



قوائم المحتويات متاحة على المجلات الأكاديمية العراقية

مجلة رؤية للدراسات الاجتماعية

الصفحة الرئيسة للمجلة: [/https://visj.dws.gov.iq](https://visj.dws.gov.iq)



الإدارة بلا حدود وأثرها في تبني استراتيجية الموارد البشرية الخضراء: الدور الوسيط للوعي البيئي - دراسة استطلاعية
في هيئة السياحة العراقية

Boundaryless Management and Its Effect on the Adoption of Green Human Resource Strategy: The Mediating Role of Environmental Awareness – An Exploratory Study at the Iraqi General Authority for Tourism

أ.م.د. دنيا طارق أحمد*

الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية

Keywords

Management without borders, green human resources strategy, environmental awareness, proposed model for the Iraqi Tourism Authority.

Abstract

This research aimed to analyze the impact of "Management Without Borders" on the adoption of a green human resources strategy and to reveal the mediating role of environmental awareness in this relationship within the Iraqi government tourism sector, specifically the Iraqi Tourism Authority. The research employed a descriptive-analytical approach, designing a questionnaire consisting of 55 items on a five-point Likert scale. This questionnaire was distributed to a population of 155 individuals across four administrative levels: Authority officials, department heads, division and unit heads, and administrative and technical staff. One hundred and fifty (150) valid questionnaires were returned, representing a response rate of 96.8%, approaching a comprehensive enumeration. The data were processed using SPSS version 26 and PROCESS Macro software, employing means, Pearson's correlation coefficient, simple and multiple regression analysis, and Bootstrap for mediation at 5000 repetitions.

The results showed a significant positive effect of borderless management on the adoption of a green human resources strategy, explaining 46.2% of the variance. Environmental awareness partially mediated this relationship, with an indirect effect of 0.229 and a confidence interval not exceeding zero. The analysis revealed a gap between high environmental knowledge and low proactive environmental behavior, and that the green performance evaluation and reward system was the lowest dimension of the system.

The researcher contributed by presenting the first explanatory integration of borderless management (as a framework for structural flexibility) and a green human resources strategy through the mediation of environmental awareness in an underrepresented Arab governmental context indexed in Scopus and Web of Science. This corrects the common hypothesis of complete mediation by providing evidence of partial mediation, thus contributing scientifically.

The practical contribution lies in developing a new three-stage proposed model (the BEG model) equipped with a feedback loop. This model offers a roadmap and actionable mechanisms to address five quantifiable knowledge and application gaps within the Iraqi Tourism Authority.

* dunyam2011@uomustansiriyah.edu.iq

معلومات المقال

تاريخ المقال:

القبول: 30\6\2026

الكلمات المفتاحية:

الادارة بلا حدود،

استراتيجية الموارد

البشرية الخضراء ،

الوعي البيئي،

النموذج المقترح لهيئة

السياحة العراقية.

ملخص

سعت الباحثة من خلال البحث الحالي الى تحليل اثر الادارة بلا حدود في تبني استراتيجية الموارد البشرية الخضراء والكشف عن الدور الوسيط للوعي البيئي في هذه العلاقة في بيئة قطاع سياحي حكومي عراقي يمثل هيئة السياحة العراقية. واعتمدت في البحث المنهج الوصفي التحليلي اذ صممت استبانة مكونة من (٥٥) فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي ووزعت على مجتمع قوامه (١٥٥) فردا من المستويات الادارية الاربعة (مسؤولي الهيئة ، مدراء الاقسام ، مسؤولي الشعب والوحدات ، موظف اداري وفي)، واستردت (١٥٠) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (٩٦.٨%) اقتربت من الحصر الشامل. وعولجت البيانات ببرمجتي SPSS V ٢٦ و PROCESS Macro باستعمال الاوساط الحسابية ومعامل بيرسون وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد واسلوب Bootstrap للوساطة —(٥٠٠٠) تكرار.

واظهرت النتائج وجود اثر معنوي موجب للادارة بلا حدود في تبني استراتيجية الموارد البشرية الخضراء اذ فسرت (٤٦.٢%) من التباين، وان الوعي البيئي يتوسط هذه العلاقة وساطة جزئية بتاثير غير مباشر بلغ (٠.٢٢٩) وبفاصل ثقة لا يشمل الصفر. وكشف التحليل عن فجوة بين المعرفة البيئية المرتفعة والسلوك البيئي الاستباقي الادنى، وعن ان نظام تقييم الاداء والمكافآت الخضراء هو ادى ابعاد المنظومة.

واسهمت الباحثة بتقديم اول دمج تفسيري بين الادارة بلا حدود (بوصفها اطارا للمرونة الهيكلية) واستراتيجية الموارد البشرية الخضراء عبر وسيط الوعي البيئي في سياق عربي حكومي قليل التمثيل في Web of Science و Scopus ويصحح فرضية الوساطة الكاملة الشائعة بتقديم دليل على الوساطة الجزئية كاسهاما علميا .

واما الاسهام التطبيقي فهو بناء نموذجاً مقترحاً جديداً ثلاثي المراحل (نموذج BEG) مزوداً بحلقة تغذية راجعة ، ويقدم خارطة طريق واليات عمل قابلة للتنفيذ تردم خمس فجوات معرفية وتطبيقية محددة كماً في هيئة السياحة العراقية .

١. المقدمة:

العالم اليوم يعيش لحظة مفصلية تتقاطع فيها ثلاث موجات متسارعة: موجة التحول الرقمي التي اعادت تعريف حدود المنظمة وزمانها ومكانها، وموجة الاستدامة التي حولت المسؤولية البيئية من خيار اخلاقي الى ضرورة استراتيجية، وموجة اعادة هندسة العمل التي فككت الهياكل الهرمية الجامدة لصالح بنى مرنة عابرة للحدود. وفي قلب هذا التقاطع تقف ادارة الموارد البشرية بوصفها الرافعة التي تترجم هذه الموجات الى سلوك تنظيمي ملموس، اذ لم يعد يكفي ان تمتلك المنظمة سياسات خضراء على الورق، بل

صار المطلوب بنية ادارية تطلق طاقة العاملين وتدفق

معرفتهم البيئية لتتحول الى ممارسات يومية.

وتقدم الادارة بلا حدود التي بلورها اشكيناس وزملاؤه استجابة بنوية لهذا التحدي، اذ تسعى الى ازالة الحدود الاربعة العمودية والافقية والخارجية والجغرافية التي تحبس المعرفة داخل الصوامع التنظيمية وتبطئ القرار (Nesheim؛Ashkenas et al., 2015).

غير ان كسر الحدود وحده لا يضمن تبني اخضر؛ فالحلقة المفقودة هي الوعي البيئي الذي يحول تدفق المعرفة الى ادراك واتجاه وسلوك. ومن هنا تنبثق الرؤية الجديدة التي يقدمها هذا البحث: ان المرونة الهيكلية والوعي البيئي يعملان معا في منظومة سببية متتابعة، لا

بوصفهما متغيرين منفصلين، بل بوصفهما حلقتين في سلسلة واحدة تنتهي بتبني استراتيجية الموارد البشرية الخضراء.

ويكتسب هذا الطرح خصوصية في السياق العراقي، اذ يعاني القطاع السياحي الحكومي من ارث بيروقراطي يكرس الحدود الجامدة، في حين يزخر بمواقع تراثية وطبيعية تجعل البعد البيئي جوهريا لا هامشيا. وقد لاحظ الباحثة ان معظم الادبيات العالمية في الموارد البشرية الخضراء تركزت في قطاع الضيافة الخاص وفي بيئات جنوب اسيا واوربا (Anshima et al., 2025) و (Zaman et al., ٢٠٢٥)، فيما ظل القطاع الحكومي العربي عموما والعراقي خصوصا ضعيف التمثيل في مستوعبات Scopus و Web of Science. ولذلك ارتأت الباحثة ان تقدم نظرة جديدة مزدوجة: نظرية تربط حقلين نادرا ما التقيا (تصميم المنظمة المرن وادارة الموارد البشرية الخضراء) عبر وسيط سلوكي، وتطبيقية تترجم النتائج الى نموذج مقترح واليات عمل تردم فجوات مشخصة كميًا.

