

توسيط التمكين الأخضر للعاملين في العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات  
المواطنة التنظيمية البيئية : دراسة تطبيقية علي المستشفيات العام بمحافظة المنوفية

**د. محمد عبد الغفار علم الدين \***

**د. عبد العزيز عبد الكريم محمد \*\***

---

(\* ) د. محمد عبد الغفار علم الدين : مدرس المعهد العالي للإدارة والمحاسبة سوهاج

**Email:** mohamed.almelden@yahoo.com

(\*\* ) د. عبد العزيز عبد الكريم محمد : مدرس المعهد العالي للعلوم الإدارية بسوهاج

**Email:** aziz19790626@gmail.com

## ملخص البحث:

اهتمت الدراسة الحالية بالكشف عن العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال توسيط التمكين الأخضر للعاملين ، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية ، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة ٣٦٥ مفردة، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي عن طريق عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات كأسلوب الارتباط وأسلوب الانحدار المتعدد وأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الشاملة الخضراء وكل من سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية و التمكين الأخضر ، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الأخضر و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، وكذلك وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الشاملة الخضراء و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال التمكين الأخضر كمتغير وسيط؛ أي أن التمكين الأخضر كمتغير وسيط يدعم العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية للعاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية.

وفي ضوء نتائج البحث أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال تبني ممارسات القيادة الشاملة الخضراء ، وكذلك الاهتمام بتحسين درجة التمكين الأخضر للعاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية ، كما قدمت الدراسة مجموعة من البحوث المستقبلية المقترحة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الشاملة الخضراء ، سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، التمكين الأخضر للعاملين.

**Abstract:**

The current study was concerned with identifying the direct and indirect relationship between Green inclusive leadership and green organizational citizenship through mediating Green Employee Empowerment, and The study population consisted of employees of public hospital in Menoufia Governorate, and the survey list was used as a main tool for data collection, the study sample amounted to 265 individuals. Statistical analysis was conducted using a number of statistical methods and tests appropriate to the nature of the data, including correlation analysis, multiple regression analysis, and structural equation modeling (SEM).

The study reached a set of results, the most important of which are: A positive and statistically significant relationship between Green inclusive leadership and both green organizational citizenship and Green Employee Empowerment , and A positive and statistically significant relationship between Green Employee Empowerment and green organizational citizenship, as well as the existence An indirect and statistically significant relationship between Green inclusive leadership and green organizational citizenship through Green Employee Empowerment as a mediating variable. This means that Green Employee Empowerment as a mediating variable supports the relationship between Green inclusive leadership and green organizational citizenship of employees of the public hospital workers in Menoufia Governorate.

In light of the research findings, a number of recommendations can be made to enhance green organizational citizenship through the adoption of Green inclusive leadership practices, as well as to improve the level of Green Employee Empowerment among hospital workers. The study also suggests directions for future research..

**Keywords:** Green inclusive leadership, green organizational citizenship, Green Employee Empowerment

## أولاً: تقديم

أصبحت الإدارة الخضراء على رأس أولويات المنظمات ذات التفكير المستقبلي على مستوى العالم (Tariq et al., 2016) ، واستجابة لذلك، تحاول المنظمات تنفيذ مبادرات خضراء أو أنظمة إدارة البيئة لضمان بيئة عمل صديقة للبيئة ، وهو ما يتطلب من العاملين تبني سلوكيات صديقة للبيئة.

وقد أدى تبني المنظمات لمفهوم الاستدامة إلى ظهور العديد من المفاهيم بمرور الوقت كالقيادة الشاملة الخضراء والتمكين الأخضر وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية. ويُعد سلوك العاملين البيئي حجر الأساس في تطبيق الاستدامة البيئية داخل المنظمات ، لذلك، يتم إيلاء المزيد والمزيد من الاهتمام بتطوير السلوك المؤيد للبيئة (البيئي أو الأخضر) في بيئة العمل (Afshar Jahanshahi et al., 2021; Iqbal et al., 2023) ، حيث ، يواجه ممارسو إدارة الموارد البشرية تحدي إنشاء وتطوير والحفاظ على قوى عاملة خضراء تظهر سلوكاً تنظيمياً إيجابياً تجاه البيئة (Liu et al., 2021).

وقد برزت سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كأحد السلوكيات التنظيمية الإيجابية المؤيدة للبيئة والتي تعمل علي تحقيق الإداء المستدام للمنظمات ( Kularathne&Rajapaksha.,2020; Ashraf et al., 2021) ، وذلك من خلال بذل العاملين جهود إضافية لضمان الحفاظ على البيئة والقيام طوعية بسلوكيات صديقة للبيئة، مما يعزز الأداء البيئي للمؤسسة ( Sharmin et al., 2022)

ونظراً لإهتمام الباحثين بالتعرف علي السلوكيات التنظيمية الإيجابية المؤيدة للبيئة، فقد ظهرت الحاجة المتزايدة لفهم ما يمكن للقادة فعله لتمكين ممارسات الإدارة الخضراء الناجحة داخل المنظمات لذا ظهر نمط القيادة الشاملة الخضراء والذي يعمل على التأثير على سلوكيات العاملين عندما يتعاملون مع قضايا متعلقة بالبيئة .

وتمثل القيادة الشاملة الخضراء أحد أنماط القيادة التي تعمل على التأثير على سلوكيات العاملين عندما يتعاملون مع قضايا متعلقة بالبيئة ، وذلك من خلال أنهم يظهرون سلوكيات خضراء تمثل قدوة للعاملين وتشجعهم على التصرف بطريقة صديقة للبيئة. ( Ögretmenoglu et al., 2022)

ويعتبر التمكين الأخضر أحد المفاهيم الحديثة التي تقع تحت مظلة الإدارة الخضراء حيث انه يعطي للعاملين حق التفاوض والاختلاف مع الإدارة وتقديم أفكار مختلفة لمعالجة القضايا البيئية، وقد توصلت العديد من الدراسات الي الدور الفعال للتمكين الأخضر في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية علي سبيل المثال ( Gill et al.,2021; Gaafar et al., 2021; ) (Priyadarshini et al., 2023).

وفي ضوء ما سبق، يتمثل الهدف العام لهذا البحث في المساهمة في الجهود البحثية، والتي تتسم بالندرة، الساعية نحو التعرف على دور القيادة الشاملة الخضراء في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية للعاملين في ظل الدور الوسيط للتمكين الأخضر بالتطبيق على بيئة الأعمال المصرية، ويشكل أكثر تحديداً على المستشفيات العامة بمحافظة المنوفية.

### ثانياً: الإطار النظري للبحث

يتناول الباحث في هذا الجزء الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم متغيرات البحث وأبعادها والنتائج المتعلقة بهذه المتغيرات وذلك على النحو الآتي:

#### ١- القيادة الشاملة الخضراء Green Inclusive Leadership

تمثل القيادة الخضراء الشاملة (GIL) أحد أنماط القيادة المعاصرة والتي تتميز بانفتاحها على الأفكار الخضراء المبتكرة، والمناقشة النشطة لأهداف حماية البيئة، وإمكانية الوصول إليها لاستشارة حول التحديات البيئية التنظيمية. كما تعمل القيادة الخضراء الشاملة على تعزيز بيئة تعاونية حيث يصبح تحقيق الاستدامة مسؤولية مشتركة (Aboramadan et al., 2022)

وقد برزت القيادة الشاملة الخضراء (GIL) كقوة دافعة مهمة للاستدامة (Bhutto et al.,2021) ومع تصاعد التحديات البيئية الملحة التي يواجهها العالم، باتت الحاجة إلى ممارسات شاملة تضع على رأس أولوياتها الرعاية البيئية والعدالة الاجتماعية بشكل أكثر وضوحاً (Quan.,2022)، وتتجاوز القيادة الشاملة الخضراء أساليب القيادة التقليدية باعتمادها منظوراً شمولياً يدمج الاهتمامات البيئية مع التنوع والشمولية، وذلك من خلال تقدير وتوظيف وجهات النظر والمهارات والخبرات المتنوعة للأفراد، بالإضافة الي توفير بيئة تعزز الابتكار والتعاون والعمل الجماعي نحو تحقيق أهداف الاستدامة (Aboramadan.,2022)، وقد أكد (Bhutto et al.,2021) أنه من أجل أن تحقق المنظمات أهدافها البيئية بشكل فعال، فإنه يجب عليها أن تعزز

ممارسات القيادة الشاملة الخضراء المساعدة للقوى للبشرية، وذلك من خلال الاستماع لمقترحاتهم الواعية عن البيئة، والحرص علي التواصل المستمر معهم، وأن تظهر اهتماماً حقيقياً بمصالحهم وتوقعاتهم، وتقديم الدعم المستمر بهدف تحقيق النمو الوظيفي.

ويمكن تعريف القيادة الشاملة الخضراء بأنها مظهر محدد للقيادة الشاملة، من خلال ممارسات قيادية تتميز بالانفتاح وإمكانية الوصول والتوافر لتحقيق الأهداف البيئية ( Bhutto et al., 2021)

وعرفها (Aboramadan., 2022) بأنها نهج قيادي يدمج الاهتمامات البيئية في عمليات صنع القرار، ويقدر التنوع والشمولية، ويعزز ثقافة المسؤولية البيئية.

واكد (Patwary.,2023) أن قادة القيادة الشاملة يتسمون بالشفافية وإمكانية الوصول والتفاعل التعاوني مع العاملين لتحقيق الأهداف البيئية والعمليات أو الخدمات الخضراء، حيث يعمل قادة القيادة الخضراء الشاملة كمحفزين، كما أنهم يعززون المشاركة النشطة للعاملين والحوار المفتوح حول الحلول البيئية.

والقيادة الشاملة الخضراء (GIL) هي قيادة خاصة يمكن أن تعزز السلوك البيئي للعاملين في المنظمات (Dinibutun.,2024).

