البحث بدراسة كيفية تأثير القيادة المستدامة

على تبني هذه الممارسات في مختلف أقسام الشركة، مما يساهم في تحقيق أهداف الاستدامة وتطوير الأداء البيئي والتنظيمي.

## المبحث الثاني: الإطار النظري والمعرفي للدراسة

### أولاً: القيادة المستدامة

#### 1. مفهوم القيادة المستدامة

القيادة المستدامة تُعتبر أحد أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة الأصيلة والتحويلية والخدمية، التي أظهرت تأثيراً كبيراً على الأداء المستدام. يمكن تطوير مهارات القيادة المستدامة من خلال استلهاها من العناصر الطبيعية التي تُركز على التواصل والعمل الجماعي وحل المشكلات بشكل إبداعي. ورغم أن القيادة المستدامة قد تم تناولها في الأدبيات الأكاديمية منذ ما يقرب من عقدين، إلا أنها لا تزال في مرحلة التطور، مما يستدعي المزيد من البحث لتعميق الفهم وتحقيق التنفيذ العملي الفعّال. وفقاً لما ذكره (Nenad .et, 2024 :79) ، تؤكد القيادة المستدامة على أهمية أن يظهر القادة استجابةً ومسؤولية، لتعزيز قادة فعالين ومسؤولين في بيئة الأعمال المعقدة والتحديات التي تواجهها اليوم.

لذا عرف (Udin, 2024 :7) أن القيادة المستدامة تشير إلى أسلوب القيادة الذي يركز على النجاح طويل الأجل والاستدامة التنظيمية، وتشمل القادة الذين يعطون الأولوية ليس فقط للأهداف قصيرة المدى ولكن أيضاً لرفاهية المنظمة في المستقبل، كما تؤكد القيادة المستدامة على أهمية الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية داخل المنظمة، كما يلتزم القادة الذين يمارسون القيادة المستدامة بإحداث تأثير إيجابي على المجتمع والبيئة مع ضمان استمرار نجاح المنظمة.

ويرى (Judita& Peterlin, 2024 :11) ان مفهوم القيادة المستدامة يشير إلى نهج القيادة الذي يركز على النجاح والجدوى على المدى الطويل، مع مراعاة العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية، كما إنها تنطوي على القيادة بطريقة لا تقيد الوضع الحالي فحسب، بل تضمن أيضاً رفاهية الأجيال القادمة والاستدامة الشاملة للمنظمة أو المجتمع.

وأضاف الباحثان أن القيادة المستدامة تؤكد على أهمية اتخاذ القرار الأخلاقي، والإدارة المسؤولة للموارد، وتعزيز التأثير الإيجابي على المجتمع والبيئة، كما يهدف أسلوب القيادة هذا إلى خلق توازن بين تلبية الاحتياجات الحالية والحفاظ على الموارد والفرص للمستقبل، وتعزيز المرونة والقدرة على التكيف في مواجهة التحديات.

كما يؤكد (Kiranmai .et, 2024 :113) ان مفهوم القيادة المستدامة هو عبارة عن نهج قيادي الذي يركز على النهوض بمشاريع التنمية دون المساس برفاهية الأجيال الحالية والمستقبلية، يتضمن دمج الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لضمان النجاح على المدى الطويل والتأثير الإيجابي على المجتمع، كما يعد انفتاح الفكر والنزاهة من السمات الأساسية للقادة الذين يمارسون القيادة المستدامة، مع التأكيد على الحاجة إلى نهج شامل وأخلاقي في صنع القرار والإجراءات.

كما أشار (Fetullah& Battal, 2024 :211) أن مفهوم القيادة المستدامة هو نهج الذي يركز على النجاح التنظيمي طويل الأجل مع مراعاة الآثار البيئية والاجتماعية والاقتصادية والذي تنطوي على القيادة بطريقة لا تقيد الجيل الحالي فحسب، بل تضمن أيضاً رفاهية الأجيال القادمة من خلال مواجهة تحديات الاستدامة.



كما أكد (Nilüfer& Rüzgar، 2024: 9) أن مفهوم القيادة المستدامة يشير إلى القادة الذين يركزون على خلق توازن بين العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما يتمتع هؤلاء القادة برؤية ثابتة ويعطون الأولوية لنقل الموارد إلى الأجيال القادمة كهدف أساسي، كما أن القادة المستدامون يبنون الانسجام بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل منظماتهم.

ويرى (Ann .et، 2024: 11) أن مفهوم القيادة المستدامة توضح مجموعة من مناهج القيادة التي تهدف إلى المساهمة في تنفيذ الاستدامة والتأثير بشكل إيجابي على ممارسات الاستدامة داخل المنظمة، ويتضمن تطوير السلوكيات والممارسات والمهارات التي تؤدي إلى قدر أكبر من الاستدامة، مع التركيز على النتيجة النهائية الثلاثية للأشخاص والربح والكوكب. مما يشير إلى أن القيادة المستدامة هي خلق وعي بالاستدامة بين المديرين، وجعلهم وكلاء للاستدامة داخل الشركة.