اولا- مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في ان هيئة السياحة العراقية على الرغم من امتلاكها كوادر مؤهلة ومواقع ذات حساسية بيئية عالية لكنها تعاني من ضعف في تبني استراتيجية الموارد البشرية الخضراء يعود في جوهره الى بنية ادارية تقليدية تكرر الحدود العمودية والافقية والخارجية، فتحبس المعرفة البيئية داخل الصوامع وتعطل تحولها الى سلوك مؤسسي.

وتتبلور المشكلة البحث في التساؤل التالي: هل تؤثر الادارة بلا حدود في تبني استراتيجية الموارد البشرية الخضراء عبر الدور الوسيط للوعي البيئي؟ ويتفرع عنه التساؤلات الاتية:

- (١) ما مستوى توافر ابعاد الادارة بلا حدود والوعي البيئي وتبني الموارد البشرية الخضراء في الهيئة، وما ابرز الفجوات بين ابعادها؟
- (٢) هل يوجد اثر معنوي للادارة بلا حدود (كليا وبفرضياتها الفرعية) في تبني استراتيجية الموارد البشرية الخضراء؟
- (٣) هل يتوسط الوعي البيئي العلاقة بين الادارة بلا حدود وتبني الموارد البشرية الخضراء، وما نوع هذه الوساطة؟
- (٤) ما الفجوات المعرفية والتطبيقية التي يكشفها التحليل ، وما اليات ردمها؟
- (٥) ما النموذج المقترح واليات العمل التي يمكن ان تعتمد عليها الهيئة لتعزيز التبني الاخضر؟

ثانيا - اهمية البحث:

- (١) يثري البحث الادبيات الادارية والبيئية عبر دمج مفهوميين نادرا ما اجتماعا في بحث واحد ويستند الى تاصيل نظري مركب يجمع نظرية الموارد والقدرات الطبيعية ونظرية القدرة والدافعية والفرصة ونظرية التبادل الاجتماعي

رابعا - فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى **H1**: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للإدارة بلا حدود في تبني استراتيجية الموارد البشرية الخضراء ، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للحدود العامودية في تبني استراتيجية الموارد البشرية الخضراء .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للحدود الافقية في تبني استراتيجية الموارد البشرية الخضراء
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للحدود الخارجية في تبني استراتيجية الموارد البشرية الخضراء .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للحدود الجغرافية الرقمية في تبني استراتيجية الموارد البشرية الخضراء .

الفرضية الرئيسية الثانية **H2**: يتوسط الوعي البيئي العلاقة بين الادارة بلا حدود وتبني استراتيجية الموارد البشرية الخضراء.

سادسا: المخطط الفرضي للبحث:

من خلال مسارات ومتغيراته البحث جرت صياغة أعمود افتراضي يبين التأثير بين متغيراته الرئيسة وأبعادها الفرعية وكما موضح بالشكل (١) الآتي:

(٢) تقدم الباحثة دليلا على نمط الوساطة الجزئية في سياق جديد (Iqbal et al., 2026)؛
(Amrutha & Geetha, ٢٠٢٤).

(٣) تزود الباحثة ادارة الهيئة بخارطة تشخيصية للفجوات وبنموذج مقترح واليات عمل قابلة للقياس والتنفيذ مما يحول النتائج البحثية الى قرارات ادارية فعليه تخدم برامج الاستدامة الوطنية.

(٤) يسهم البحث في حماية المواقع السياحية والتراثية عبر تحفيز السلوك البيئي للعاملين بما ينعكس على جودة التجربة السياحية وسمعة العراق السياحية.

ثالثا - اهداف البحث:

(١) تشخيص مستوى ابعاد متغيرات البحث الثلاثة وترتيبها وتحديد الفجوات بينها.

(٢) اختبار اثر الادارة بلا حدود (كليا وفرعيا) في تبني استراتيجية الموارد البشرية الخضراء.

(٣) الكشف عن الدور الوسيط للوعي البيئي ونوع وساطته في تلك العلاقة.

(٤) تحليل الفجوات المعرفية والتطبيقية واقتراح اليات ردمها.

(٥) بناء نموذج مقترح جديد وتقديم توصيات على شكل اليات عمل لهيئة السياحة العراقية.

جدول (١) توزيع مجتمع وعينة البحث وفق المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	المجتمع	العينة الصالحة	النسبة %
مسؤولي الهيئة ومعاونوه	5	4	80%
مدراء قسم ومعاونوه	17	16	94%
مسؤولي شعبة	31	30	97%
موظف اداري وفني	102	100	98%
الاجمالي	155	150	96.8%

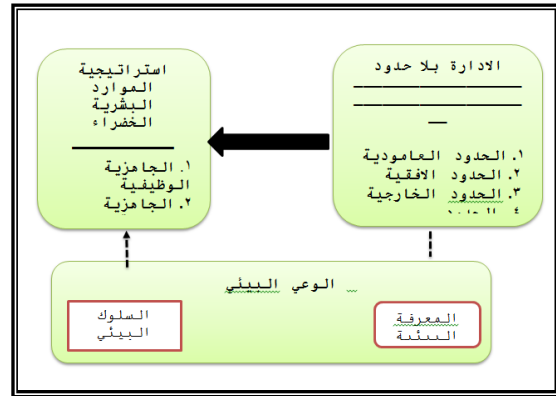
المصدر: سجلات الموارد البشرية / هيئة السياحة العراقية.

تاسعا: اساليب جمع البيانات واداة البحث :

اعتمدت الباحثة في الجانب النظري على المصادر والدوريات العالمية المحكمة المفهرسة في Scopus و Web of Science، وفي جانبه العملي على الاستبانة اداة مسؤولية صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي (١=لا اتفق بشدة الى ٥=اتفق بشدة)، وتألقت من (٥٥) فقرة موزعة على ثلاثة مقاييس فرعية بواقع (٢٠) فقرة للادارة بلا حدود و(١٥) فقرة للوعي البيئي و(٢٠) فقرة للموارد البشرية الخضراء. وعرضت على لجنة من المحكمين للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى، واختبر الثبات بمعامل الفا كرونباخ كما يوضح الجدول (٢).

جدول (٢) مكونات اداة البحث ومعاملات الثبات (الفا كرونباخ)

المتغير	عدد الفقرات	الفا كرونباخ	الحكم
الادارة بلا حدود (X)	20	0.92	ممتاز
الوعي البيئي (M)	15	0.90	ممتاز
الموارد البشرية الخضراء (Y)	20	0.93	ممتاز
المقياس الكلي	55	0.95	استثنائي



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (Zaman et al., 2025)

سابعا: حدود البحث:

الحدود المكانية: هيئة السياحة العراقية العراقية ومواقعها. الحدود الزمانية: مدة جمع البيانات لعام ٢٠٢٦. الحدود البشرية: الكوادر في المستويات الادارية الاربعة. الحدود العلمية: متغيرات الادارة بلا حدود والوعي البيئي واستراتيجية الموارد البشرية الخضراء بابعادها المحددة.

ثامنا: مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من (١٥٥) فردا يمثلون الكوادر الادارية في الهيئة المبحوثة ، واعتمدت الباحثة اسلوب الحصر الشامل لصغر المجتمع فوزعت الاستبانة على افراده كافة واستردت (١٥٠) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (٩٦.٨%) وهي نسبة عالية تعزز تمثيلية النتائج. ويوضح الجدول (١) توزيع المجتمع والعينة وفق المستوى الوظيفي.