والقيادة الشاملة الخضراء (GIL) هي أسلوب قيادي يعطي الأولوية للقرارات بناءً على آثارها على الاستدامة، حيث يعتبر قادة القيادة الشاملة الخضراء أكثر مسؤولية في قراراتهم الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ويوفرون مستقبلاً عادلاً ومستداماً للجميع.(Hu et al., 2024)

ويظهر أسلوب القيادة الشاملة الخضراء (GIL) عندما يظهر القادة في المنظمة الانفتاح والتوافر وإمكانية الوصول عند التفاعل مع الأنشطة المتعلقة بالبيئة وآثاره (Patwary et al., 2023; Karatepe et al., 2020)

وتسعى القيادة الشاملة الخضراء الفعالة إلى تعاون ومشاركة قوية مع أصحاب المصلحة المتنوعين مثل العاملين والموردين والمجتمعات والعملاء، حيث يعزز هذا التعاون المثمر الممارسات المستدامة و تنفيذ المبادرات المستدامة بشكل أكثر نجاحاً(Hu et al.,2024).

ومن خلال إطلاع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة، تبين ان لممارسات القيادة الشاملة الخضراء دورا فعال في بناء بيئة عمل مناسبة تساعد على بناء الإتجاهات والسلوكيات الإيجابية المهمة في بيئة العمل علي سبيل المثال توصلت العديد من الدراسات الي دور القيادة

الشاملة الخضراء في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية الخضراء. (Abdou et al., 2023)، تعزيز التماثل التنظيمي الأخضر (Quan et al., 2022; Abdou et al., 2023)، الأداء المستدام (Hu et al., 2024; Dinibutun., 2024)، الإبداع الأخضر (Dinibutun., 2024)؛ Patwary et al. (2021)؛ Bhutto et al. (2021)، السلوك الاستباقي الأخضر (Patwary et al., 2021)؛ Bhutto et al. (2021)؛ ElAdawi et al. (2024)؛ (Bhutto et al., 2021; ElAdawi et al., 2024).

## ٢- تمكين العاملين الأخضر Green Employee Empowerment

أصبحت الإدارة الخضراء على رأس أولويات المنظمات ذات التفكير المستقبلي على مستوى العالم و تدعم النظريات ضرورة تشجيع العاملين وتمكينهم وجعلهم على وعي بيئي من أجل تحفيزهم على القيام بمهام صديقة للبيئة ، لذا يتعين على الموظفين تحمل مسؤولية مهام الإدارة الخضراء. (Tariq et al., 2016) ويُعد "تمكين العاملين الأخضر" مفهوماً جديداً يثري مجال الإدارة الخضراء، ويساهم في تعزيز ممارساتها، و يندرج هذا المفهوم تحت مظلة الإدارة الخضراء، ويهدف إلى إشراك العاملين بشكل فعال في الجهود البيئية للمنظمة. (ADI et al., 2021).

ويعتبر تمكين العاملين الأخضر (GEE) من الممارسات الرائدة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة (Tariq et al., 2016; Ashraful et al., 2021) ، فتمكين العاملين هو استراتيجية تحفيزية تساعد العاملين على المشاركة بشكل أكبر واتخاذ القرارات، ويركز على الثقة والإلهام وصنع القرار وإزالة الحواجز بين العاملين والمديرين (Meyerson & Dewettinck, 2012).

وقد تم تقديم تمكين العاملين على أنه الطريقة التي تسمح بها المنظمات للقوى العاملة لديها بأن تفعل الأشياء الضرورية لنجاحها ، ويمكن أيضاً وصفه بأنه الدرجة التي تسمح بها المنظمات للقوى العاملة لديها بممارسة الاستقلالية والسيطرة على أنشطة العمل اليومية (Sule et al., 2021).

ويعزز تمكين العاملين دوافعهم تجاه العمل والأداء الوظيفي (Jackson et al., 2013) ، وعندما يستخدم العاملين هذا التمكين لتحقيق أهدافهم البيئية، يُطلق عليه تمكين العاملين الأخضر (Tariq et al., 2016).

إن تشجيع مشاركة العاملين يخلق رواد أعمال داخل المنظمة لديهم توجهات إجتماعية و بيئية (Masri & Jaaron., 2017) ، ولتحقيق ذلك، يجب أن يشارك العاملين في صياغة استراتيجية بيئية تمكنهم من إنشاء وتوسيع المعرفة المطلوبة لتسويق المنتجات والخدمات الخضراء (Margarethe & Saragih, 2013).

ويوصف التمكين الأخضر للعاملين بأنه تعزيز الإجراءات التنظيمية التي تساهم في مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف البيئية (Harvey et al.,2013; Gaafar. 2021) وقدمت دراسة (Daily et al., 2011) تعريفاً للتمكين الأخضر بأنه العملية التي تشارك فيها السلطة (الإدارة) جزءاً من سلطتها مع العاملين لمعالجة القضايا البيئية، مما يمنح العاملين الاستقلالية لتوليد حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات البيئية واستثمار أفضل ما لديهم من قدرات (Masri & Jaaron., 2017).

و تمكين العاملين من العمل الأخضر هو بمثابة عملية نفسية تساهم في التأثير على السلوكيات الخضراء للعامل (Tariq et al., 2016; Hameed. 2019) ويُعد تمكين الموظفين من العمل الأخضر مجموعة شاملة من الأنشطة التي تهدف إلى جعل العاملين بالمنظمة يمارسون أساليب صديقة للبيئة. (Amrutha & Geetha., 2020) وتقترح دراسة (Kularathne, 2020) تعريفاً آخر لتمكين العاملين الأخضر بأنه حالة ذهنية ونفسية تجعل العاملين يشعرون بأن المنظمة تُمكنهم من المساهمة في المبادرات البيئية وغيرها من الأنشطة، هذه العقلية الإيجابية تجعلهم يشعرون بالالتزام برد الجميل للمنظمة . وتمكين العاملين الأخضر يتمثل في مدى إدراك العاملين بأن المنظمة تتيح لهم الفرص لاكتساب مهارات ومعارف جديدة من خلال تعرّضهم لطرق مبتكرة للتعلم والتطوير، وذلك أثناء أدائهم للمهام والمسؤوليات اليومية (Sokro et al., 2023)

ويعتبر التمكين الأخضر للعاملين بمثابة كل الأنشطة التنفيذية المرتبطة بالعاملين داخل المنظمة ويشمل التطوير والتحديث، والذي يهدف إلى جعل هؤلاء العاملين أكثر تحفيزاً في دورهم تجاه القضايا البيئية وتعزيز سلوكهم الإيجابي تجاه البيئة (Masri & Jaaron 2017; Zaki & Norazman.,2019; Amrutha & Geetha, 2020).

وعرف (Su et al.,2024) تمكين العاملين الأخضر بمدى وعي العاملين وفهمهم للمشاركة في القرارات المتعلقة بالبيئية ، والمشاركة في تطوير ممارسات إدارة النشاط البيئي الجديدة.



وتساعد ممارسات التمكين الأخضر العاملين في المنظمات في تحقيق أهدافها البيئية من خلال تشجيع سلوكيات الموظفين الخضراء مما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر (Kawiana et al., 2021).

ولدعم تمكين الموظفين من العمل الأخضر، يمكن للمنظمات إنشاء فرق عمل خضراء، مكرسة لاستقطاب ومشاركة واختيار أفضل الأفكار لدعم الممارسات البيئية في المنظمة (Nejati et al., 2017).

ويمكن للمنظمات تحقيق أهداف خضراء مستدامة من خلال تمكين العاملين من العمل الأخضر، على سبيل المثال، يقدم المديرون الدعم والتوجيه للعاملين، مما يساعد على تحسين أدائهم في المهام ذات الصلة بالاستدامة (مهامهم الخضراء) (Daily & Huang, 2001; Tariq et al., 2016; Hameed, 2020).

وتقترح دراسة (Pinzone et al., 2016) أنه عندما يُمنح الموظفون مزيداً من المشاركة في صنع القرار المتعلق بالقضايا البيئية، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للمشاركة في الأنشطة التطوعية لتحسين البيئة.

وللقضايا البيئية تأثيراً كبيراً على نتائج المنظمات (Jackson et al., 2011)، لذا ينبغي أن يشعر العاملين الذين يعملون في أي مؤسسة بالإلهام والدعم والتمكين لممارسة مهام صديقة للبيئة (Hameed et al., 2019; Khan & Muktar., 2024).

إن تمكين الموظفين من العمل الأخضر يمثل نهج استراتيجي للاحتفاظ بالعاملين والحفاظ على رأس المال المعرفي، من خلال منح العاملين شعوراً بالمسؤولية والتمكين، وتحفيزهم على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة البيئية. (ADI et al., 2021).

ولقد حظي دور تمكين العاملين في القضايا البيئية باهتمام كبير في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين (Emmanuel et al., 2021; Yusliza et al., 2017)، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة يتبين للباحثان وجود العديد من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تعزيز تمكين العاملين الأخضر، على سبيل المثال، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Masri & Hameed et al., 2020; Kularathne & Rajapaksha., 2020; Jaaron., 2017; Khan & Muktar., 2024; Gaafar et al., 2021; Ashraf et al., 2021)؛ القيادة

الشاملة ( Sokro et al.,2023 ) ؛ القيادة الأخلاقية ( Shuya& Zainal.,2022; Su et al.,2024 ) ؛ الالتزام التنظيمي الأخضر و الدوافع الشخصية (ADI et al.,2021). كما يتضح للباحثان من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت تمكين العاملين الأخضر وجود عدة نتائج إيجابية تعود على المنظمة جراء قيامها بالاهتمام بتمكين العاملين الأخضر، على سبيل المثال، سلوكيات المواطنة التنظيمية الخضراء(Gaafar et Hameed et al.,2020)؛ الأداء المستدام (al.,2021; Kularathne& Masri& Jaaron.,2017)؛ الرضا الوظيفي و كفاءة العمليات والابتكار ( Sule et al.,2021 ) ؛ الصوت الأخضر للعاملين (Gaafar et al., 2021) ؛ إدارة سلاسل الإمداد الخضراء ( Nejati et al.,2017).