ويرى (Nadjat . et، 2023: 145) أن مفهوم القيادة المستدامة تشير إلى نهج القيادة الذي يدمج مبادئ الاستدامة وحماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية في القيم والممارسات الأساسية للمنظمة، كما يشمل القادة الذين يعطون الأولوية للاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية على المدى الطويل جنباً إلى جنب مع أهداف الأعمال التقليدية.

وأضاف الباحثان أن القيادة المستدامة تركز على تعزيز الحفظ والعدالة الاجتماعية والممارسات الأخلاقية داخل المنظمة لضمان نجاحها على المدى الطويل وتأثيرها الإيجابي على المجتمع، كما يؤكدون أن المفهوم على أهمية دمج مبادئ الاستدامة في الثقافة التنظيمية وعمليات صنع القرار واستراتيجيات الأعمال الشاملة لخلق تأثير إيجابي على البيئة والمجتمع.

وأشار (Andrea .et، 2023: 21) أن مفهوم القيادة المستدامة لا تقتصر على الإيثار أو العمل الخيري أو الاهتمامات البيئية فحسب؛ بل تشمل جعل المنظمات أكثر تنافسية ومرونة واستجابة وجاذبية لأصحاب المصلحة، يتضمن تحقيق التوازن بين ثلاث ركائز رئيسية: الاستدامة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، مع أساس التعلم والتطوير.

في حين يرى الباحثان في ظل التطورات التي تحدث في عالم الأعمال والاستدامة في المنظمات اليوم تركز على اربعة ركائز وهي: الاستدامة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والتكنولوجية، والتي تهدف إلى معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية مع تعزيز النمو التنظيمي والتحسين.

ويرى (Balwant& Singh، 2023: 18) أن القيادة المستدامة هي نوع القيادة التي تركز على تعزيز النجاح والرفاهية على المدى الطويل مع مراعاة التأثير على البيئة والمجتمع والاقتصاد، كما إنها تنطوي على القيادة بطريقة لا تفيد الجيل الحالي فحسب، بل تضمن أيضاً الحفاظ على الموارد والفرص للأجيال القادمة.

## 2. أهمية القيادة المستدامة

تعد القيادة المستدامة أمر بالغ الأهمية لأنها تلعب دوراً حيوياً في إدارة عملياتها المستدامة لمنظمات الأعمال لذا تكمن أهمية القيادة المستدامة في الآتي:

- تعزز النجاح والرفاهية على المدى الطويل مع مراعاة التأثير على البيئة والمجتمع والاقتصاد.
- تساعد في خلق توازن بين النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة، وضمان مستقبل متناغم ومستدام.

➤ الحفاظ على الموارد والفرص للأجيال القادمة، والمساهمة في الاستدامة الشاملة لجهود التنمية. (18: 2023، Balwant& Singh) وأشار (88: 2024، Nenad .et) على أن أهمية القيادة المستدامة تكمن في الآتي:

➤ مواجهة التحديات الحالية مثل القضايا الجيوسياسية والمخاطر الاقتصادية واضطرابات سلسلة التوريد والتضخم مع ضمان النجاح على المدى الطويل للمنظمات والبيئة.

➤ يعزز نهجًا متوازنًا لا يأخذ في الاعتبار المكاسب قصيرة المدى فحسب، بل أيضًا التأثيرات طويلة المدى على المجتمع والبيئة والأجيال القادمة.

➤ القيادة المستدامة تعزز الممارسات الأخلاقية واتخاذ القرارات المسؤولة، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة المعنيين.

➤ من خلال التركيز على الاستدامة، يمكن للقادة خلق قيمة للمنظمة والمجتمع والبيئة، والمساهمة في الرفاهية والازدهار بشكل عام.

➤ يؤدي تبني مبادئ القيادة المستدامة إلى تعزيز المرونة التنظيمية والسمعة والقدرة التنافسية في المشهد العالمي المعقد والمتربط بشكل متزايد.

### 3. الخصائص الرئيسية للقادة المستدامين

يرى (113: 2024، Kiranmai .et) أن للقيادة المستدامة مجموعة من الخصائص التي امتازت بها دون غيرها وهي:

➤ نظام قيم قوي: يوجه أعمالهم نحو تحقيق الفوائد المجتمعية والبيئية طويلة الأجل.

➤ القدرة على التكيف والمرونة: يمكنهم التنقل بفاعلية في الأدوار غير المتوقعة والمجالات غير المألوفة.

➤ أولوية للمسؤوليات العالمية: يتخذون قرارات تراعي التأثيرات على نطاق أوسع بما يتجاوز النتائج الفورية.

➤ النزاهة: يحرصون على توافق أفعالهم مع المبادئ الأخلاقية والمساهمة بشكل إيجابي في جهود التنمية المستدامة.

➤ اتخاذ القرارات الأخلاقية: يركزون على الالتزام بالنزاهة في جميع أفعالهم.