المصدر: مخرجات SPSS V ٢٦. وتعد القيم

اعلى من (٠.٧٠) مقبولة، واعلى من (٠.٩٠)

ممتازة.

عاشرا: الدراسات السابقة وموقع البحث الحالي:

تنوعت الدراسات الحديثة في تناول الموارد البشرية

الخضراء ووسائلها. فقد توصلت (Iqbal et al.,

2026) في منشآت السياحة الصغيرة والمتوسطة الى

ان الاتجاهات البيئية والاندماج يتوسطان علاقة الموارد

البشرية الخضراء بالاداء البيئي. واكدت (Zaman

et al., 2025) عبر نموذج هرمي ان ممارسات

الموارد البشرية الخضراء تعزز السلوك البيئي للعاملين في

الفنادق. ووجدت (Vu et al., 2025) اثرا

معنويا لتلك الممارسات في السلوك والاداء البيئيين،

فيما بينت (Al-Sabi et al., 2024) وساطة

الرضا الوظيفي والسلوك البيئي.

واوضحت (Bibi et al., 2026) ان رفع الوعي

بالاستدامة يعزز الممارسات المستدامة في الضيافة. اما

في الجانب الهيكلي فقد اصلت ادبيات الادارة بلا

حدود مفهوم كسر الحدود التنظيمية الاربعة وتأثيره في

تدفق المعرفة والمرونة (Ashkenas et al.,

2000) (Cross et al., 2015)

(Nesheim, 2025).

ويتميز البحث الحالي عن سابقاته في ثلاثة وجوه:

١- المتغير المستقل اذ يدخل الادارة بلا حدود متغيرا

مفسرا للتبني الاخضر وهو ربط نادر.

٢- الوسيط اذ يختبر الوعي البيئي بابعاده الثلاثة بدل

الاكتفاء بمتغير سلوكي واحد.

٣- السياق اذ يجري في قطاع سياحي حكومي عراقي

قليل التمثيل في المستوعبات العالمية.

٢.البحث الاول - الجانب النظري للبحث:

يستند البحث الى ثلاث نظريات متكاملة هي نظرية

الموارد والقدرات الطبيعية التي ترى ان القدرات البيئية

مصدر للميزة التنافسية المستدامة فتفسر لماذا يتحول

كسر الحدود وتدفق المعرفة الى قدرة خضراء، ونظرية

القدرة والدافعية والفرصة التي تفسر كيف تبني الموارد

البشرية الخضراء قدرة العاملين ودافعتهم وفرصهم

للسلوك البيئي ، ونظرية التبادل الاجتماعي التي تفسر

كيف يبادل العاملون بيئة العمل المرنة والداعمة بسلوك

بيئي طوعي (Iqbal et al., 2026) و (٢٠٢٥

Gupta et al.,).

اولا - الادارة بلا حدود (المتغير المستقل):

١- المفهوم والاهمية للادارة بلا حدود:

الادارة بلا حدود فلسفة تنظيمية تسعى الى ازالة او

تقليص الحدود التي تعيق تدفق المعلومات والافكار

والقرارات داخل المنظمة وخارجها. وقد بلور المفهوم

جاك ويلش في شركة جنرال الكتريك ومنظروه

اشكيناس واولريش وجيك وكير الذين عرفوها بانها

بنية تكسر اربعة انواع من الحدود لتطلق طاقة المنظمة

(Ashkenas et al., 2015). وهي بنية

لامركزية مرنة تزيل الحواجز التقليدية بين الاقسام

والكيانات الخارجية لتعزيز التعاون والتكيف

والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة
(Karibasaveshwara & Poorma, 2025).

وتنبع أهمية الإدارة بلا حدود من قدرتها على تسريع اتخاذ القرار عبر تقريبه من موقع المشكلة، وتعزيز الابتكار بدمج الكفاءات متعددة التخصصات، وتحسين الاستجابة لتغيرات السوق، وكفاءة استثمار الموارد عبر الفرق المرنة، وتوسيع قاعدة المعرفة عبر الشراكات الخارجية (Cross et al., 2000)، (Nesheim, 2025). وفي السياق البيئي تتيح هذه البنية تدفق المعرفة البيئية وتبادلها بسرعة، وهو شرط لازم لتحول السياسات الخضراء الى ممارسات.

٢- ابعاد الادارة بلا حدود :

أ. الحدود العمودية: وهو تسطيح الهرم الإداري وتقليص المستويات الإدارية وتمكين العاملين الاقرب الى المشكلة من اتخاذ القرار، بما يقصر المسافة بين القرار والتنفيذ.

ب. الحدود الأفقية: وهو كسر العزلة بين الاقسام عبر فرق العمل متعددة الوظائف والعمليات المشتركة التي تتجاوز حدود الوظيفة الواحدة.

ت. الحدود الخارجية: وهو بناء شراكات وتحالفات مع الموردين والعملاء والمجتمع والجامعات لنقل المعرفة والخبرة من خارج اسوار المنظمة.

ث. الحدود الجغرافية الرقمية: وهو ربط الفرق عبر المواقع والمحافظات بالمنصات الرقمية بما يلغي قيود المكان والزمان في العمل والتواصل.

٣- خصائص الادارة بلا حدود:

أ. تتسم الادارة بلا حدود بالمرونة والادوار المائعة التي تتكيف مع المشروع لا مع الوصف الوظيفي الجامد.

ب. تتصف الادارة بلا حدود بتدفق المعلومات المفتوح والشفاف وباللامركزية في القرار.

ت. وتتصف الادارة بلا حدود بالتوجه نحو الابتكار والتعلم المستمر وبالاعتماد على التقنية بنية تحتية للتواصل والتعاون (Ashkenas et al., 2015).

٤- العوامل المؤثرة والتحديات:

تتأثر فاعلية الادارة بلا حدود بعوامل عدة ابرزها:

أ. الثقافة التنظيمية الداعمة للانفتاح.

ب. البنية التحتية الرقمية.

ج. ونمط القيادة التمكينية.

د. مستوى الثقة بين العاملين.

وفي المقابل تواجه تحديات حقيقية منها غموض المسائلة في غياب الحدود الواضحة ومقاومة العاملين المعتادين

على الهرمية وصعوبات التنسيق والاختلافات الثقافية
بين الفرق (Karibasaveshwara & Poorma , 2025). وتزداد هذه التحديات حدة
في القطاع الحكومي ذي الارث البيروقراطي.

ثانيا - الوعي البيئي (المتغير الوسيط):

١ - المفهوم والاهمية والعناصر:

الوعي البيئي هو " ادراك الفرد لاثار سلوكه واعمال
منظّمته في البيئة، واستعداده النفسي والمعرفي لتبني
سلوكيات صديقة لها ". وهو " بناء متعدد الابعاد
يجمع المعرفة والاتجاه والسلوك (Bibi et al., 2026)

ويمثل الوعي البيئي حلقة الوصل الحاسمة بين السياسات
الخضراء والسلوك الفعلي، فالسياسة مهما بلغت
جودتها تبقى حبرا على ورق ما لم يمر اثرها عبر وعي
العاملين. ويتكون من ثلاثة عناصر (المعرفة البيئية
بوصفها الاساس المعرفي، والاتجاهات البيئية بوصفها
الدافع الوجداني، والسلوك البيئي الاستباقي بوصفه
المخرج العملي الذي يتجاوز الالتزام الى المبادرة
(Amrutha & Geetha, 2024).

٢ - الخصائص والعوامل المؤثرة للوعي البيئي:

أ. يتسم الوعي البيئي بالتراكمية والقابلية للتنمية
عبر التدريب والتعلم المصغر والتغذية الراجعة
والحوافز.

ب. الطابع السياقي اذ يتأثر بالمناخ النفسي الاخضر
للمنظمة ونمط القيادة المستدامة وقدوة الادارة
العليا (Iqbal et al., ٢٠٢٥).

ت. يتأثر الوعي البيئي بعوامل فردية كالقيم
والخلفية التعليمية، وتنظيمية كالثقافة والانظمة
المحفزة.