### ٣-سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية Organizational citizenship behavior for the environment

في ظل تفاقم التحديات البيئية مثل تدهور البيئة وتناقص التنوع البيولوجي وتلوث المياه والاحتباس الحراري والضباب الدخاني، باتت الاستدامة البيئية قضية ملحة تتطلب جهودًا حثيثة من جميع القطاعات، وعلى ضوء ذلك، سعت الشركات المساهمة في تفاقم هذه المشكلات البيئية إلى تطوير مبادرات خضراء تساهم في تحقيق التنمية المستدامة، إلا أن نجاح هذه المبادرات يعتمد بشكل كبير على تبني العاملين لسلوكيات إيجابية تجاه البيئة، (Massoudie&Shinwari., 2021; Ahmad et al., 2023)، ويمكن اعتبار السلوك الإيجابي تجاه البيئة الذي يمارسه العاملين شكلاً من أشكال السلوك التنظيمي للمواطنة المطبق على القضايا البيئية (Chithra&Jyothi., 2017)

وتعتبر هذه السلوكيات الخضراء بمثابة خدمة إضافية متعلقة بحماية البيئة يقدمها العاملون بمبادرة شخصية، وتتجاوز التوقعات المعتادة في مكان العمل حيث يسعى العاملون نحو الحفاظ على صورة المنظمة المؤيدة للبيئة وتوخي الحذر في معالجة القضايا البيئية (Hooi et al., 2022).

وقدمت دراسة (Daily et al., 2009) مفهوم "سلوكيات المواطنة التنظيمية المؤيدة للبيئية" بأنها الأفعال التقديرية التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة والتي لا تتم مكافأتها أو طلبها والتي تهدف إلى تحسين البيئة.

بينما عرفت دراسة (Boiral, 2009)، سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بأنها سلوكيات اجتماعية فردية واختيارية لا يتم الاعتراف بها صراحةً من خلال نظام المكافآت الرسمي، ولكنها تساهم في إدارة بيئية أكثر فعالية من قبل المؤسسات

وتركز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية على السلوكيات التقديرية الفردية التي تهدف إلى تحسين البيئة ولكنها ليست مطلوبة من قبل المنظمة وهذه السلوكيات اختيارية وتقديرية وغير محددة في التوصيفات الوظيفية الرسمية، ومن خلالها يوحد العاملون جهودهم نحو جعل المنظمة والمجتمع أكثر استدامة، فسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية تتمثل في الجهود التي يبذلها العاملون تجاه البيئة داخل بيئة العمل، وهي جهود تكملية لا تفرضها المنظمة ولا يكافأ عليها الموظف بشكل مباشر (Daily et al., 2009; Boiral & Paille., 2012).

وفي نفس السياق عرفت دراسة (Lamm et al., 2013) هذه السلوكيات بأنها سلوكيات يقوم بها العاملون بمحض إرادتهم ولا يتم تحديدها بشكل رسمي في واجبات العمل، ولكنها تساعد من خلال الجهود المشتركة للموظفين على جعل المؤسسة والمجتمع أكثر استدامة.

وقد أوضحت دراسة (Paillé et al., 2014) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية هي سلوكيات اجتماعية طوعية يمارسها العاملون بشكل تلقائي ودون توقع مقابل مادي حيث لم تنص عليها أنظمة التعويضات الرسمية واللوائح، وتساهم هذه السلوكيات بشكل فعال في تعزيز فعالية جهود المنظمة البيئية وتحقيق أهدافها في مجال الاستدامة.

وقد عرفها (Chithra&Jyothi., 2017) بأنها سلوكيات اختيارية يقوم بها الموظفون حيث يُظهرون استعدادًا للمضي قدمًا نحو تحقيق أهداف مؤسساتهم فيما يتعلق بالبيئة.

وتعرف دراسة (Massoudie & Shinwari., 2023) سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بأنها السلوكيات والقرارات الشخصية التي تساهم في فعالية الممارسات البيئية والتي لا يتم الاعتراف بها صراحةً من خلال متطلبات العمل الرسمية، بما في ذلك المشاركة البيئية للعاملين وتمثل هذه السلوكيات إضافة قيمة لاستراتيجية الشركة للتنمية الخضراء.

وتُعد سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية عنصراً هاماً يكمل استراتيجيات التنمية الخضراء التي تتبناها المنظمات حيث تتمثل هذه السلوكيات في ممارسات اختيارية يقوم بها العاملون، دون أن تُفرض عليهم من قبل المنظمة، بهدف حماية البيئة وتعزيز الاستدامة (Liu et al., 2021).

وتساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في تعزيز الشعور بالاستدامة داخل وخارج المنظمة، فهي تُساهم في خلق بيئة عمل أكثر استدامة، وتساهم في تحقيق أهدافها البيئية (Gill et al., 2021)، ويمكن أن يؤدي غياب سلوكيات السلوك التنظيمي للمواطنة بين العاملين إلى المخاطرة باستمرار المنظمة. (Danirmala & Prajogo., 2022)

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة يتبين للباحثان وجود العديد من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، على سبيل المثال، القيادة المسؤولة (Ullah., 2021; Zhao & Zhou., 2019)؛ القيادة التحولية الخضراء (Kim et al., 2020; Oğretmenoglu et al., 2021; Priyadarshini et al., 2023; Tajdar et al., 2023)؛ القيادة الخادمة (Luu., 2019)؛ الارتباط الوظيفي (Aboulenien et al., 2019; Luu., 2019)؛ القيادة الروحية (Anser., 2021)؛ القيادة الأصيلة (Ullah., 2021)؛ الهوية التنظيمية الخضراء (Liu et al., 2021)؛ القيادة الشاملة الخضراء (Abdou et al., 2023)؛ القيادة المستدامة (Iqbal & Piwovar., 2023)؛ المناخ التنظيمي الأخضر (Amrutha & Geetha., 2020; Iqbal & Piwovar., 2023)؛ والدعم التنظيمي المدرك (عباس وآخرون، 2023؛ Firmansyah et al., 2023؛ Afsar & Badir., 2016؛ Alshaabani et al., 2021؛ Pham et al., 2022؛ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (إسماعيل والبردان، 2018؛ Pham et al., 2022؛ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (إسماعيل والبردان، 2018؛ Pham et al., 2022؛ Sharmin et al., 2022؛ Liu et al., 2021؛ al., 2019؛ عباس وآخرون، 2023)؛ التمكين الأخضر (Gill et al., 2021؛ Gaafar et al., 2021؛ Priyadarshini et al., 2023)؛ الرضا الوظيفي (Tajdar et al., 2023)؛ الثقافة التنظيمية الخضراء. (Pham et al., 2018)

ومن خلال إطلاع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة، لاحظ الباحث وجود اتفاق حول مفهوم محدد لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، حيث تناولت العديد من الدراسات (المبادرات البيئية-الارتباط الحضاري بالبيئية-المساعدة البيئية) كأبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وقد تلاحظ أن أغلب الدراسات العربية والأجنبية اعتمدت على أبعاد دراسة (Boiral & Paille., 2012)؛ فعلى مستوى الدراسات الأجنبية (Liu et al., 2019؛ Pham et al., 2019؛

et al.,2020 ; Öğretmenoğlu et al.,2022; Iqbal& Piwowar.,2023; Manuel et al.,2024) ، وعلى مستوى الدراسات العربية على سبيل المثال (إسماعيل والبردان، ٢٠١٨؛ قادري، ٢٠٢١؛ الصحفي و القرني، ٢٠٢٣؛ فارس، ٢٠٢٣). وقد حددت دراسة (Boiral & Paille´.,2012) ثلاث أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ويمكن تحديد تلك الأبعاد التي اعتمد عليها الباحث في الدراسة الحالية، فيما يأتي:

■ المبادرات البيئية (Eco-initiatives) وهي اقتراحات وأفعال بيئية ينشئها العاملون أنفسهم والتي تشكل جانباً حاسماً من سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، وهي عبارة عن سلوكيات واقتراحات اختيارية تساهم بشكل تراكمي في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، وتتسم هذه المبادرات بالشخصية في مكان العمل وتعمل على تحسين الممارسات الداخلية وتقليل التأثيرات البيئية وتعزيز الابتكار الأخضر وخفض التكاليف وتأخذ هذه المبادرات عدة أشكال منها على سبيل المثال تقديم مقترحات لتقليل استهلاك الورق ، تحسين كفاءة الطاقة ، إطفاء الأضواء قبل مغادرة مكان العمل.

وعلى الرغم من أن هذه السلوكيات هي سلوكيات اختيارية تطوعية إلا أنها قد تتأثر في حالة تجاهل المنظمة لهذه السلوكيات ، كما تعتمد هذه المبادرات اعتماداً جزئياً على بعض العوامل الرئيسية مثل الثقافة التنظيمية والتمكين والدعم التنظيمي المدرك .

■ الارتباط الحضاري بالبيئية (Eco-civic involvement) ويتمثل في المشاركة الطوعية في برامج وأنشطة المنظمة البيئية مثل المشاركة في الفعاليات البيئية التي تنظمها المنظمة، وتعزيز الصورة الخضراء للمنظمة، والمشاركة التطوعية في الفعاليات المتعلقة بالقضايا البيئية للمنظمة. ويساهم الارتباط الحضاري بالبيئية في تحقيق الأهداف البيئية وتطوير سياسة بيئية شاملة، وإنشاء برامج داخلية تهدف إلى تعزيز الوعي بالقضايا البيئية، وإنشاء لجنة بيئية تعتمد إلى حد كبير على امتثال الموظفين التطوعي ودعمهم للمبادرات التنظيمية.

■ المساعدة البيئية المتبادلة (Eco-helping): والذي يشير إلى التعاون بين الزملاء لمعالجة القضايا البيئية وعلى الرغم من تجاهلها في كثير من الأحيان في أدبيات الإدارة البيئية، يلعب هذا العامل دوراً حيوياً في التنفيذ الفعال للإجراءات البيئية في مكان العمل، وتعتمد بشكل أساسي على الدعم المتبادل بين العاملين، وتساهم في تعزيز المناقشة والتعاون وحل المشكلات

المعدة ، ومن هذه الممارسات مساعدة الزملاء على أخذ المخاوف البيئية بعين الاعتبار، شرح الإجراءات البيئية للعاملين الجدد ،ودعوة الزملاء الجدد للمشاركة في لجنة البيئة .

### ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

أصبحت القضايا البيئية الآن جزءاً لا يتجزأ من الدراسات الإدارية، ومع إدراك المنظمات والحكومات في جميع أنحاء العالم لأهمية الاستدامة البيئية، إزداد الاهتمام بكيفية إدارة المنظمات وتأثيرها علي تحقيق الاستدامة البيئية (Malokani et al.,2023).

وفي الوقت الحالي، أصبح العاملين والعملاء في المنظمات الحديثة، أكثر وعياً بالقضايا البيئية والسلوكيات البيئية، لذا وجب علي هذه المنظمات أن تركز علي السلوكيات الصديقة للبيئة . إن فهم آلية السلوك التنظيمي الإيجابي تجاه البيئة يعني فهم الآلية التي تحسن الأداء البيئي للمؤسسة (Boiral & Paillé.,2012) ، واستجابة لذلك، تحاول المنظمات تنفيذ مبادرات خضراء أو أنظمة إدارة البيئة لضمان بيئة عمل صديقة للبيئة ، وهو ما يتطلب من العاملين القيام بسلوكيات صديقة للبيئة (Sharmin et al.,2022) ، وعادة ما يتم تصنيف سلوكيات العاملين المؤيدة للبيئة علي أنها سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، وتعد هذه السلوكيات جهوداً ذاتية اختيارية ولا تُعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمية، ولكنها تساهم بشكل فعال في تحسين المتطلبات البيئية للمؤسسة (Pinzone et al. 2019, Anwar et al. 2020).

وفي الآونة الأخيرة، يزداد اهتمام الباحثين بطرق تعزيز سلوك سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية نظراً لمساهمته القيمة في أداء المؤسسة (Saeed et al. 2019) ، وفي هذا الصدد، توصلت دراسة (Abdou et al., 2023) الي دور القيادة الشاملة الخضراء في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ،والتمكن الأخضر ( Gill et al.,2021; Gaafar et al., 2021; ) ، إن العاملين الذين يرون أن قادتهم يتمتعون بوعي بيئي ويدعمون المبادرات الخضراء، ومنفتحون علي النقاشات حول الأهداف الصديقة للبيئة والأساليب الخضراء الإبداعية وسبل تحقيقها، ومتاحون للتشاور بشأن القضايا البيئية في العمل، ومقبولون لطلبات تتعلق بإدارة القضايا البيئية، هم أكثر إدراكاً للتمكين الأخضر وميلاً للمشاركة طوعية في إجراءات المسؤوليات البيئية والتي تتجاوز حدود واجباتهم الوظيفية .

وفي ضوء مراجعة الباحثان للدراسات السابقة تبين " في حدود علم الباحثان" لا توجد دراسات عربية بصفة عامة و دراسات مصرية بصفة خاصة تناولت القيادة الشاملة الخضراء كأحد أنماط القيادة الحديثة سوي دراسة ( Eladawi et al.,2024) ووجود ندرة في الدراسات التي أهتمت بالتمكين الأخضر للعاملين في البيئة المصرية خاصة والعربية عامة ، فضلا عن عدم وجود دراسات تستهدف تحليل العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في ظل التمكين الأخضر كمتغير وسيط، وإضافة إلى ذلك، عدم وجود دراسات اهتمت بتناول متغيرات الدراسة الحالية(القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية والتمكين الأخضر) بالتطبيق علي المستشفيات ، فضلا عن أنه لا توجد دراسات عربية أو اجنبية تناولت العلاقات غير المباشرة بينهم في نموذج واحد مجتمعة، لذا تبلورت فكرة البحث الحالي لسد هذه الفجوة البحثية.

وقد تم اختيار القطاع الصحي تماشيا مع توجه وخطة الدولة ٢٠٣٠ وتبني الدولة الإهتمام بالتحول الاخضر في القطاع الصحي الأمر الذي نتج عنه إنشاء الهيئة العامة للاعتماد والرقابة الصحية والتي تهدف الي دعم التميز البيئي للمنشآت الصحية بجمهورية مصر العربية و تعزيز ممارسات السلوكيات الخضراء المؤيدة للبيئة بين العاملين بالمستشفيات، و توجه المنظمات الصحية نحو مفهوم "الرعاية الصحية الخضراء" أو "المستشفى الأخضر"، لذا فمن أجل تعزيز المنشآت الخضراء المستدامة، تلتزم قيادات المنشأة بدعم الممارسات الصديقة للبيئة والعمل على نشر الوعي بها، عن طريق الالتزام بالقوانين واللوائح والاشتراطات لجعل الصحة البيئية والسلامة والاستدامة أولويات تنظيمية رئيسية. (دليل متطلبات التميز للمنشآت الصحية الخضراء، ٢٠٢٢)

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في وجود قصور في فهم دور التمكين الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية ، ومن ثمّ يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال طرح مجموعة التساؤلات البحثية الآتية:

١. ما نوع وقوة العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء والتمكين الأخضر من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية ؟

٢. هل هناك علاقة بين التمكين الأخضر وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية ؟
٣. ما نوع وقوة العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية ؟
٤. ما طبيعة الدور الوسيط الذي يلعبه التمكين الأخضر في العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية ؟

#### رابعاً: أهداف البحث

- يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة الأهداف الآتية:
١. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء والتمكين الأخضر من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية
  ٢. الكشف عن طبيعة العلاقة بين التمكين الأخضر وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية
  ٣. تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية.
  ٤. تحديد طبيعة الدور الوسيط للتمكين الأخضر في العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية.

#### خامساً : أهمية البحث

يمكن تناول أهمية البحث من خلال عرض الأهمية الأكاديمية والتطبيقية كما يأتي:

##### – الأهمية الأكاديمية:

١. يتناول البحث الحالي بعض مفاهيم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية التي اهتمت بها الدراسات الأجنبية كالقيادة الشاملة الخضراء والتمكين الأخضر وفي حدود علم الباحثان لا توجد دراسات عربية تناولت هذه المفاهيم ، ومن ثم محاولة التأسيس لهذه المفاهيم وكيفية تفعيلها بالمنظمات بشكل عام والمنظمات الخدمية كالمستشفيات بشكل خاص.



٢. قلة الدراسات التي تناولت مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في البيئة المصرية خاصة والعربية عامة علي الرغم من إهتمام الدراسات الأجنبية بالتعرف علي المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تعزيزها والتعرف علي نتائجها.
٣. قلة الدراسات السابقة -علي حد علم الباحثان - التي اهتمت بتحديد العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء والتمكين الأخضر.
٤. قلة الدراسات السابقة التي اهتمت بالتعرف على العلاقة بين التمكين الأخضر وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.
٥. قلة الدراسات السابقة التي اهتمت بالتعرف علي العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.
٦. ندرة الدراسات السابقة -علي حد علم الباحثان- التي اهتمت بتحديد العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي مجتمعة (القيادة الشاملة الخضراء، التمكين الأخضر، وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية).

#### - الأهمية التطبيقية:

١. تظهر أهمية البحث من الناحية التطبيقية من كونها تطبق على قطاع المستشفيات العامة في محافظة المنوفية والتي تسعى الي الحصول علي جائزة الاعتماد المصري GAHAR من الهيئة العامة للاعتماد والرقابة الصحية والتي اشتملت علي مجموعة من المعايير والتي منها معايير تخص التوجه والممارسات البيئية للمستشفيات و في ظل دعم الدولة للممارسات البيئية وحثها علي حصول المستشفيات علي الإعتقاد فإن هذه الدراسة تعتبر أداء داعمة لتحقيق رؤية الدولة ٢٠٣٠ والحصول علي الإعتقاد.
٢. التعرف على طبيعة ودرجة متغيرات البحث الحالي وإمداد صانعي القرارات بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية محل الدراسة بالتوصيات المناسبة التي تساهم في التطبيق الملائم لمتغيرات الدراسة .
٣. توصيف الواقع الفعلي للعلاقات بين متغيرات البحث من خلال تحديد العلاقات المباشرة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة البيئية ، وكذلك العلاقات غير المباشرة بينهما في ظل الدور الوسيط للتمكين الأخضر .

## سادسا: الدراسات السابقة وتنمية الفروض

### (1) الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء والتمكين الأخضر

لم تجذب دراسة العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء والتمكين الأخضر إهتمام الباحثين علي الرغم من إهتمامهم بالتعرف علي العلاقة بين أنماط القيادة المتنوعة وتمكين العاملين ، ومن خلال مراجعة الباحثان للدراسات السابقة يتبين وجود القليل من الدراسات التي إهتمت بالتعرف علي العلاقة بين أنماط القيادة المتنوعة والتمكين الأخضر فعلي سبيل المثال توصلت دراسة (Priyadarshini et al.,2023) الي وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية الخضراء والتمكين الأخضر للعاملين ؛ بينما كشفت دراسة (Shuya&Zainal., 2023;Su et al.,2024) إلي وجود علاقة ايجابية بين القيادة الأخلاقية والتمكين الأخضر.بينما توصلت دراسة ( Sokro et al., 2023) الي وجود علاقة ايجابية بين القيادة الشاملة والتمكين الأخضر.