➤ انفتاح الفكر: يتيح لهم النظر في وجهات نظر متنوعة وتبني حلول مبتكرة للتحديات المعقدة.

### 4. أبعاد القيادة المستدامة

توصف القيادة المستدامة بأنها فلسفة متعددة الأبعاد تعطي الأولوية للعلاقة بين المنظمة والبيئة، وتعترف بتأثير المنظمة على البيئة، وتشمل الأبعاد.

➤ **البعد الاستراتيجي:** يركز على وضع استراتيجيات طويلة الأجل تُعنى بالاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. يتطلب هذا البعد قدرة على التخطيط بعيد المدى وتحليل التوجهات المستقبلية. يعزز اتخاذ قرارات تتماشى مع رؤية الشركة وأهدافها المستدامة.

➤ **القيادة الخادمة:** تهدف إلى تعزيز رفاهية الموظفين والمجتمع من خلال التركيز على خدمة الآخرين كأولوية. تسعى هذه القيادة إلى تمكين الفريق وتعزيز العلاقات الإنسانية. تتماشى مع القيم الأخلاقية وتساهم في بناء بيئة عمل داعمة.

➤ **التوافق مع الثقافة التنظيمية:** يتطلب فهمًا عميقًا للثقافة الداخلية للشركة وكيفية دمج استراتيجيات الاستدامة معها. يساعد هذا البعد في تحقيق التوافق بين قيم الشركة ومبادرات الاستدامة. يعزز من فعالية تنفيذ التغييرات وتحقيق القبول الداخلي.

➤ **التفكير الاستراتيجي:** يشمل القدرة على رؤية الصورة الكبيرة وتحليل المواقف لاتخاذ قرارات تدعم الاستدامة. يساهم في تحديد الفرص والتحديات المستقبلية. يركز على الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية.

➤ **الوعي البيئي:** يركز على إدراك الأثر البيئي للقرارات والإجراءات المتخذة. يعزز تبني ممارسات صديقة للبيئة ويقلل من التأثير السلبي على البيئة. يشمل تنفيذ سياسات ومسؤوليات بيئية ضمن الشركة.

## ثانياً: إدارة الموارد البشرية الخضراء

### 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) مجالاً ديناميكياً يعمل على موازنة استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف البيئية، مع التركيز على عوامل مثل التأثير البيئي وسلوك الموظفين والأداء التنظيمي. لقد ثبتت الدراسات أن ممارسات GHRM تؤثر بشكل إيجابي على المواقف الخضراء للموظفين ورضاهم وسلوكهم وأدائهم التنظيمي، مع التأكيد على أهمية تعزيز المواقف والسلوكيات الواعية بيئياً بين الموظفين (33: Aisha .et, 2024). بالإضافة إلى ذلك، تلعب GHRM دوراً مهماً في زيادة الكفاءة والقدرة التنافسية والاستدامة داخل المنظمات من خلال دمج التوظيف الأخضر والتدريب وإدارة الأداء واستراتيجيات القيادة بشكل عام، تبرز GHRM كأداة حيوية لتعزيز الاستدامة وتشكيل ثقافة تنظيمية خضراء تساهم في أهداف التنمية المستدامة العالمية.

لذا عرفها الكثير من الباحثين ومنهم (Duc .et, 2024: 51) إذ عرفها هي عبارة عن دمج ممارسات الاستدامة البيئية في عمليات واستراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة، والتي تتضمن النظر في الاهتمامات البيئية في وظائف الموارد البشرية المختلفة، مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وعلاقات الموظفين، والتي تهدف إلى تعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة بين الموظفين، وتعزيز الأداء البيئي للشركات، والمساهمة في التنمية المستدامة.

كما يرى (2: Shradhdhanand & Shukla, 2024) أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء هي نهج داخل إدارة الموارد البشرية يركز على موازنة مصالح الأفراد والمجتمع والمنظمات نحو الاستدامة البيئية، ويتضمن تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية التي تعزز الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية للشركات والممارسات الصديقة للبيئة داخل المنظمات، كما يشمل GHRM ممارسات مختلفة مثل التوظيف الأخضر، والتدريب الصديق للبيئة، والمشاركة المستدامة للموظفين، وإدارة الأداء، وتطوير القيادة، وتعزيز الثقافة التنظيمية، ومشاركة أصحاب المصلحة.

وأضاف الباحثان أن الهدف الأساسي من GHRM هو تعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية والأداء التنظيمي العام من خلال ممارسات الموارد البشرية المسؤولة بيئياً.

في حين أشار (4: Aisha .et, 2024) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتضمن تنفيذ ممارسات صديقة للبيئة ضمن عمليات واستراتيجيات الموارد البشرية للمؤسسة، كما تركز على دمج مبادئ الاستدامة في وظائف الموارد البشرية المختلفة، مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وعلاقات الموظفين.