٣ - التحديات : ان ابرز تحديات الوعي البيئي هي
فجوة تحويل المعرفة الى سلوك اذ كثيرا ما يرتفع الوعي
المعرفي والاتجاهي دون ان ينعكس سلوكا فعليا بسبب
غياب الحوافز او ضعف التمكين او ثقل الروتين وهو
ما توثقه ادبيات السلوك البيئي الاستباقي وتسميه فجوة
القيمة والفعل (Vu et al., 2025)

ثالثا - استراتيجية الموارد البشرية الخضراء (المتغير
التابع):

١ - مفهوم واهمية استراتيجية الموارد البشرية الخضراء :

تعرف استراتيجية الموارد البشرية الخضراء بانها " الدمج
المنهجي للاعتبارات البيئية في فلسفة ووظائف ادارة
الموارد البشرية كافة من الاستقطاب الى الفصل بهدف
بناء قوة عمل واعية بيئيا وتحقيق الاستدامة التنظيمية "
(Anshima et al ., 2025). وهي تمثل انتقالا
من ادارة الموارد البشرية التقليدية الى ادارة تجعل
الاستدامة معيارا في كل قرار.

وتبرز اهمية استراتيجية الموارد البشرية الخضراء في
تحسين الاداء البيئي للمنظمة وبناء سمعتها لدى اصحاب

A conceptual framework, مستدام
(2025)

رابعا - العلاقات التفاعلية بين متغيرات البحث:

العلاقة المباشرة ($Y \leftarrow X$): يعزز كسر الحدود التنظيمية تدفق المعرفة والمرونة وسرعة القرار فييسر تبني الممارسات الخضراء عبر فرق متعددة الوظائف وشراكات خارجية تنقل الخبرة البيئية. وتفسر نظرية الموارد والقدرات الطبيعية هذا التحول بوصفه بناء لقدرة خضراء من بنية مرنة (Ashkenas et al., 2015) (Anshima et al., 2025).

العلاقة بالوسيط ($M \leftarrow X$): تتيح الادارة بلا حدود تدفق المعرفة البيئية وتبادلها بين الوحدات والمواقع فترفع المعرفة والاتجاهات والسلوك البيئي للعاملين اذ ان كسر الصوامع شرط لانتشار المعرفة البيئية Knowledge sharing review, (2023) .

علاقة الوسيط بالتابع ($Y \leftarrow M$): يحول الوعي البيئي المرتفع السياسات الخضراء الى ممارسات فعلية، اذ يبادل العاملون الواعون بيئة العمل الداعمة بسلوك بيئي طوعي وفق نظرية التبادل الاجتماعي (Bibi et al., 2026) و (Vu et al., 2025)

الدور الوسيط ($Y \leftarrow M \leftarrow X$): تفترض البحث وساطة جزئية اذ يصل جزء من اثر الادارة بلا حدود مباشرة الى الممارسات الخضراء عبر تمكين الفرق وجزء عبر رفع الوعي البيئي. ويبقى هذا الافتراض

المصلحة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية البيئية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والامتثال لمتطلبات الحوكمة البيئية والاجتماعية المتنامية (Alkhozaim et al., 2024) ، (Gupta et al.2025)

٢- ابعاد استراتيجية الموارد البشرية الخضراء:

أ. الاستقطاب والاختيار الاخضر: ادراج معايير الوعي والكفاءة البيئية في الاعلان عن الوظائف والفرز والمقابلات لاجتذاب كفاءات ذات قيم مستدامة.

ب. التدريب والتطوير الاخضر: تصميم برامج تبني القدرات وترفع الوعي البيئي وتزود العاملين بادوات التعامل مع التحديات البيئية.

ت. تقييم الاداء والمكافآت الخضراء: ادماج مؤشرات بيئية في تقييم الاداء وربط الحوافز المادية والمعنوية بالانجاز البيئي الموثق.

ث. التمكين والمشاركة الخضراء: اشراك العاملين في صياغة المبادرات البيئية ومنحهم صلاحيات المبادرة، بما يعمق الملكية النفسية للاستدامة.

٣- الخصائص والعوامل المؤثرة والتحديات:

تتسم هذه الاستراتيجية بالطابع التكاملي والتوافق مع اهداف التنمية المستدامة وتتأثر بالتزام القيادة العليا والثقافة الداعمة وتوافر الموارد.

ومن ابرز تحدياتها القيود المالية وعدم اتساق التشريعات البيئية ومقاومة التغيير ولعل اخطرها ضعف انظمة المكافآت الخضراء الذي يجعل السلوك البيئي تطوعا غير

جدول (٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لابعاد الادارة بلا حدود (X)

الترتيب	المستوى	معامل الاختلاف %	الانحراف	الوسط	البعد
1	مرتفع	17.4%	0.63	3.62	ازالة الحدود العمودية
2	مرتفع	18.9%	0.67	3.54	ازالة الحدود الافقية
3	متوسط-رتفع	21.0%	0.72	3.43	ازالة الحدود الخارجية
4	متوسط-رتفع	22.6%	0.76	3.37	ازالة الحدود الجغرافية الرقمية
-	مرتفع	17.8%	0.62	3.49	المؤشر الكلي

المصدر: مخرجات SPSS V ٢٦. التقييم: مرتفع (٣.٤٩-٢.٥٠)، متوسط (٥.٠٠-٣.٥٠).

ان الجدول (٤) يكشف ملامح العينة عن قوة عمل ناضجة ومؤهلة فاكتر من ستة من كل عشرة من العاملين من حملة البكالوريوس ويضاف اليهم ربع العينة من حملة الدراسات العليا مما يعني ان نحو (٨٧%) من المستجيبين فوق مستوى الدبلوم وهي قاعدة معرفية تسهل استيعاب مفاهيم الادارة بلا حدود والممارسات الخضراء. كما ان تركيز الخبرة في فئة (١١-٢٠) سنة بنسبة (٣٦.٧%) يمنح العينة عمقا مؤسسيا يجعل احكامها على واقع الهيئة موثوقة فهؤلاء عايشوا البنية الادارية وتحولاتها. ومن الناحية الادارية يوصى باستثمار هذه الشريحة قائدة للتغيير الاخضر بوصفها جسرا بين الادارة العليا والمستويات التنفيذية.

شكل (٣) الاوساط الحسابية لابعاد الادارة بلا حدود

الترتيب	الوسط	المخطط البياني	البعد
1	3.62		الحدود العمودية
2	3.54		الحدود الافقية
3	3.43		الحدود الخارجية
4	3.37		الحدود الجغرافية الرقمية
-	-	-	المؤشر الكلي: ٣.٤٩ - مستوى مرتفع

اتساقا مع نتائج الوساطة الجزئية المتكررة في ادبيات الضيافة (Al-Sabi et al., 2024) و (Iqbal et al., 2026)، خلافا لفرضية الوساطة الكاملة الاقل واقعية.

٤.المبحث الثالث - الجانب العملي للبحث:

اولا- وصف عينة البحث:

جدول (٣) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث (N = ١٥٠)

المعلومات الديموغرافية	المتغير	النسبة %
الجنس	ذكور	61.3%
	اناث	38.7%
العمر	اقل من ٣٠	14.7%
	30-39	31.3%
	40-49	34.0%
	٥٠ فأكثر	20.0%
الخبرة	اقل من ٥	16.0%
	5-10	27.3%
	11-20	36.7%
	اكتر من ٢٠	20.0%
التحصيل	دبلوم فما دون	12.7%
	بكالوريوس	60.7%
	دراسات عليا	26.7%

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26.