ومن خلال الاطلاع علي الدراسات السابقة يتضح أن القيادة الشاملة الخضراء هي نهج قيادي يدمج الاهتمامات البيئية في عمليات صنع القرار ، ويقدر التنوع والشمولية، ويعزز ثقافة المسؤولية البيئية ويتسم قادة القيادة الخضراء الشاملة بأنهم منفتحين ومرنين في تفاعلهم مع العاملين ويرحبون بمساهماتهم الجديدة ، كما أنهم يقيمون علاقة تبادل ايجابية وعادلة مع رؤسهم ،و ذلك من خلال قيام القادة بتعزيز ودعم السلوكيات المؤيدة للبيئة بين العاملين مع ضمان أن تكون ممارسات الاستدامة شاملة ويمكن الوصول إليها من جميع أعضاء المنظمة، مما سيؤدي في النهاية بتمكين العاملين من خلال منحهم الاستقلالية والسيطرة على أنشطة العمل.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة الشاملة الخضراء هي أحد أنماط القيادة التي تعمل علي بناء بيئة داعمة وشاملة تشجع علي تمكين العاملين في أنشطة الاستدامة ويتضح مما سبق أن للقيادة الشاملة الخضراء يمكن أن يكون لها دوراً ايجابيا في تحقيق التمكين الأخضر ، وبناء على ما ذلك يمكن للباحثان صياغة الفرض الأول للبحث على النحو الآتي:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الشاملة الخضراء والتمكين الأخضر للعاملين من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

(٢) الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة البيئية أهتمت العديد من الدراسات بالتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية المتنوعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مختلف أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية فعلى سبيل المثال القيادة المسؤولة (Ullah., 2019; Zhao& Zhou., 2019)؛ القيادة التحويلية الخضراء (Ogretmenoglu et al., 2021; Kim et al., 2020)؛ القيادة الروحية (Ali et al., 2020; Anser., 2021)؛ القيادة الأصيلة (Ullah., 2021)؛ القيادة الشاملة (Ain et al., 2023)؛ القيادة المستدامة (Iqbal&Piwowar., 2023)؛ وعلى الرغم من اهتمام الباحثين بالتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة وسلوكيات المواطنة البيئية، إلا أن الدراسات التي ركزت على العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية الخضراء قليلة - ففي حدود علم الباحثان - لا توجد سوى دراسة (Abdou et al., 2023) والتي أهتمت بالتعرف على هذه العلاقة حيث كشفت الدراسة عن وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية

ويتضح من خلال ما سبق أن للقيادة الشاملة الخضراء دوراً إيجابياً في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وبناء على ما ذلك يمكن للباحثان صياغة الفرض الثاني للبحث على النحو الآتي:

**الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.**

(٣) الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التمكين الأخضر للعاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية

تتوعد الدراسات من حيث تناولها العلاقة بين التمكين الأخضر للعاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، على سبيل المثال توصلت دراسة (Gaafar et al., 2021) الى العلاقة الإيجابية بين التمكين الأخضر للعاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وقد كشفت دراسة (Gill et al., 2021) الى التأثير الإيجابي للتمكين الأخضر للعاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، بينما أوضحت دراسة (Priyadarshini et al., 2023) أن التمكين الأخضر

للعاملين له علاقة ايجابية بسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، وبناء على ما تقدم يتضح الدور الإيجابي للتمكين الأخضر للعاملين في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، ويمكن للباحثان صياغة الفرض الثالث للبحث على النحو الآتي:

**الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الأخضر وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.**

وإنطلاقاً من العرض السابق للدراسات السابقة يمكن القول بأن القائد الشاملين الخضراء لهم تأثير إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ويتحقق ذلك من خلال التمكين الأخضر كوسيط في هذا التأثير، ويفضل سمات الانفتاح والوصولية والتواجد التي يتمتع بها، يتيح القائد الأخضر الشامل فرصة التعاون ومشاركة المعلومات مع مرؤوسيه وبناء علاقات إيجابية معهم، مما يُشعرهم بالتمكين، وبالإضافة إلى ذلك، يُشارك القائد الأخضر الشامل رؤيته تجاه القضايا البيئية من خلال سمة الانفتاح ويُعلم مرؤوسيه لاحتضانها، وهذا ما يعزز جودة العلاقات بين القائد والمرؤوسين ، ويؤدي ذلك بدوره إلى تعزيز جودة العلاقة والإدراك بالتمكين، وعندما يدرك العاملون التمكين من منظماتهم تجاه القضايا البيئية ، مما يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ولقد توصلت العديد من الدراسات الي الدور الوسيط الذي يلعبه التمكين الأخضر، علي سبيل المثال ، توصلت دراسات (Hameed et al.,2020; Gaafar et al., 2021) الي الدور الوسيط للتمكين الأخضر في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، بينما كشفت دراسة (Sokro et al.,2023) الي وجود علاقة إيجابية للقيادة الشاملة وإرتباط العاملين بالعمل من خلال التمكين الأخضر كمتغير وسيط ، فيما انفقت نتائج دراسات ( Kularathne&Rajapaksha.,2020; Ashraful et al.,2021) علي الدور الوسيط للتمكين الأخضر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الأداء البيئي للمنظمة. بالإضافة الي ذلك فقد توصلت دراسة ( Tariq et al., 2016) أن التمكين الأخضر للعاملين هو بمثابة متغير وسيطاً محتملاً لأنه يؤثر على دافع العاملين لممارسة الممارسات الصديقة للبيئة.

لذا تُصبح الحاجة مُلحةً لإجراء المزيد من الدراسات لاستكشاف العلاقات المُتداخلة بين المتغيرات الثلاث بشكل عام في البيئة العربية وبشكل خاص في البيئة المصرية ، إضافة إلى انه في - حدود علم الباحثان - ندرت الدراسات اهتمت بالتعرف على العلاقة بين القيادة الشاملة

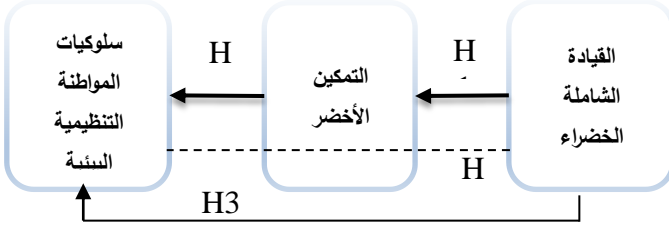
الخضراء والتمكين الأخضر، إضافة إلى وجود القليل من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين التمكين الأخضر وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، فضلا انه في حدود علم الباحثان لا توجد دراسات أجنبية أو عربية اهتمت بالتعرف على الدور الوسيط للتمكين الأخضر على العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وبناء على ذلك، يمكن للباحثان صياغة الفرض الرابع للبحث على النحو الآتي:

**الفرض الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في ظل التمكين الأخضر كمتغير وسيط.

**سابعا: الفجوة البحثية ونموذج البحث المقترح:**

- ١- على الرغم من تناول القيادة الشاملة الخضراء من خلال أجنبية إلا أنه - في حدود علم الباحثان- توجد قلة من الدراسات تم تطبيقها في البيئية العربية عامة والبيئية المصرية خاصة .
- ٢- بالرغم من إهتمام الدراسات الأجنبية بمفهوم التمكين الأخضر إلا أنه في حدود علم الباحث لا توجد دراسات سابقة مصرية تناولت هذا المفهوم .
- ٣- على الرغم من اهتمام الدراسات العربية والأجنبية بسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية إلا أنه يوجد القليل من الدراسات التي اهتمت بالتعرف على هذه السلوكيات .
- ٤- في حدود علم الباحثان لا توجد دراسات سابقة أستهدفت التعرف على الدور الوسيط للتمكين الأخضر في العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، ومن ثم لم تتناول دراسة سابقة هذه المتغيرات مجتمعة في البيئات الأجنبية والعربية بشكل عام والبيئة المصرية بشكل خاص.

وبناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (القيادة الشاملة الخضراء، التمكين الأخضر، وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية)، من خلال الشكل رقم (١).



المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة.

شكل رقم (1) نموذج البحث المقترح

### ثامنا: منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث على كل من أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها، ومجتمع وعينة البحث، ومتغيرات الدراسة وأساليب قياسها، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب تحليل البيانات، وفيما يلي شرح لتلك العناصر، وذلك على النحو الآتي:

#### - البيانات المطلوبة للبحث ومصادر الحصول عليها:

تطلب إعداد هذا البحث نوعين من البيانات، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- أ. **البيانات الثانوية:** قام الباحثان بجمع البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث وذلك من خلال الاطلاع على بعض الدراسات والتقارير والإحصاءات المنشورة ، حيث يتطلب هذا البحث مجموعة من البيانات لتعميق فكرة البحث وبلورة وبناء مشكلة وأهداف وفروض البحث ، حيث تم الاطلاع على بعض الادبيات التي تناولت موضوع القيادة الشاملة الخضراء، ودراسات سابقة تناولت التمكين الأخضر ، ودراسات سابقة تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، ودراسات سابقة تناولت كل متغير من المتغيرات السابق الإشارة إليها وبيان العلاقات بينهم، وبيانات عن مجتمع البحث والمتمثل بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية ، بالإضافة إلى الدوريات والمجلات العلمية والكتب العربية أو الأجنبية والرسائل الجامعية وأوراق المؤتمرات التي تناولت موضوع البحث أو أحد جوانبه ، كما تم الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) .
- ب. **البيانات الأولية:** اعتمد الباحثان في الحصول على البيانات الأولية لتحقيق أهداف البحث على تصميم قائمة استقصاء وتوجيهها إلى عينة البحث والمتمثلة في العاملين بالمستشفيات العامة

بمحافظة المنوفية ، وذلك بهدف التعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

#### - متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

في ضوء مشكلة البحث، وأهدافه وفروضه، يشتمل هذا البحث على ثلاث متغيرات هي: القيادة الشاملة الخضراء ، والتمكين الأخضر ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، وفيما يلي بيان لأسلوب قياس كل متغير، وذلك على النحو التالي:

أ. القيادة الشاملة الخضراء (المتغير المستقل): بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس المستخدمة لقياس القيادة الشاملة الخضراء في الدراسات السابقة، تم الاعتماد على المقياس الذي طوره (Bhutito et al.,2021) حيث أتمدت دراسته علي تطوير مقياس للقيادة الشاملة الخضراء بالاعتماد علي مقياس (Carmeli et al., 2010) ، وقد أبقى علي ثلاث عبارات لقياس القيادة الشاملة الخضراء وتم الإعتماد علي هذا المقياس نظراً لتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات، وأعتماد أغلب الدراسات الاجنبية الحديثة عليه، علي سبيل المثال ( Aboramadan et al.,2022؛ Quan.,2022؛ Abdou et al.,2023 ؛ Dinibutun.,2024 ) ، وقد تم إجراء بعض التعديلات علي بعض العبارات حتى تتماشى مع مجال التطبيق ، وقد تضمن المقياس عدد (٣) عبارة وهو مقياس أحادي البعد ، حيث أن المقياس أحادي البعد ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت للموافقة/ عدم الموافقة، والمكون من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم اعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