وأضاف الباحثان أن هذا المفهوم يؤكد على أهمية موازنة ممارسات الموارد البشرية مع أهداف الاستدامة البيئية لتعزيز رضا الموظفين والأداء التنظيمي العام، من خلال اعتماد ممارسات G-HRM، يمكن للمنظمات المساهمة في مستقبل أكثر استدامة من خلال الحد من تأثيرها البيئي وتعزيز ثقافة المسؤولية البيئية بين الموظفين.

واكد (Tawfik .et، 2024 :79) أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء تشير إلى دمج مبادئ الاستدامة البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، من خلال تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تركز على تعزيز الوعي البيئي والاستدامة والمسؤولية بين الموظفين وفي جميع أنحاء المنظمة.

كم يؤكد الباحثان على أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء من خلال دمج الاعتبارات البيئية في وظائف الموارد البشرية المختلفة، بما في ذلك التوظيف والتدريب وإدارة الأداء ومشاركة الموظفين، من خلال اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، يمكن للمنظمات تعزيز أدائها البيئي، وتقليل بصمتها الكربونية، والمساهمة في جهود الاستدامة الشاملة.

كما يعرف (3: 2024، Abhisha .et) إدارة الموارد البشرية الخضراء هي نهج مبتكر يدمج الاستدامة البيئية في ممارسات الموارد البشرية داخل المنظمات والذي يتضمن تنفيذ الممارسات الرئيسية مثل التوظيف الأخضر، والذي يركز على توظيف الأفراد المهتمين بالبيئة ويتوافقون مع أهداف الاستدامة للمنظمة.

كما ان الهدف العام لـ GHRM هو الحد من التأثير البيئي للمنظمات، وتعزيز سمعتها المؤسسية، وجذب المواهب الواعية بيئياً والاحتفاظ بها، والمساهمة في مستقبل أكثر مسؤولية بيئياً.

كما يعرفها (67: 2024، Komang .et) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي سياسة مؤسسية تدمج الاعتبارات البيئية في إدارة الموارد البشرية، بهدف تعزيز الممارسات المستدامة داخل العمليات التنظيمية والتي تتضمن إدارة البيئة من خلال تنفيذ استراتيجيات تعمل على تحسين الاستدامة البيئية داخل المنظمات ، كما يركز (2024، Komang .et) حول التركيز الأساسي لـ Green HRM هو تطوير مهارات ومعرفة الموارد البشرية، وزيادة الوعي البيئي، وتعزيز السلوك المسؤول بيئياً والالتزام بين الموظفين ، من خلال دمج الاعتبارات البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً مهماً في تعزيز السلوك الأخضر للموظفين وتعزيز التوازن المتناغم بين البشر والطبيعة، كما ينعكس في مفهوم Tri Hita Karana.

واخيراً يعرف الباحثان إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) هي تعزيز سلوكيات الموظفين المستدامة وزيادة الوعي بقضايا الاستدامة بين جميع الموظفين، من خلال تنفيذ أنشطة الموارد البشرية الصديقة للبيئة والدعوة إلى الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات، لذا تشمل GHRM عنصرين أساسيين هما:

➤ **ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة:** تتضمن هذه الممارسات تنفيذ أنشطة الموارد البشرية الصديقة للبيئة، مثل تعزيز سلوكيات الموظفين المستدامة والدعوة إلى الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات.

➤ **الحفاظ على رأس مال المعرفة:** يركز هذا الجانب من GHRM على الاحتفاظ بمعارف ومهارات الموظفين المتعلقة بممارسات الأعمال الخضراء والمسؤوليات الاجتماعية للشركات وتعزيزها.

## 2. فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء

➤ يمكن أن تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى زيادة الملكية النفسية بين أعضاء هيئة التدريس، مما يؤثر بشكل إيجابي على مشاركتهم في السلوك الأخضر.

➤ يمكن أن يؤدي تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحسين معنويات الموظفين وتحفيزهم من خلال إظهار التزام المنظمة بالاستدامة البيئية.

➤ يمكن لمبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزيز سمعة المنظمة كصاحب عمل مسؤول بيئياً، وجذب أفضل المواهب وتحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين.

➤ من خلال تعزيز السلوكيات والممارسات الصديقة للبيئة، يمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال توفير الطاقة وتقليل النفايات وزيادة الكفاءة.