شكل (٢) توزيع عينة البحث وفق ابرز الخصائص الديموغرافية

الخاصية	المخطط البياني	التكرار	النسبة
ذكور		92	61.3%
اناث		58	38.7%
بكالوريوس		91	60.7%
خبرة ١١-٢٠ (الاعلى)		55	36.7%
دراسات عليا		40	26.7%
ملامح العينة: نضج وظيفي وتعليمي يدعم التحول		-	-

ثانيا- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

شكل (٣) الاوساط الحسابية لابعاد الوعي البيئي

الترتيب	الوسط	المخطط البياني	البعد
1	3.58		المعرفة البيئية
2	3.45		الاتجاهات البيئية
3	3.31		السلوك البيئي الاستباقي
-	-	-	المؤشر الكلي: ٣.٤٥ متوسط الى مرتفع

يكشف الجدول (٥) عن نمط تنازلي دال فالمعرفة البيئية في القمة (٣.٥٨) ثم الاتجاهات (٣.٤٥) ثم السلوك الاستباقي في القاع (٣.٣١). هذا التدرج هو التجسيد الكمي لفجوة القيمة والفعل: العاملون يعرفون ويتبنون اتجاهات ايجابية لكن المعرفة لا تكتمل سلوكا بالقدر نفسه.

ويعزز ارتفاع معامل اختلاف السلوك الاستباقي (٢٣.٣%) هذا التشخيص اذ يدل على تفاوت كبير بين العاملين في ترجمة الوعي الى فعل. ومن الناحية الادارية لا يكفي الاستمرار في برامج التوعية المعرفية،

بلغ المؤشر الكلي للادارة بلا حدود (٣.٤٩) بانحراف معياري (٠.٦٢) ومعامل اختلاف (١٧.٨%) وهو مستوى مرتفع متجانس نسبيا يدل على ان كسر الحدود حاضرا في وعي العاملين بدرجة جيدة. وتصدر بعد الحدود العمودية الترتيب (٣.٦٢) مما يعكس توجهها فعليا لتسطيح الهرم وتقريب القرار من التنفيذ.

في المقابل تذييل بعد الحدود الجغرافية الرقمية الترتيب (٣.٣٧) وبأعلى معامل اختلاف (٢٢.٦%) اي اكثر الابعاد تشتتا في اراء العينة وهو ما يكشف فجوة رقمية حقيقية في ربط مواقع الهيئة عبر المحافظات. ومن الناحية الادارية تمثل هذه النقطة اولوية استثمار في منصات رقمية موحدة، اذ ان ضعف الربط الجغرافي يحبس المعرفة البيئية محليا ويعطل تعميمها.

جدول (٥) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لابعاد الوعي البيئي (M)

البعد	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف %	ملاحظات
المعرفة البيئية	3.58	0.65	18.2%	الاولى
الاتجاهات البيئية	3.45	0.70	20.3%	المتوسطة
السلوك البيئي الاستباقي	3.31	0.77	23.3%	الاخيرة
المؤشر الكلي	3.45	0.66	19.1%	متوسط

البعد	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف %	ملاحظات
الاستقطاب والاختيار الاخير	3.33	0.75	22.5%	متوسط
التدريب والتطوير الاخير	3.48	0.69	19.8%	متوسط
تقييم الاداء والمكافآت	3.28	0.79	24.1%	متوسط
التمكين والمشاركة	3.41	0.71	20.8%	متوسط
المؤشر الكلي	3.38	0.68	20.1%	متوسط

المصدر: مخرجات SPSS V.26

المصدر: مخرجات SPSS V.26

شكل (٤) الاوساط الحسابية لابعاد الموارد البشرية الخضراء

الموارد البشرية الخضراء (Y)	الوعي البيئي (M)	الادارة بلا حدود (X)	المتغير
0.680**	0.630**	1.000	الادارة بلا حدود X
0.600**	1.000	0.630**	الوعي البيئي M
1.000	0.600**	0.680**	الموارد البشرية الخضراء Y

الترتيب	الوسط	المخطط البياني	البعد
1	3.48		التدريب الاخضر
2	3.41		التمكين والعشوائية
3	3.33		الاستقطاب الاخضر
4	3.28		تقييم الاداء والمكافآت
-	-	-	المؤشر الكلي: ٣.٣٨ — متوسط الى مرتفع

المصدر: ** دالة عند مستوى (٠.٠١). مخرجات

SPSS V.26.

تظهر المصفوفة في الجدول (٧) ان جميع الارتباطات موجبة ودالة عند مستوى (٠.٠١) وان اقواها بين الادارة بلا حدود والموارد البشرية الخضراء (٠.٦٨٠) ويليهما ارتباطها بالوعي البيئي (٠.٦٣٠) ثم ارتباط الوعي البيئي بالموارد البشرية الخضراء (٠.٦٠٠).

وهذا النمط يحقق الشرط المنطقي للوساطة: ارتباط المستقل بالوسيط والوسيط بالتابع والمستقل بالتابع. كما ان جميع القيم اقل من (٠.٨٠) ينفي شبهة التداخل الخطي المتعدد مما يسوغ الانتقال بثقة الى اختبار الاثر والوساطة.

رابعاً- اختبار فرضيات البحث:

١- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (H1) —
تحليل الانحدار:

جدول (٨) الانحدار البسيط لاثار الادارة بلا حدود في الموارد البشرية الخضراء (N=150)

النموذج	B	SE	β	t	Sig.	R ²	F
الثابت	0.58	0.21	—	2.76	0.006	0.462	127.1
الادارة بلا حدود	0.70	0.06	0.680	11.27	0.000	—	—

المصدر: مخرجات SPSS V.26.

يبين الجدول (٦) حيث جاء المؤشر الكلي للموارد البشرية الخضراء (٣.٣٨) وهو ادنى من المتغيرين السابقين مما يؤكد ان التبني الاخضر هو الحلقة الاضعف فعلياً في الهيئة. وتصدر التدريب الاخضر الترتيب (٣.٤٨) لانه الاقل كلفة والاسهل تطبيقاً، فيما تذييل تقييم الاداء والمكافآت الخضراء القائمة (٣.٢٨) وبأعلى معامل اختلاف (٢٤.١%).

هذه النتيجة محورية: ضعف ربط المكافآت بالاداء البيئي هو حجر الزاوية في تعثر التبني الاخضر، لانه يترك السلوك البيئي بلا حافز مؤسسي مستدام. ادارياً، يمثل هذا البعد اولوية الاصلاح الاولى اذ ان اي استثمار في التدريب او التوعية سيظل محدود الاثر ما لم يقترن بنظام مكافآت يثمن الانجاز البيئي ويجعله مساراً للترقية والتقدير.

ثالثاً: اختبار علاقات الارتباط:

جدول (٧) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث (معامل بيرسون، N=150)

القرار: تقبل الفرضية الرئيسية الاولى H1 .

يبين الجدول (٨) ان الادارة بلا حدود تفسر منفردة (٤٦.٢%) من التباين في تبني الموارد البشرية الخضراء وان قيمة ($F=127.1$) دالة عند (٠.٠٠٠)، فتقبل الفرضية فان الفرضية الرئيسية الاولى . وعند ادخال الابعاد مجتمعة في النموذج المتعدد ارتفعت القوة التفسيرية الى (٥٢.١%) اي بزيادة (٥.٩%) تؤكد ان للابعاد اثرا تراكميا يفوق .

وتقبل الفرضيات الفرعية الاربع جميعا ويتصدرها بعد الحدود العمودية ($\beta=0.50$) فالافقية (٠.٤٥) فالخارجية (٠.٣٨) فالجغرافية الرقمية (٠.٣٣).

ومن الناحية الادارية يحمل هذا الترتيب رسالة دقيقة هي ان منح صلاحيات القرار للمستويات التنفيذية (كسر الحدود العمودية) هو اقوى رافعة للتبني الاخضر، يليه التكامل بين الاقسام، بينما يحتاج البعدان الخارجى والرقمي الى دفعة استثمارية لرفع مساهمتهما.