ب. التمكين الأخضر (المتغير الوسيط): بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس المستخدمة لقياس التمكين الأخضر في الدراسات السابقة، فقد تم الاعتماد علي المقياس الذي أعدته دراسة (Hameed et al.,2020) لقياس التمكين الأخضر وهو مقياس أحادي البعد ، وذلك نظراً لتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات وإعتماد أغلب الدراسات الاجنبية عليه، علي سبيل المثال (Kularathne.,2020؛ Shuya& Zainal., 2022) ، ويتضمن هذا المقياس(9) عبارات وهو مقياس أحادي البعد ، وقد صممت عبارات المقياس على غرار مقياس ليكرت

الخماسي للموافقة/ وعدم الموافقة، حيث يشير الرقم (٥) إلى الموافقة بشده، بينما يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة بشده، مع وجود درجة حيادية في المنتصف (٣).  
ج. سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (المتغير التابع): تم قياس هذا المتغير، بالاعتماد على مقياس (Boral & Paille.,2012) ويتكون المقياس من (١١) عبارة تقيس ثلاث أبعاد وقد اعتمدت عليه أغلب الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية على سبيل المثال (موسي والبردان ٢٠١٨، Gill et al.,2021 ؛ Hameed et al.,2020؛Zhao&Zhao.,2019 ؛ Gaafar et al.,2021؛ قادري،٢٠٢١؛ فارس،٢٠٢٣ ؛ عباس وآخرون، ٢٠٢٣ ؛ Tul- Ain et al.,2023) وقد صممت عبارات المقياس على غرار مقياس ليكرت الخماسي للموافقة/ عدم الموافقة، والذي تتراوح درجاته من موافق بشده(٥) إلى غير موافق بشده(١)، مع وجود درجة حيادية في المنتصف(٣).

#### - مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة المنوفية ، وفقاً لبيانات الإدارة العامة لمركز المعلومات لمديرية الصحة بمحافظة المنوفية ٢٠٢٤ فإنه يبلغ العدد الإجمالي للمجتمع (١٣٧٢١) كما هو موضح في الجدول رقم (١)، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وارتفاع تكلفة الوصول إلى كل مفرداته، فقد تقرر اختيار عدد ٦ مستشفيات لإجراء الدراسة عليهم حيث يبلغ عدد العاملين بهم نسبة ٥١% من عدد العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية كما هو موضح بالجدول رقم (٢) ، كما تقرر الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات الأولية المطلوبة للبحث، وبلغ حجم العينة ٣٦٥ مفردة، تم حسابها في ضوء الافتراضات (ريان،٢٠٠٢) حيث بلغ مجتمع الدراسة ٧١١٠ مفردة، ونسبة الخطأ المسموح به عند مستوي معنوية ٥%، وأن معامل الثقة ٩٥%، وقد تقرر زيادة حجم العينة إلى ٤٠٠ مفردة بغرض تحقيق معدلات عالية للاستجابة عند جمع البيانات. وفيما يتعلق بإجراءات سحب العينة، فإنها تمثلت في أسلوب العينات العشوائية البسيطة، وتم توزيع العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي القائم على التباين في عدد العاملين داخل كل مستشفى، وتمثلت وحدة المعاينة في كل من يعمل بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية بغض النظر عن طبيعة عمله، والجدول رقم (٢) يوضح توزيع حجم العينة علي المستشفيات المختارة وفقاً لبيانات الإدارة العامة لمركز المعلومات لمديرية الصحة بمحافظة المنوفية ، ٢٠٢٤م.



## جدول رقم (١) إجمالي عدد العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية

بيان	عدد	النسبة من	بيان	عدد	النسبة من
مستشفى تلا	١٣٠٠	%٩.٤٧	مستشفى حميات منوف	٥٩٤	%٤.٣٣
مستشفى منوف	١٢٣٤	%٨.٩٩	مستشفى المخ والاعصاب شبين الكوم	٥٦٠	%٤.٠٨
مستشفى قويسنا	١١٩٨	%٨.٧٣	مستشفى صدر شبين الكوم	٣٢٩	%٢.٤٠
مستشفى الشهداء	١١٩٢	%٨.٦٩	مستشفى رمد شبين الكوم	٢٧٤	%٢
مستشفى بركة السبع	١١١٦	%٨.١٣	مستشفى شنتنا الحجر	٢٢٩	%١.٦٧
مستشفى الباجور	١٠٧٠	%٧.٨٠	مستشفى صدر منوف	٢١٦	%١.٥٧
مستشفى أشمون	٩٨٥	%٧.١٨	مستشفى حميات أشمون	٢١٠	%١.٥٣
مستشفى سرس اللبان	٧٧٥	%٥.٦٥	مستشفى مركز مسنين جنزور	١٧٠	%١.٢٤
مستشفى السادات	٧٣٠	%٥.٣٢	مستشفى رمد منوف	١٢٩	%٠.٩٥
مستشفى الزاوية	٦٥٣	%٤.٧٦	مستشفى رمد أشمون	١٢٠	%٠.٨٧
مستشفى حميات شبين الكوم	٦٣٧	%٤.٦٤	إجمالي	١٣٧٢١	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي الإدارة العامة لمركز المعلومات لمديرية الصحة بمحافظة المنوفية ٢٠٢٤

## جدول رقم (٢) توزيع حجم العينة علي المستشفيات المختارة

م	بيان	عدد العاملين	حجم العينة في كل مستشفى
١	مستشفى تلا	١٣٠٠	٦٧
٢	مستشفى منوف	١٢٣٤	٦٤
٣	مستشفى قويسنا	١١٩٨	٦٢
٤	مستشفى الشهداء	١١٩٢	٦١
٥	مستشفى بركة السبع	١١١٦	٥٧
٦	مستشفى الباجور	١٠٧٠	٥٤
	إجمالي	٧١١٠	٣٦٥

المصدر: إعداد الباحثان

وأُسفرت هذه العملية عن جمع ٣١٠ استمارة، وذلك يكون استجابة أفراد عينة البحث (٨٥%) ، وهى نسبة مرتفعة في العلوم الاجتماعية، ويوضح الجدول رقم (٣) توصيف لعينة البحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي، وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (٣) توصيف عينة البحث

النسب المئوية	التكرارات	التصنيف	المتغير
٥٦.١٣%	١٧٤	نكر	النوع
٤٣.٨٧%	١٣٦	أنثى	
١٠٠%	٣١٠		الإجمالي
٣٨.٠٦%	١١٨	أقل من ٨ سنوات	عدد سنوات الخبرة بالمستشفى
٢٧.٧٤%	٨٦	من ٩ الي ١٨ سنة	
٢٣.٢٣%	٧٢	من ١٩ الي ٢٥ سنة	
١٠.٩٧%	٣٤	أكثر من ٢٥ سنة	
١٠٠%	٣١٠		الإجمالي
١١.٩٤%	٣٧	طبيب	الفئة الوظيفية
١٣.٥٥%	٤٢	صيدلي	
٤٠.٦٤%	١٢٦	هيئة تمريض	
٢٣.٨٧%	٧٤	إداري	
١٠.٠٠%	٣١	فني	
١٠٠%	٣١٠		الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٣) تنوع الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور (٥٦.١٣%) للذكور بعدد ١٧٤، و١٣٦ أنثى بنسبة (٤٣.٨٧%)، كما تباينت عينة البحث للمفردات داخل عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ، فقد بلغت نسبة العاملين التي تتراوح نسبة خبرتهم بالعمل أقل من ٨ سنوات اعلي نسبة استجابة بنسبة (٣٨.٠٦%)، بينما بلغت نسبة العاملين الذين لديهم أكثر من ٢٥ سنة خبرة علي أقل نسبة إستجابة بنسبة (١٠.٩٧%)، بينما بلغت نسبة مشاركة أعضاء هيئة التمريض أعلى نسبة مشاركة بلغت قدرها (٤٠.٦٤%)، بينما بلغت نسبة مشاركة الفنيين علي أقل نسبة مشاركة بنسبة (١٠%).

## - حدود الدراسة

هناك مجموعة من الحدود التي وضعها الباحثان لإجراء هذه الدراسة ، وهي:-

**حدود بشرية :** شملت هذه الدراسة العاملين في المستشفيات العامة التابعة لمديرية الصحة بمحافظة المنوفية فقط، وذلك انطلاقاً من كونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بتقديم الخدمات الصحية للمواطنين. وتضم هذه الفئة (أطباء ، صيادلة ، هيئة تمريض ، فنيين ، إداريين) .

**حدود علمية :** ركزت هذه الدراسة على التعرف على الدور الوسيط للتمكين الأخضر علي العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

**حدود مكانية :** نظرا لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة فقد إقتصرت البحث علي المستشفيات التالية بمحافظة المنوفية (مستشفى تلا ، مستشفى منوف ، مستشفى قويسنا، مستشفى الشهداء، مستشفى بركة السبع ، مستشفى الباجور) ، وقد تم اختيار هذه المستشفيات من بين 21 مستشفى عام تقع تحت إشراف مديرية الشؤون الصحية بمحافظة المنوفية التابعة لوزارة الصحة المصرية، كما تمثل هذه المستشفيات ما قدرة ٥١ % من إجمالي المجتمع ، كما يحقق إختيار هذه المستشفيات التوزيع الجغرافي علي مستوي المحافظة.

## - أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

أداة البحث هي الاستبيان، تم إعدادها لجمع بيانات الدراسة الميدانية في ضوء الدراسات السابقة، وقد روعي في تصميمها البساطة والوضوح وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل متغيرات البحث، واشتملت القائمة على عدد ثلاث صفحات، تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث وتوضيح الهدف منه وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على أربعة أسئلة رئيسة بحيث يختص السؤال الأول بقياس القيادة الشاملة الخضراء (٣ عبارة)، أما السؤال الثاني يركز على قياس متغير التمكين الأخضر وتتضمن (٩ عبارات) ، في حين اختص السؤال الثالث بقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (١١ عبارة) ، وفي النهاية تتضمن السؤال الرابع أربعة أسئلة متعددة الاجابات تتضمن المتغيرات الديموغرافية للعاملين من حيث: النوع ، ومدة الخدمة، والفئة الوظيفية

وتم جمع البيانات الخاصة بالاستبانة عن طريقة الزيارة القصيرة لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافها للمستقصي منهم، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان

لهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى ، وهذه الطريقة ربما تكون هي الأكثر مناسبة لطبيعة مجتمع البحث، وقد استغرقت عملية جمع البيانات من مفردات عينة الدراسة شهري إبريل ومايو ويونيو ٢٠٢٤م وأسفرت هذه العملية عن جمع ٣١٠ استمارة، وبذلك يكون استجابة أفراد عينة البحث (٨٥%) ، وهي نسبة مرتفعة في العلوم الاجتماعية.