➤ تعزز إدارة الموارد البشرية الخضراء ثقافة الإشراف البيئي داخل المنظمة، وتشجع الموظفين على المساهمة في أهداف الحفاظ الأوسع وجهود التنمية المستدامة. (Tawfik .et، 2024 :78)

### 3. أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)

- تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) إلى موازنة مصالح الأفراد والمجتمع والمنظمات نحو الاستدامة البيئية.
- الهدف الأساسي من GHRM هو تعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية والأداء التنظيمي العام من خلال ممارسات الموارد البشرية المسؤولة بيئيًا.
- تركز GHRM على تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية التي تعزز الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية للشركات والممارسات الصديقة للبيئة داخل المنظمات. (Shraddhanand & Shukla، 2024 :3)
- تشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل المنظمات من خلال تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية.
- تعظيم الاستفادة من عناصر ومعدات وإجراءات الموارد البشرية المعاد تدويرها للحد من النفايات البيئية وتعزيز الاستدامة.
- تعزيز مشاركة الموظفين في خلق بيئة عمل تدعم الممارسات الصديقة للبيئة وتسمح للمؤسسة بالعمل بطريقة خضراء.
- زيادة كفاءة الإنتاج مع تقليل التكاليف في نفس الوقت من خلال اعتماد ممارسات مسؤولة بيئيًا.
- تعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال أنشطة مثل التطوير والتدريب وتقييم الأداء والحوافز والتعويضات.
- رفع مستوى الوعي حول الاحتباس الحراري والتلوث داخل المنظمات، وخاصة في قطاعات مثل تكنولوجيا المعلومات، لمعالجة المخاوف البيئية.
- مساعدة الشركات في اتخاذ قرارات مسؤولة بيئيًا من خلال دمج استراتيجيات التوظيف الخضراء والتوظيف والاختيار والتطوير والتدريب. (Jayakani .et، 2024 :68)

### المبحث الثالث الجانب العملي

#### 1. ترميز فقرات الدراسة

يوضح الجدول الآتي ترميز فقرات المقياس:

الجدول (1) ترميز فقرات

عدد الفقرات	ترميز	الأبعاد	المتغير
5	SO	البعد الاستراتيجي	القيادة المستدامة MUO
5	AO	القيادة الخادمة	
5	ZO	التوافق مع الثقافة التنظيمية	
5	CO	التفكير الاستراتيجي	
5	BO	الوعي البيئي	
20	PRG	إدارة الموارد البشرية الخضراء	إدارة الموارد البشرية الخضراء PRG

المصدر: الباحثان

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج

في هذا المبحث سنحاول تحديد مستوى متغيرات البحث وتحليل نتائجها في العينة المبحوثة ، ثم العمل على تبيويب استجابات أفراد العينة عن فقرات الأسئلة المعتمدة من أجل معالجتها إحصائياً، كما تهدف هذه الفقرة الى معرفة مستوى ابعاد الدراسة المتمثلة ب(القيادة المستدامة وإدارة الموارد البشرية الخضراء) من خلال استعمال الحد الأدنى والاعلى للاستجابة والوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اذ ان كل بعد يحصل على وسط حسابي اقل من (3) وسط افتراضي فهو مرفوض.

### جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير القيادة المستدامة

ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
<b>1. البعد الاستراتيجي</b>							
1	SO1	2.00	5.00	3.00	3.54	1.15	0.72
2	SO2	2.00	5.00	3.00	3.77	1.14	0.77
3	SO3	1.00	5.00	3.00	3.89	1.38	0.75
4	SO4	2.00	5.00	3.00	3.54	1.29	0.73
5	SO5	1.00	5.00	3.00	3.37	1.33	0.74
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
<b>2. القيادة الخادمة</b>							
1	AO1	1.00	5.00	3.00	3.48	1.17	0.67
2	AO2	2.00	5.00	3.00	3.31	1.14	0.69
3	AO3	1.00	5.00	3.00	3.73	1.14	0.76
4	AO4	2.00	5.00	3.00	3.52	1.29	0.74
5	AO5	1.00	5.00	3.00	3.63	1.15	0.71
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
<b>3. التوافق مع الثقافة التنظيمية</b>							
1	ZO1	1.00	5.00	3.00	3.58	1.11	0.71
2	ZO2	1.00	5.00	3.00	3.69	1.10	0.73
3	ZO3	1.00	5.00	3.00	3.69	1.14	0.75
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
<b>4. التفكير الاستراتيجي</b>							
1	CO1	1.00	5.00	3.00	3.66	1.11	0.76
2	CO2	1.00	5.00	3.00	3.89	0.93	0.79
3	CO3	1.00	5.00	3.00	3.60	1.11	0.76
4	CO4	1.00	5.00	3.00	3.73	1.12	0.74
<b>5. الوعي البيئي</b>							
1	BO1	1.00	5.00	3.00	3.51	1.11	0.77
2	BO2	1.00	5.00	3.00	3.77	0.90	0.79
3	BO3	1.00	5.00	3.00	3.61	1.10	0.75

0.73	1.14	3.78	3.00	5.00	1.00	BO4	4
------	------	------	------	------	------	-----	---

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

جدول (3) الوصف الاحصائي لأبعاد القيادة المستدامة

ت	الأبعاد المستقلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	البعد الاستراتيجي	3.622	1.258	0.742	4
2	القيادة الخادمة	3.534	1.178	0.714	5
3	التوافق مع الثقافة التنظيمية	3.6533	1.1166	0.73	3
4	التفكير الاستراتيجي	3.72	1.0675	0.762	1
	الوعي البيئي	3.6675	1.0625	0.76	2
4	إجمالي القيادة المستدامة	3.6393	1.1365	0.741	