جدول (٩) الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية (

الفرضية	العدد	β	t	Sig.	القرار
الفرضية الفرعية الاولى	الحدود العمودية	0.50	5.92	0.000	تقبل
الفرضية الفرعية الثانية	الحدود الافقية	0.45	5.10	0.000	تقبل
الفرضية الفرعية الثالثة	الحدود الخارجية	0.38	4.21	0.000	تقبل
الفرضية الفرعية الثالثة	الحدود الجغرافية الرقمية	0.33	3.52	0.001	تقبل
الفرضية الرئيسية الاولى	R^2 المتعدد = ٠.٥٢١	—	—	0.000	تقبل

المصدر: مخرجات SPSS V.26

شكل (٥) معاملات الانحدار المعيارية للفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية	المحتفظ الباي	β	القرار
الفرضية الفرعية الاولى		0.50	تقبل
الفرضية الفرعية الثانية		0.45	تقبل
الفرضية الفرعية الثالثة		0.38	تقبل
الفرضية الفرعية الرابعة		0.33	تقبل
R^2 المتعدد ٠.٥٢١ مقابل البسيط ٠.٤٦٢ (+٥٠.٩%)	—	—	—

٢- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2) —

تحليل الوساطة:

جدول (١٠) نتائج اختبار الوساطة بأسلوب

Bootstrap (٥٠٠٠ تكرار)

المسار	β	SE	t	Sig.	التأثير غير المباشر	CI 95%
(أ) $X \leftarrow M$	0.62	0.07	8.85	0.000	—	—
(ب) $M \leftarrow Y$	0.37	0.08	4.63	0.000	—	—
(ج) $X \leftarrow Y$ (مع الوسيط)	0.45	0.09	5.00	0.000	0.229	0.13 0.34

المصدر: CI لا يشمل الصفر → التأثير غير المباشر

دال والوساطة جزئية. مخرجات PROCESS

Macro

(Hayes, 2022)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الحقل

وادبيات (٢٠٢٣-٢٠٢٦).

١- تحليل الفجوات واليات ردمها:

أ. **الفجوة الاولى (المكافاة الخضراء):** هي اخطر

الفجوات لانها تترك السلوك البيئي بلا حافز مؤسسي. تردم باعادة تصميم نظام التقييم ليتضمن مؤشرات بيئية موزونة وربط الحوافز المادية والمعنوية والترقي بالانجاز البيئي الموثق.

ب. **الفجوة الثانية (السلوكية):** تنشأ من عدم اكتمال

المعرفة سلوكا. تردم ببرامج تحويل الوعي الى فعل عبر التعلم المصغر المحفز والوخزات السلوكية الخضراء وتحديد اهداف بيئية فردية قابلة للقياس.

ت. **الفجوة الثالثة (الرقمية):** تنشأ من ضعف الربط بين

المواقع. تردم بانشاء منصة معرفة بيئية رقمية موحدة تربط فروع الهيئة في المحافظات وتتيح تبادل افضل الممارسات لحظيا.

ث. **الفجوة الرابعة (الشراكات الخارجية):** تنشأ من

انغلاق الهيئة المبحوثة على ذاتها. تردم بعقد تحالفات مع الجامعات ومنظمات المجتمع والقطاع الخاص لنقل الخبرة البيئية واستقطاب التمويل والمعرفة.

ج. **الفجوة الخامسة (المعرفية):** تتمثل في ندرة

الدراسات التي تربط الادارة بلا حدود بالموارد البشرية الخضراء عبر وسيط الوعي البيئي في سياق حكومي عربي. يردمها هذا البحث نفسه بتقديم دليل

اثبتت النتائج الجدول (١٠) ان وساطة جزئية للوعي البيئي فالمسار (أ) من الادارة بلا حدود الى الوعي البيئي قوي ودال (٠.٦٢)، والمسار (ب) من الوعي البيئي الى الموارد البشرية الخضراء دال (٠.٣٧)، وبقي الاثر، بقاء الاثر المباشر دالا مع دلالة الاثر غير المباشر هو التعريف الاحصائي للوساطة الجزئية ويعني ان الادارة بلا حدود تؤثر في التبني الاخضر بطريقتين (طريقة مباشرة عبر تمكين الفرق وكسر الصوامع ، وطريقة غير مباشرة عبر رفع الوعي البيئي. الرسالة الادارية الجوهرية (كسر الحدود وحده غير كاف، وبرامج الوعي وحدها غير كافية، والاثر الاعظم يتحقق حين يقترن الاثنان معا في منظومة واحدة وهو ما يؤسس للنموذج المقترح للبحث .

خامسا- تحليل الفجوات المعرفية والتطبيقية و ردمها:

بناء على نتائج التحليل الوصفي والاستدلالي شخصت الباحثة خمس فجوات (اربع تطبيقية وواحدة معرفية)، وقاست حدتها بالفرق بين المتوسط الفعلي والمستوى المستهدف (٤.١٠) للابعد التشغيلية)، كما يوضح الشكل (٧).

شكل (٧) خريطة الفجوات وحدتها (الفجوة =

(المستهدف - الفعلي) × ١٠٠)

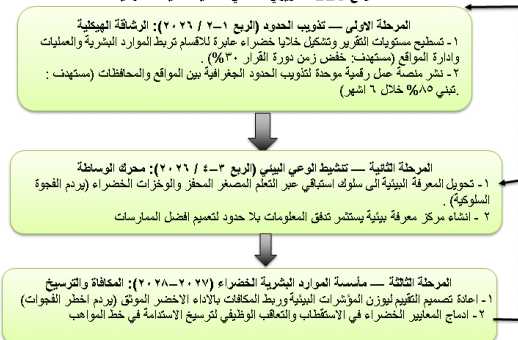
الفجوة	المخطط البياني	الحددة	الاولوية
(١) المكافاة الخضراء (٣.٢٨ مقابل ٤.١٠)		82	عالية
(٢) السلوك البيئي الاستباقي (٣.٣١ مقابل ٤.١٠)		79	عالية
(٣) الحدود الجغرافية الرقمية (٣.٣٧ مقابل ٤.٠٠)		63	متوسطة
(٤) الحدود الخارجية/الشراكات (٣.٤٣ مقابل ٤.٠٠)		57	متوسطة
(٥) فجوة معرفية: ندرة الدمج (X↔Y عبر M)		—	بحثية

ميداني عراقي ونموذج مقترح قابل للتعميم والاختبار.

سادسا - النموذج المقترح الجديد (BEG):

في ضوء نتائج الوساطة الجزئية وخريطة الفجوات، تقترح الباحثة نموذجا تطويريا جديدا نموذج (BEG) اختصارا لمساره: الادارة بلا حدود ← الوعي البيئي ← الموارد البشرية الخضراء. وهو نموذج تكاملي ثلاثي المراحل يتميز عن النماذج الخطية التقليدية باضافة حلقة تغذية راجعة تجعل التنبئ الاخضر يعيد تغذية المرونة الهيكلية والوعي فيتحول المسار من خط مستقيم الى دورة تحسين مستمر مصممة خصيصا لهيئة السياحة العراقية.

شكل (٨) النموذج المقترح BEG ثلاثي المراحل مع حلقة التغذية الراجعة (خارطة طريق ٢٠٢٨-٢٠٢٦) نموذج BEG التطويري التكاملي - هيئة السياحة العراقية



المخرج المتوقع: ارتفاع مؤشر الموارد البشرية

الخضراء الى ٤.١٠+ وقوة تفسيرية للنموذج من ٠.٥٢١ الى ٠.٦٦ + بحلول ٢٠٢٨ .

المصدر: اعداد الباحثة استنادا الى نتائج البحث

و Ashkenas et al. (٢٠١٥) و Iqbal et

al. (٢٠٢٦) و Bibi et al. (2026).

سابعا- الاسهامات المعرفية والتطبيقية والعملية لتغيرات البحث:

١- الاسهام المعرفي والنظري:

أ. يقدم البحث اول دمج تفسيري بين الادارة بلا حدود واستراتيجية الموارد البشرية الخضراء عبر وسيط الوعي البيئي مؤطرا بثلاث نظريات (الموارد والقدرات الطبيعية، والقدرة والدافعية والفرصة، والتبادل الاجتماعي) مما يوسع نطاق تفسير التنبئ الاخضر ليشمل تصميم المنظمة لا ممارسات الموارد البشرية وحدها.

ب. يصحح البحث فرضية الوساطة الكاملة الشائعة اذ يقدم دليلا كميّا على ان الوساطة جزئية بما يعيد رسم العلاقة السببية بين المرونة الهيكلية والوعي والتنبئ الاخضر.

ت. يسد البحث فجوة جغرافية في الادبيات النظرية اذ يوفر دليلا ميدانيا من قطاع سياحي حكومي عراقي نادر التمثيل في Scopus و Web of Science.

٢- الاسهام التطبيقي للبحث:

أ. يقدم خريطة تشخيصية تحدد خمس فجوات معرفية وتطبيقية وتقيس حدتها وتربط كلا منها بألية ردم محددة مما يحول التشخيص الى خطة عمل.

ب. يبني نموذجا مقترحا جديدا (BEG) مزودا بحلقة تغذية راجعة وخارطة طريق زمنية

مستهدفات قابلة للقياس وجاهزة للتبني من
إدارة هيئة السياحة العراقية.

٣- الاسهام العملي والمنهجي:

أ. يطور مقياسا مركبا من (٥٥) فقرة ملائما
للقطاع السياحي الحكومي العراقي بثبات
استثنائي (٠.٩٥) قابلا للاستعمال في دراسات
لاحقة.

ب. يقدم نموذجا في التعليق الاداري يربط كل
نتيجة احصائية بقرار اداري بما يجسر الفجوة
بين البحث الاكاديمي والممارسة الادارية.

الاستنتاجات والتوصيات:

اولا: الاستنتاجات:

١- كشفت النتائج عن انفصال بنيوي بين منظومة
الحوافز والترقي القائمة وبين الأداء البيئي الفعلي، إذ
تمنح المكافآت والترقيات وفق معايير تقليدية (الأقدمية
والإنجاز الإداري) دون أي وزن للمساهمة البيئية. وهذا
الانفصال يجعل السلوك الأخضر جهداً تطوعياً غير
مجزي ويضعف الدافعية الخارجية لدى العاملين. ومن ثم
استنتج أن غياب الربط بين المؤشرات البيئية الموثقة
والمناقص الوظيفية هو الخلل الجذري الأول الذي يقوض
بقية جهود الاستدامة وهو ما رتب أولوية الإصلاح
لهذه التوصية .

٢- أظهرت النتائج وجود فجوة واضحة بين مستوى
الوعي البيئي المرتفع نسبياً لدى العاملين وبين انخفاض
ترجمة هذا الوعي إلى ممارسات يومية ملموسة (فجوة

القيمة - السلوك). فالمعرفة النظرية موجودة لكنها لا
تنتقل إلى الفعل بسبب غياب المحفزات اللحظية
والأهداف الفردية المحددة. لذلك ان المعالجة لا تكون
بمزيد من التوعية التقليدية بل بأدوات سلوكية دقيقة
(التعلم المصغر، الوخزات الخضراء، الأهداف القابلة
للقياس) تسد الفجوة عند نقطة اتخاذ القرار اليومي .

٣- بينت النتائج أن المركزية العالية والتقسيم الصومعي
بين الأقسام يبطئان المبادرات البيئية ويفقدانها المرونة إذ
تتعطل القرارات في مسارات هرمية طويلة. كما لوحظ
غياب آلية أفقية للتنسيق بين الوحدات المختلفة عند
تنفيذ أي مبادرة بيئية. ومن هنا فأن تسريع العمل
البيئي يتطلب هياكل موازية مرنة تمتلك صلاحية قرار
لامركزية تتجاوز الحدود الإدارية التقليدية .

٤- كشفت النتائج عن تشتت المعرفة البيئية وتوزعها
غير المنظم بين مواقع هيئة السياحة العراقية في
المحافظات مع ضعف قنوات التشارك وتكرار الجهد
وضياع الخبرات المتراكمة عند انتقال الأفراد. وهذا
التشتت يحرم الهيئة المبحوثة من ذاكرة مؤسسية بيئية
موحدة. لذا فأن الحاجة قائمة إلى بنية رقمية موحدة
تربط المواقع وتحوّل المعرفة الفردية المتناثرة إلى أصل
مؤسسي مشترك يمكن الوصول إليه .

٥- أظهرت النتائج محدودية الخبرة البيئية المتخصصة
داخليا وضعف الروابط مع المصادر المعرفية الخارجية ما
يجعل الهيئة المبحوثة تعتمد على قدرات ذاتية غير كافية
لمواكبة التطورات في مجال الاستدامة. ومن ثم فأن سد
الفجوة المعرفية لا يتحقق بالتطوير الداخلي وحده بل

يستلزم قنوات منظمة لنقل الخبرة من الجامعات ومنظمات المجتمع والقطاع الخاص .

٦- بينت النتائج أن عمليات الاستقطاب والإحلال الوظيفي تخلو من أي معيار للكفاءة البيئية ما يعني أن استدامة الأداء الأخضر مهددة بالانقطاع عند تغير الأفراد في المواقع القيادية والفنية. فالاستدامة تبقى مرهونة بأشخاص لا بنظام. لذلك فأن ترسيخ الاستدامة يقتضي إدماج المعايير الخضراء في مدخلات خط المواهب (التوظيف) ومخرجاته (التعاقب) معاً لضمان استمرارية القدرة البيئية عبر الأجيال الوظيفية .

٧- كشفت النتائج عن غياب نظام قياس ورصد منتظم للأداء البيئي ما يجعل القرارات المتصلة بالاستدامة تقديرية لا مبنية على بيانات ويفقد الهيئة المبحوثة القدرة على تتبع التقدم وتصحيح المسار. ومن هنا فأن استمرارية التحسين تتطلب أداة قياس دورية (ربعية) تغذي حلقة تغذية راجعة مستمرة بحيث تتحول الاستدامة من مبادرات متفرقة إلى دورة تحسين مؤسسية منضبطة وفق النموذج المقترح

ثانياً - التوصيات (اليات عمل لهيئة السياحة العراقية):

١- تعيد الهيئة تصميم لائحة الحوافز والترقي بحيث يخص وزن لا يقل عن ٢٠٪ من درجة التقييم السنوي للمساهمة البيئية الموثقة. تحدد مؤشرات قابلة للتوثيق تناسب عمل هيئة السياحة العراقية مثل(خفض استهلاك الطاقة والمياه في المواقع الأثرية والفنادق التابعة، عدد المبادرات السياحية المستدامة المنفذة، ونسبة النفایات المُدارة في المواقع السياحية) ويربط

الترقية في الوظائف الإشرافية بتحقيق حد أدنى من هذه المؤشرات ويوثق كل ذلك في ملف أداء رقمي لكل موظف.

٢- تطلق هيئة السياحة العراقية برنامجاً سلوكياً موجهاً للعاملين والمرشدين السياحيين يقوم على وحدات تعلم مصغرة (٥-١٠ دقائق) مدعومة بوخزات سلوكية داخل مواقع العمل (لافتات ، تذكيرات رقمية ، إشارات عند نقاط الاستهلاك). ويكلف كل موظف بهدف بيئي فردي شهري قابل للقياس (مثل ترشيد مورد محدد أو إدماج رسالة استدامة في جولة سياحية). تخصص أهداف خاصة للمرشدين لنقل السلوك الأخضر إلى السائح نفسه بما يجعل الأثر يمتد خارج هيئة السياحة .