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

ويتضح من جدول (3) ما يلي:

- حققت فقرات البعد الاستراتيجي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.622)، بأنحراف معياري بلغ (1.258)، ووزن مؤني بلغ (74%)، وجاء ترتيب البعد (4).
- حققت فقرات القيادة الخادمة للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.534)، بأنحراف معياري بلغ (1.178)، ووزن مؤني بلغ (71%)، وجاء ترتيب البعد (5).
- حققت فقرات التوافق مع الثقافة التنظيمية للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.6533)، بأنحراف معياري بلغ (1.1166)، ووزن مؤني بلغ (73%)، وجاء ترتيب البعد (3).
- حققت فقرات التفكير الاستراتيجي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.72)، بأنحراف معياري بلغ (1.0675)، ووزن مؤني بلغ (76%)، وجاء ترتيب البعد (1).
- حققت فقرات الوعي البيئي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.6675)، بأنحراف معياري بلغ (1.0625)، ووزن مؤني بلغ (76%)، وجاء ترتيب البعد (2).
- حققت القيادة المستدامة للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.6393)، بأنحراف معياري بلغ (1.1365)، ووزن مؤني بلغ (74%).

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير لأداره الموارد البشرية الخضراء

ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	PRG 1	1.00	5.00	3.00	3.43	0.97	0.42
2	PRG 2	1.00	5.00	3.00	3.65	0.85	0.43
3	PRG 3	1.00	5.00	3.00	3.79	0.93	0.46
4	PRG 4	1.00	5.00	3.00	3.23	0.89	0.48
5	PRG 5	1.00	5.00	3.00	2.95	0.86	0.45
6	PRG 6	1.00	5.00	3.00	3.76	1.13	0.43
7	PRG 7	1.00	5.00	3.00	3.03	0.94	0.41
8	PRG 8	1.00	5.00	3.00	2.76	0.88	0.42
9	PRG 9	1.00	5.00	3.00	3.06	0.87	0.49
10	PRG 10	1.00	5.00	3.00	2.80	0.74	0.41

0.44	0.906	3.246	3.00	5.00	1.00	أجمالي PRG
------	-------	-------	------	------	------	------------

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

### ثالثاً: اختبار وتحليل علاقات التأثير لمتغيرات البحث

تم استعمال تحليل الانحدار المتعدد في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير (القيادة المستدامة) في اداره الموارد البشرية الخضراء)، كما تم اعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (اداره الموارد البشرية الخضراء) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (القيادة المستدامة)، وقد اعتمد البحث على مستوى معنوية (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، اذ تم مقارنة مستوى معنوية المحتسبة مع مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) وتعد تأثيرات ذات دلالة معنوية اذا كان مستوى المعنوية المحتسبة اصغر من مستوى المعنوية المعتمدة والعكس بالعكس. وقد وضعت فرضية رئيسة تتفرع منها خمس فرضيات التي نصت على وجود تأثير ذات دلالة معنوية القيادة المستدامة في اداره الموارد البشرية الخضراء وهي كالآتي.

اولاً: الفرضية الرئيسية: افادة هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين القيادة المستدامة في اداره الموارد البشرية الخضراء.

وفقاً لنتائج تحليل المسار فقد بلغ معامل المسار للعلاقة بين القيادة المستدامة واداره الموارد البشرية الخضراء -0.79 مما يدل على وجود علاقة تأثير وللتحقق من معنوية العلاقة فان قيمة t قد بلغت 2.133 وهي اعلى من القيمة المطلوبة والبالغة 1.96 اما R2 فقد بلغت 0.63 مما يدل على ان العلاقة معنوية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتي:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للبعد الاستراتيجي في اداره الموارد البشرية الخضراء. وفقاً لنتائج تحليل المسار فقد بلغ معامل المسار للعلاقة بين البعد الاستراتيجي واداره الموارد البشرية الخضراء -0.35 مما يدل على وجود علاقة تأثير وللتحقق من معنوية العلاقة فان قيمة t قد بلغت 2.721 وهي اعلى من القيمة المطلوبة والبالغة 1.96 اما R2 فقد بلغت 0.64 مما يدل على ان العلاقة معنوية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الخادمة واداره الموارد البشرية الخضراء. وفقاً لنتائج تحليل المسار فقد بلغ معامل المسار للعلاقة بين القيادة الخادمة واداره الموارد البشرية الخضراء -0.23 مما يدل على وجود علاقة تأثير وللتحقق من معنوية العلاقة فان قيمة t قد بلغت 2.267 وهي اعلى من القيمة المطلوبة والبالغة 1.96 اما R2 فقد بلغت 0.67 مما يدل على ان العلاقة معنوية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوافق مع الثقافة التنظيمية في اداره الموارد البشرية الخضراء. وفقاً لنتائج تحليل المسار فقد بلغ معامل المسار للعلاقة بين التوافق مع الثقافة التنظيمية واداره الموارد البشرية الخضراء -0.30 مما يدل على وجود علاقة تأثير وللتحقق من معنوية العلاقة فان قيمة t قد بلغت 2.587 وهي اعلى من القيمة المطلوبة والبالغة 1.96 اما R2 فقد بلغت 0.66 مما يدل على ان العلاقة معنوية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في اداره الموارد البشرية الخضراء. وفقاً لنتائج تحليل المسار فقد بلغ معامل المسار للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي واداره الموارد البشرية الخضراء -0.15 مما يدل على وجود علاقة تأثير وللتحقق من معنوية العلاقة فان قيمة t قد بلغت 2.24 وهي اعلى من القيمة المطلوبة والبالغة 1.96 اما R2 فقد بلغت 0.69 مما يدل على ان العلاقة معنوية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوعي البيئي في واداره الموارد البشرية الخضراء. وفقا لنتائج تحليل المسار فقد بلغ معامل المسار للعلاقة بين الوعي البيئي واداره الموارد البشرية الخضراء -0.15 مما يدل على وجود علاقة تأثير وللتحقق من معنوية العلاقة فان قيمة t قد بلغت 2.22 وهي اعلى من القيمة المطلوبة والبالغة 1.96 اما R2 فقد بلغت 0.67 مما يدل على ان العلاقة معنوية.

#### المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: استنتاجات

1. أظهرت الدراسة أن هناك ارتباطاً قوياً وإيجابياً بين القيادة المستدامة وتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة الجود لتكنولوجيا الصناعة والزراعة الحديثة. القادة الذين يدعمون الاستدامة يعززون بشكل فعال الممارسات البيئية داخل الشركة.
2. قادت القيادة المستدامة إلى تحسينات واضحة في الأداء البيئي والتنظيمي للشركة. هذا يشير إلى أن الالتزام بالاستدامة من قبل القيادة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على كفاءة الشركة والتزامها بالمعايير البيئية.
3. أبرزت الدراسة أهمية دور القادة في تعزيز وتطبيق الممارسات الخضراء. القادة الذين يمتلكون رؤية استدامة قوية يساهمون بشكل ملحوظ في تبني الموظفين للممارسات البيئية، مما يدعم الأهداف البيئية للشركة.
4. وجدت الدراسة أن القيادة المستدامة تساهم في تشكيل وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للاستدامة. القادة الذين يدمجون المبادئ البيئية في رؤيتهم واستراتيجياتهم يساهمون في بناء بيئة عمل تتبنى الممارسات الخضراء كجزء من قيمها الأساسية.
5. أوضحت الدراسة أن القيادة المستدامة تؤدي إلى زيادة الوعي والمسؤولية البيئية بين الموظفين. القادة الذين يركزون على الاستدامة يلهمون الموظفين ويحفزونهم على تبني ممارسات بيئية مستدامة، مما يعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة تجاه البيئة داخل المؤسسة.

##### ثانياً: توصيات

1. يجب على الشركة تقديم برامج تدريبية مخصصة للقادة حول ممارسات الاستدامة وأهميتها. يمكن أن يشمل ذلك ورش عمل وتدريبات تفاعلية حول كيفية دمج الاستدامة في القرارات الإدارية والاستراتيجية.
2. ينبغي على الشركة وضع سياسات واضحة ومحددة تدعم الاستدامة في جميع أقسامها. يمكن أن تشمل هذه السياسات معايير بيئية محددة للأداء الوظيفي، وتوجيهات لاستخدام الموارد بشكل فعال ومستدام.
3. يجب تعزيز إشراك الموظفين في المبادرات البيئية من خلال حملات توعية ومسابقات داخلية. يمكن تحفيز الموظفين للمشاركة من خلال تقديم مكافآت وتقدير الجهود المتميزة في تبني الممارسات الخضراء.
4. ينبغي على الشركة إدراج أهداف ومؤشرات أداء بيئية ضمن خطط الأداء الوظيفي للموظفين. هذا يساعد في تعزيز التزام الموظفين بالممارسات المستدامة ويجعل من الاستدامة جزءاً من معايير تقييم الأداء.
5. يجب على الشركة العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم القيم البيئية من خلال حملات توعية وتوجيهات واضحة. يمكن تعزيز ذلك من خلال إنشاء فرق عمل خاصة بالاستدامة وتوجيه المشاريع والأعمال نحو تحقيق الأهداف البيئية.