٣- اعتماد تشكيل خلايا خضراء صغيرة من (٤-٦ أعضاء) تجمع ممثلين من التخطيط ، والمواقع الأثرية ، والإعلام السياحي، والخدمات، وتمنح صلاحية اتخاذ قرارات تنفيذية ضمن سقف مالي وصلاحي محدد دون العودة للمسار الهرمي الطويل. وتنشأ خلية في كل موقع سياحي رئيسي أو محافظة سياحية (بابل ، أور ، النجف ، الأهوار وغيرها من المواقع السياحية)، وترفع تقاريرها مباشرة إلى لجنة استدامة مركزية بما يجمع بين اللامركزية في التنفيذ والمركزية في المتابعة.

٤- على هيئة السياحة العراقية انشاء منصة رقمية داخلية تربط جميع مكاتبها ومواقعها في المحافظات، تضم قاعدة بيانات للممارسات المستدامة ، أدلة إجرائية للمواقع الأثرية والطبيعية ، أرشيف الدروس المستفادة، ومنتدى لتبادل الخبرة بين المواقع). والهدف

تحويل الخبرة الفردية المتناثرة (خصوصاً في مواقع مثل الأهرار وأور وغيرها من المواقع السياحية) إلى ذاكرة مؤسسية مشتركة تصمد أمام تنقل الموظفين ويدمج فيها لاحقاً محتوى موجه للسائح لتعزيز السياحة المسؤولة.

٥ - تعقد الهيئة اتفاقيات منظمة مع أطراف ثلاثة كـ (الجامعات العراقية (أقسام الآثار، البيئة ، كليات العلوم السياحية) لنقل المعرفة العلمية وتأهيل الكوادر ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية العاملة في حماية المواقع (خصوصاً مواقع اليونسكو للتراث في العراق) لنقل الممارسات العالمية والقطاع الخاص السياحي (الفنادق، والشركات السياحة والسفر) لتمويل وتنفيذ مبادرات مشتركة تدار الشراكات عبر مذكرات تفاهم بأهداف ومخرجات محددة زمنياً.

٦ - تتضمن الهيئة المبحوثة معايير الكفاءة البيئية في وصف الوظائف الجديدة وشروط الاستقطاب وتجعلها شرطاً مفاضلاً في الترشيح للمواقع القيادية والفنية الحساسة (إدارة المواقع الأثرية ، التخطيط السياحي) كما تعد خطة تعاقب وظيفي تضمن نقل الخبرة البيئية عند إحالة أو انتقال شاغلي هذه المواقع حتى لا تبقى الاستدامة رهينة أفراد بعينهم ويرفق ذلك ببرنامج إعداد قيادات بيئية من الكوادر الشابة.

٧ - تعتمد الهيئة لوحة مؤشرات Green (Dashboard) تحدث كل ثلاثة اشهر من السنة تعرض مؤشرات محددة مثل (استهلاك الطاقة / المياه في المواقع ، عدد الزوار مقابل الأثر البيئي ، نسبة المبادرات المنفذة ، ومستوى رضا العاملين عن بيئة العمل

الخضراء). وتعرض النتائج على لجنة الاستدامة المركزية التي تتخذ قرارات تصحيح المسار (تخطيط - تنفيذ - قياس - تحسين) وفق النموذج المقترح بحيث تتحول الاستدامة إلى دورة مؤسسية منتظمة لا مبادرات متفرقة.

المصادر :

جميع المصادر الاجنبية ادناه حقيقية ومتاحة الكترونياً وحديثة (٢٠٢٣-٢٠٢٦) ومفهرسة في Scopus و Web of Science (Clarivate) ودور نشر معتمدة (ScienceDirect،Wiley ، Taylor & Francis،Emerald ، SAGE، MDPI،Springer)، ومرتبة هجائياً وفق نظام APA (الاصدار السابع).

1. A conceptual framework for sustainable human resource management: Integrating green practices, ethical leadership, and digital resilience to advance the SDGs. (2025). Sustainability, 17(21), 9904. <https://doi.org/10.3390/su17219904>

04

2. Al-Sabi, S. M., Al-Ababneh, M. M., Al Qsssem, A. H., Afaneh, J. A. A., & Elshaer, I. A. (2024). Green human resource management practices and

Ensuring sustainability through green HRM practices: A review, synthesis and research avenues. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 12(1), 57-90. [https://doi.org/10.1108/JOEPP-](https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2023-0493)

[10-2023-0493](https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2023-0493)

6. Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2015). The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure (Rev. ed.). Jossey-Bass.

7. Bibi, S., et al. (2026). Promoting sustainable practices in hospitality via green HRM and increased sustainability awareness. Sustainable Development.

<https://doi.org/10.1002/sd.70233>

8. Cross, R. L., Yan, A., & Louis, M. R. (2000). Boundary activities in "boundaryless" organizations: A case study of a transformation to a team-based structure. Human Relations, 53(6), 841-868.

environmental performance: The mediating role of job satisfaction and pro-environmental behavior. Cogent Business & Management, 11(1), 2328316. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2328316>

3. Alkhozaim, S. M., Alshiha, F. A., Alnasser, E. M., & Alshiha, A. (2024). How green performance is affected by green talent management in tourism and hospitality businesses: A mediation model. Sustainability, 16(16), 7093. <https://doi.org/10.3390/su16167093>

4. Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2024). Green employee empowerment for environmental organization citizenship behavior: A moderated parallel mediation model. Current Psychology, 43(6), 5685-5702. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04720-z>

5. Anshima, A., Bhardwaj, B., Sharma, D., & Chand, M. (2025).

leadership and business strategy. Business Strategy and the Environment, 34(3), 2917–2933. <https://doi.org/10.1002/bse.4133>

13. Iqbal, Q., et al. (2026). Strategic green HRM and environmental performance in tourism SMEs: The mediating role of pro-environmental attitudes and engagement. Business Strategy and the Environment. <https://doi.org/10.1002/bse.7085>

1

14. Karibasaveshwara, B., & Poorma, V. (2025). Boundaryless organization—Challenges and opportunities. International Journal of Research Publication and Reviews, 6(10), 3727–3731.

15. Knowledge sharing in organization: A systematic review. (2023). Cogent Business & Management, 10(1), 2195027. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>

16. Nesheim, T. (2025). Between hierarchy and matrix: Human resource allocation in flexible

<https://doi.org/10.1177/0018726700536005>

9. Gupta, et al. (2025). Green human resource management, green organisational citizenship behaviour and organisational sustainability in the post-pandemic era. Business Strategy & Development, 8. <https://doi.org/10.1002/bsd2.70126>

10. Hasan, M., & Hossain, S. (2026). Leveraging green HRM for environmental sustainability: The mediating role of employee engagement in hospitality. Tourism and Hospitality Management, 32(1), 135–148. <https://doi.org/10.20867/thm.32.1.1>

11. Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis (3rd ed.). Guilford Press.

12. Iqbal, Q., Piwowar-Sulej, K., Agarwal, R., & Yaqub, M. Z. (2025). Sustainability-oriented

management practices: A hierarchical model to evaluate the pro-environmental behavior of hotel employees. Journal of Hospitality and Tourism Insights, 8(4), 1217-1249. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2024-0146>

organizations. SAGE Open, 15(2). <https://doi.org/10.1177/21582440251330683>

17. Shaikh, S. N., Sohu, J. M., Shaikh, S., Kherazi, F. Z., & Soomro, S. (2025). Artificial intelligence adoption, green HRM, and employee behavior: Driving environmental sustainability in SMEs. SAGE Open. <https://doi.org/10.1177/21582440251392673>

18. Vu, T. D., Nguyen, T. T. N., Nguyen, H. N., & Nguyen, M. H. (2025). Sustainable management in the hospitality industry: The influence of green human resource management on employees' pro-environmental behavior and environmental performance. Journal of Hospitality and Tourism Insights, 8(8), 2880-2899. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2024-0912>

19. Zaman, S. I., Qabool, S., Anwar, A., & Khan, S. A. (2025). Green human resource