#### Reference:

1. Jayakani., S., Vennila, Fathima, Rani. (2024). Green Human Resource Management Practises' Credible IT Employee Behaviour and Environmental Impact in Chennai. ComFin Research, doi: 10.34293/commerce.v12i1.6849
2. Komang, Sri, Widiantari., Made, Diah, Pradnya, Maharani., I, Made, Suidarma. (2024). Enhancing Employee Green Behavior Through Green Human Resources



- Management (HRM) and Environmental Knowledge Based on Tri Hita Karana. Jagaditha : Jurnal Ekonomi & Bisnis, 11(1):66-76. doi: 10.22225/jj.11.1.2024.66-76
3. Abhisha., C., L., Jeba, Melvin. (2024). Green human resource management practices for sustainability: a comprehensive review. 1-9. doi: 10.58532/v3bhma24ch1
4. Tawfik., Ayman, Mohamed, El-Ashry., Shimaa, Abd, El-fattah, Mahgoub., Sanaa, Hassan, Mohamed. (2024). Mediation of psychological ownership between green human resources management and nursing faculty's green behavior. International Nursing Review, doi: 10.1111/inr.12979
5. Aisha, AlKetbi., John, Rice. (2024). The Impact of Green Human Resource Management Practices on Employees, Clients, and Organizational Performance: A Literature Review. Administrative Sciences, doi: 10.3390/admsci14040078
6. Shraddhanand, Shukla. (2024). Green human resources management: an in-depth examination of practices in modern organizations. Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management, 08(04):1-5. doi: 10.55041/ijsrem32684
7. Duc, Dung, Nguyen., Htt, Nguyen. (2024). Green Human Resources Management: Review from Theory to Empirical Research. Journal of Economic & Banking studies, 4(1):49-63. doi: 10.59276/jeps.2024.06.2615
8. Aisha, AlKetbi., John, Rice. (2024). The Impact of Green Human Resource Management Practices on Employees, Clients, and Organizational Performance: A Literature Review. Administrative Sciences, doi: 10.3390/admsci14040078
9. Nenad, Vladić., Damjan, Maletič., Matjaž, Maletič. (2024). Leadership for Sustainable Development: A Review of Emerging Dimensions of Sustainable Leadership and Opportunities for Future Research. doi: 10.18690/um.fov.3.2024.78
10. Balwant, Singh. (2023). Role of Educational Leadership for Sustainable Development. doi: 10.26907/esd.18.4.04
11. Andrea, Bencsik., Szilárd, Berke. (2023). Sustainable leadership in practice in Hungary. doi: 10.34190/ecmlg.19.1.1544
12. Nadjat, Ben, Yahia. (2023). The Impact of Applying Sustainable Leadership Principles on Achieving the Characteristics of a Smart Organisation: A Field Study. Business ethics and leadership, doi: 10.61093/bel.7(4).144-158.2023
13. Ann, Mary, Sebastian., Matthias, P., Hühn. (2024). Sustainable Leadership and Hegelian Self-Awareness. Administrative Sciences, doi: 10.3390/admsci14010019
14. Fetullah, Battal. (2024). Sustainability-Focused Leadership. Advances in human resources management and organizational development book series, 209-229. doi: 10.4018/979-8-3693-1524-8.ch009



15. Kiranmai, Janaswamy., Shulagna, Sarkar., Ram, Kumar, Mishra., Ananda, Das, Gupta. (2024). Leading the sustainable dimension of business – the responsible leadership way. *Journal of Global Responsibility*, doi: 10.1108/jgr-06-2023-0112
16. Judita, Peterlin. (2024). Sustainable Leadership Skills Development – Learning From Bees. doi: 10.18690/um.epf.5.2024.1
17. Udin, Udin. (2024). Leadership styles and sustainable performance. *Multidisciplinary Reviews*, 7(8):2024171-2024171. doi: 10.31893/multirev.2024171
18. Nenad, Vladić., Damjan, Maletič., Matjaž, Maletič. (2024). Leadership for Sustainable Development: A Review of Emerging Dimensions of Sustainable Leadership and Opportunities for Future Research. doi: 10.18690/um.fov.3.2024.78
19. Nilüfer, Rüzgar. (2024). Sustainable Leadership: Example Of Bursa Textile Sector. *Bingöl üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, doi: 10.33399/biibfad.1385703
20. Judith, Valerie, Engel. (2023). The Relationship Between Sustainable Leadership and Organizational Identification in Universities. *Advances in educational marketing, administration, and leadership book series*, doi: 10.4018/978-1-6684-8356-5.ch007
21. Serene, Dalati. (2015). Leadership and sustainable entrepreneurship: classical approaches and contemporary contexts. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, doi: 10.9770/JESI.2015.2.4(4)
22. Ananda, Borgert, Armani., Maira, Petrini., Ana, Clarissa, Matte, Zanardo, dos, Santos. (2020). What are the Attributes of Sustainable Leadership. *Review of business Management*, 22(4):820-835. doi: 10.7819/RBGN.V22I4.4086
23. Agna, Fernandez., Francis, David, Kullu., Ramesh, Shankar. (2020). A Grounded Research Approach to Sustainable Leadership Practices and Competencies. 71-86. doi: 10.1007/978-981-15-5656-2\_5
24. João, Henrique, Paulino, Pires, Eustachio., Adriana, Cristina, Ferreira, Caldana., Walter, Leal, Filho. (2023). Sustainability leadership: Conceptual foundations and research landscape. *Journal of Cleaner Production*, 415:137761-137761. doi: 10.1016/j.jclepro.2023.137761