#### - أساليب التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروض البحث:

تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS Version 25) وبرنامج (AMOS Version 25) كما يأتي:

- مقاييس الإحصاء الوصفية: المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لإعطاء نتائج مبدئية حول متغيرات البحث.
- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient: تم استخدامه بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات لمقاييس البحث، وتم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي دون غيره من الأساليب، وذلك لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: تم استخدامه لقياس نوع وقوة العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء ، والتمكين الأخضر ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بشكل إجمالي.
- أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية Path Analysis method & SEM: لاختبار العلاقة المباشرة بين الشاملة الخضراء والتمكين الأخضر (الفرض الأول)، والعلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (الفرض الثاني)، والعلاقة المباشرة بين التمكين الأخضر وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ( الفرض الثالث)، واختبار الدور الوسيط للتمكين الأخضر بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ( الفرض الرابع)

## تاسعا: إختبار صدق وثبات مقاييس البحث:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، تم تقييم صدق وثبات مقاييس البحث، عن طريق عرض قائمة الاستقصاء على عدد ٣٧ مفردة من العاملين بمجتمع الدراسة الميدانية، وتم تحليل نتائج قوائم الاستقصاء باستخدام أسلوب معامل ألفا كرو نباخ، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج هذا الأسلوب.

جدول رقم (٤) تقييم صدق وثبات التقارب لمقاييس البحث

رقم الفقرة المتغير	تقييم ثبات الاتساق الداخلي		الصدق الذاتي		تقييم صدق التقارب
	معامل ألفا (α)	معامل الثبات المركب (CR)	الجزر التربيعي لمعمل ألفا	معاملات التحميل الخارجية	
القيادة الشاملة الخضراء	١	٠.٨٧٥	٠.٩٣٩	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
	٢		٠.٨٥٣	٠.٦٤٥	٠.٧٤٢
	٣		٠.٩٣١		
إجمالي القيادة الشاملة الخضراء	٠.٨٢٤	٠.٩١٠	-----	٠.٦٣٩	٠.٦٤٩
التمكين الأخضر	٤	٠.٩٤٣	٠.٧٨٩	٠.٦٣٩	٠.٦٤٩
	٥		٠.٩٠١		
	٦		٠.٩٥١		
	٧		٠.٩٤٦		
	٨		٠.٨٨٩		
	٩		٠.٨٩٢		
	١٠		٠.٨٣٣		
	١١		٠.٧٨٦		
	١٢		٠.٦٠٢		
	إجمالي التمكين الأخضر	٠.٩٣١	٠.٩٦٤		٠.٨٤٣
سلوكيات المواطنة التنظيمية البنّية	١٣	٠.٩٧٤	٠.٧٠٦	٠.٨٤٣	٠.٧٩٣
	١٤		٠.٩٠٠		
	١٥		٠.٨٤٠		
	١٦		٠.٨٧٧		

توسيط التمكين الأخضر للعاملين في الملاقة بين القيادة الشاملة  
الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية : دراسة تطبيقية علي  
المستشفيات العام بمحافظة المنوفية

د. محمد عبد الغفار علم الدين  
د. عبد العزيز عبد الكريم محمد

المتغير رقم الفقرة	تقييم ثبات الاتساق الداخلي		الصدق الذاتي		تقييم صدق التقارب
	معامل ألفا ( $\alpha$ )	معامل الثبات المركب (CR)	الجزر التربيعي لمعامل ألفا	معاملات التحميل الخارجية	Kaiser-Meyer- Olkin (KMO)
					متوسط التباين المستخرج (AVE)
١٧				٠.٨٨٩	
١٨				٠.٨٩٧	
١٩				٠.٩٣٣	
٢٠				٠.٩٢٦	
٢١				٠.٩٦٩	
٢٢				٠.٩٤٢	
٢٣				٠.٩٦٤	
			٠.٩٦٠		
	٠.٩٢٢				
	اجمالي سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية				
			٠.٩٥٥		
	٠.٩١٣				
	اجمالي الاستبانة				

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

للتأكد من درجة الثبات في المقاييس المستخدمة، تم استخدام معامل الارتباط ألفا كرو نباخ Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الثبات دلالة في تقييم درجة التماسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب Composite Reliability (CR) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتُعد قيمة أي معامل منهما مقبولة إذا تراوحت بين (٠,٧٠ ، ٠,٩٥ )، (Hair et al., 2017). و بالنظر في النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) ، نجد أن جميع قيم معامل الثبات ألفا لكرو نباخ ( $\alpha$ ) ومعامل الثبات المركب (CR) مقبولة. وفي ضوء تلك النتائج يمكن القول أن المقاييس المستخدمة في البحث تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وأنه يمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة الحالية ، ويتبين من الجدول السابق أن أكثر المقاييس المستخدمة ثباتاً هو مقياس التمكين الأخضر حيث كانت بلغت قيمة كرونباخ ألفا ٠.٩٣١ ، وأقل المقاييس ثباتاً هو مقياس القيادة الشاملة الخضراء حيث بلغت قيمة كرونباخ ألفا ٠.٨٢٤ .

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الجزر التربيعي لمعامل ألفا (الصدق الذاتي) قد سجلت معاملات صدق مرتفعة للمقاييس الثلاثة، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود ملاءمة من

الاتساق الداخلي بين البنود المستخدمة في المقاييس الثلاث، ويؤكد صدق التقارب، نتائج الصدق الذاتي حيث توضح قيم معاملات التحميل الخارجية والتي تبين مقدار ما يفسره كل بُعد من تباين في كل عبارة من العبارات التي تقيس هذا البعد، والتي يجب ألا تقل عن (٠.٦٠) (Hair et al., 2017) ، وتشير قيم معاملات التحميل في الجدول السابق الحصول على القيم المقبولة لمقاييس الدراسة، ويشير اختبار كايزر وماير وأوكلين (Kaiser Meyer-Olkin (KMO) والذي يبين مدى ملائمة وكفاية العينة للتحليل، حيث نجد أن جميع معاملات الاختبار أكبر من ٠.٥ و دال إحصائياً مما يدل على كفاية العينة، وان المصفوفة هي مصفوفة الوحدة.

كما يتضح من الجدول أن متوسط التباين المستخرج لكل بُعد Average Variance Extracted (AVE) والذي يشير الى مدى تقارب وتوافق عبارات القياس مع بعضها البعض عند قياس نفس البعد أو المتغير، وتُعد قيمة هذا المتوسط مقبولة إذا زادت عن ٠,٥٠ (Hair et al., 2017). حيث تتراوح بين (٠.٦٤٩ - ٠.٧٩٣) ، مما يؤكد على أن جميع قيم (AVE) لكل متغير مقبولة، مما يدل على تمتع مقاييس الدراسة بدرجة عالية من الصدق التقاربي، ويتضح من الجدول أن مؤشرات المطابقة للمقاييس الثلاث تقع ضمن الحد المقبول مما يشير الى جودة النماذج الثلاث، وأن العبارات التي تضمنتها الثلاث نماذج للقياس تقيس ما أعدت من أجله.

### عاشراً: نتائج البحث:

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج البحث، وذلك على النحو الآتي:

#### - مؤشرات مبدئية:

قبل البدء في إجراء اختبارات فروض الدراسة، سنعرض بعض المؤشرات المبدئية التي تعكسها نتائج الدراسة، وذلك من خلال الجدول التالي رقم (٥)، والذي يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ومعاملات الارتباط بينها.

جدول رقم (٥) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ومصفوفة معاملات الارتباط

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	القيادة الشاملة الخضراء	التمكين الأخضر	سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية
١	القيادة الشاملة الخضراء	٣,٠٩٢	٠,٥١٥	%١٦,٦٥	٠,٨٦١		
٢	التمكين الأخضر	٢,٨٦٣	٠,٥٢٢	%١٨,٢٣	**٠,٦٥٦	٠,٨٤٦	
٣	سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية	٢,٩١٢	٠,٥٥٩	%١٩,١٩	**٠,٦٤٣	*٠,٧٥٠	٠,٨٩٠

\* معنوي عند مستوى معنوية ١% \* معنوي عند مستوى معنوية ٥%

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

قيم القطر الرئيس المظلل يمثل الجذر التربيعي لمتوسط جذر التباين المستخرج (OF AVE Square Root)

\* يتم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج، ويتم تحديد مستويات الدرجة (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) ، من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (٥) وأقل قيمة به (١) علي ثلاثة مستويات كالتالي:  $(١-٥)/٣ = ١.٣٣$  ، من ١ إلي أقل من ٢,٣٣ (الدرجة منخفضة) ، ومن ٢,٣٤ إلي أقل من ٣,٦٦ (الدرجة متوسطة) ، ومن ٣,٦٧ فأكثر (الدرجة مرتفعة).

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) ما يلي:

- أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة (القيادة الشاملة الخضراء و التمكين الأخضر و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية) ، قد بلغ (٣,٠٩٢-٢,٨٦٣-٢,٩١٢) علي التوالي، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة قد جاءت بدرجة متوسطة، في حين تشير درجات الانحراف المعياري والتي تقل جميعها عن الواحد الصحيح إلى عدم وجود درجة عالية من التباين في الآراء بين مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.
- بلغ معامل الاختلاف للقيادة الشاملة الخضراء (١٦,٦٥%) مما يعني وجود اتفاق وتجانس بين آراء عينة الدراسة حول ممارسات القيادة الشاملة الخضراء بنسبة ٨٣,٣٥% ، كما بلغ معامل الاختلاف للتمكين الأخضر (١٨,٢٣%) مما يعني وجود اتفاق وتجانس للآراء وعينة الدراسة حول التمكين الأخضر بلغ (٨١,٧٧%) ، بينما بلغ معامل الاختلاف لسلوكيات المواطنة



التنظيمية البيئية (١٩,١٩%)، مما يدل على وجود اتفاق وتجانس للآراء عينة الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بلغ (٨٠,٨١%).

■ وتشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة الشاملة الخضراء و التمكين الأخضر حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٥٦\*\*) ، مما يعنى إلى أن زيادة ممارسات القيادة الشاملة الخضراء تساهم بشكل إيجابي في تعزيز التمكين الأخضر بالمستشفيات محل الدراسة ، كما تبين وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة الشاملة الخضراء و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٤٣\*\*) ، مما يشير إلى أن ممارسات القيادة الشاملة الخضراء تدعم وتساهم بشكل إيجابي سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في المستشفيات محل الدراسة ، كما يوضح الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين التمكين الأخضر وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٥٠\*) ، مما يشير إلى أن التمكين الأخضر يساهم بشكل إيجابي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بالمستشفيات محل الدراسة .

■ كما يوضح الجدول اعلاه أن الجذر التربيعي لمتوسط جذر التباين المستخرج (OF AVE Square Root) أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى؛ وهو ما يعني أن أداة البحث تتمتع بالصدق التمايزي، كما تؤكد هذه النتيجة عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al., 2017).

#### - نتائج اختبار فروض البحث:

للتحقق من صحة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، وبالتالي اختبار صحة فروض البحث، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج تحليل المسار وهو أحد برامج الانحدار، من خلال استخدام برنامج JASP بأسلوب (MLE) Maximum Likelihood Estimates؛ والذي يمكن من خلاله اختبار التأثير الوسيط للتمكين الأخضر على العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وللتعرف على جودة التوفيق للنموذج الوصفي المقترح وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث المكونة للنموذج (القيادة الشاملة الخضراء و التمكين الأخضر و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية) بشكل إجمالي ، أخذنا في الاعتبار العلاقات المتبادلة بين المتغير المستقل (القيادة الشاملة الخضراء)

وتأثيره بشكل إجمالي على المتغير الوسيط (التمكين الأخضر) بغرض إحداث أثر أفضل على المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية)، مما استلزم ذلك استخدام تحليل المسار Path Analysis (JASP) والذي يهدف إلى تحليل معاملات الارتباط بين متغيرين إلى نوعين من التأثيرات مباشرة وغير مباشرة، ويعتمد على وجود نماذج سببية حيث يفترض وجود علاقة خطية بين السبب (المتغيرات السببية) والأثر، وللتحقق من الوساطة تم استخدام اختبار سوبل . ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج اختبار فروض البحث.

جدول رقم (٦) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة ونتائج

اختبار سوبل للتحقق من الوساطة

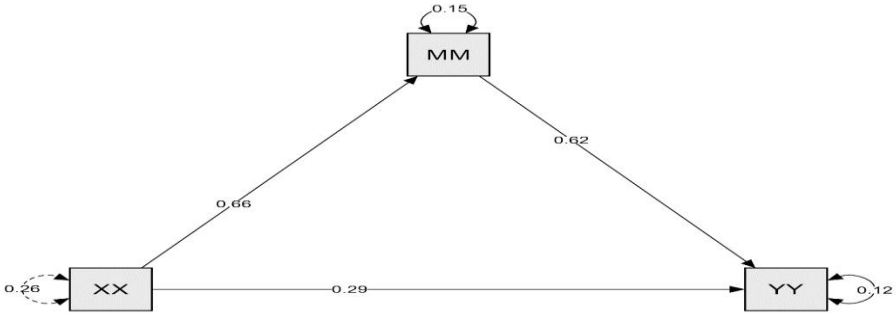
المسار	قيمة معلمة المسار	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعمة	R	R <sup>2</sup>	مستوي الوساطة
التأثيرات المباشرة							
القيادة الشاملة الخضراء ← التمكين الأخضر	٠,٦٦٤	١٥,٣٢٦	٠,٠٠٠	دال	% ٦٥,٦	% ٤٣,٠٠	--
القيادة الشاملة الخضراء ← سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية	٠,٦٩٨	١٤,٧٩٢	٠,٠٠٠	دال	% ٦٤,٣	% ٤١,٣	--
التمكين الأخضر ← سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية	٠,٨٠٣	١٩,٩٧٠	٠,٠٠٠	دال	% ٧٥,٠٠	% ٥٦,٢	--
التأثيرات غير المباشرة							
القيادة الشاملة الخضراء ← التمكين الأخضر ← سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية	٠,٤١٠	٩,٥٥٠	٠,٠٠٠	دال	% ٧٧,٦	% ٦١	
نتائج اختبار سوبل Sobel Test للتحقق من الوساطة							
		Test statistic	Std. Error	p-value			
Sobel test		٩.٥٢٣٣٤٢٤٥	٠.٠٤٣٠١٩٣٥	٠.٠٠٠٠			
Aroian test		٩.٥١٠٩٩٢٥٤	٠.٠٤٣٠٧٥٢١	٠.٠٠٠٠			
Goodman test		٩.٥٣٥٧٤٠٥٨	٠.٠٤٢٩٦٣٤٢	٠.٠٠٠٠			

المصدر: اعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويوضح الشكل رقم (٢) العلاقة المقترحة بين القيادة الشاملة الخضراء و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال التمكين الأخضر كمتغير وسيط وذلك باستخدام برنامج JASP بطريقة Maximum Likelihood Estimates (MLE)

شكل رقم (٢)

النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج JASP



ويتضح من الجدول رقم (٦) والشكل رقم (٢) ما يأتي:

- تفسر ممارسات القيادة الشاملة الخضراء حوالي ٤٣% وفقاً لمعامل التحديد  $R_2$  من التغير الذي يحدث في التمكين الأخضر كمتغير تابع، كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لممارسات القيادة الشاملة الخضراء على التمكين الأخضر ، حيث بلغ معامل المسار (٠,٦٦٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الأول للبحث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الشاملة الخضراء و التمكين الأخضر للعاملين .

- كما تفسر ممارسات القيادة الشاملة الخضراء حوالي ٤١,٣% وفقاً لمعامل التحديد  $R_2$  من التغير الذي يحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لممارسات القيادة الشاملة الخضراء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، حيث بلغ معامل المسار (٠,٦٩٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠). وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثاني للبحث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

ممارسات القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية للعاملين  
بالمستشفيات محل الدراسة .

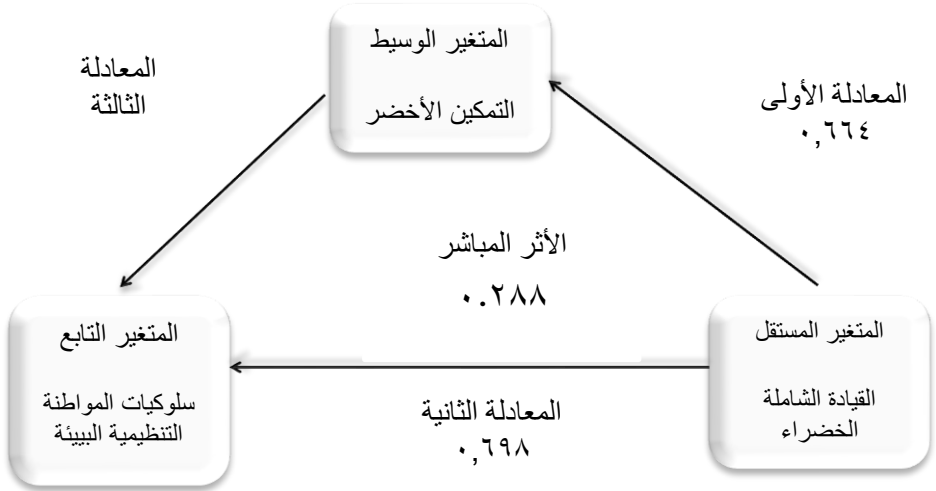
- يفسر التمكين الأخضر ٥٦,٢% وفقاً لمعامل التحديد  $R_2$  من التغير الذي يحدث في  
سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر  
للتمكين الأخضر على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، إذ بلغ معامل المسار  
(٠,٨٠٣) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثالث  
للبحث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الأخضر و سلوكيات المواطنة  
التنظيمية البيئية للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

- كما يتضح أن ممارسات القيادة الشاملة الخضراء(كمتغير مستقل ) و التمكين الأخضر)  
كمتغير وسيط) يفسرا ٦١ % وفقاً لمعامل التحديد  $R_2$  من التغير الذي يحدث في  
سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة كما يتضح وجود  
تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتمكين الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة  
الشاملة الخضراء و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، حيث بلغ معامل المسار غير  
المباشر (٠,٤١٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) ، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض  
الرابع للدراسة بشكل جزئي بعد أن تبين وجود التأثير المعنوي الإيجابي غير المباشر  
لممارسات القيادة الشاملة الخضراء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال  
التمكين الأخضر كمتغير وسيط.

- كما تؤكد اختبارات الوساطة والمتمثلة في اختبار سوبل Sobel Test، واختبار Aroian  
test، Goodman test أن هناك تأثيراً غير مباشر ذا دلالة إحصائية لنموذج الدراسة  
الحالية عند مستوي معنوية  $P\text{-Value} = 0,000$ ، مما يشير الى وجود وساطة للتمكين  
الأخضر في العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية  
(<https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>).

ولتحديد نوع الوساطة في النموذج هل هي (وساطة كلية أم وساطة جزئية) فقد تم استخدام  
منهجية Baron and Kenny, 1986 وذلك من خلال التحقق من توافر ثلاث نماذج انحدار  
لاختبار الدور الوسيط:

- **النموذج الأول:** ويستهدف هذا النموذج التعرف على أثر المتغير المستقل (القيادة الشاملة الخضراء) على المتغير الوسيط (التمكين الأخضر) وقد حقق النموذج الأول تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل على المتغير الوسيط حيث بلغت بيتا (٠,٦٦٤).
- **النموذج الثاني:** ويستهدف هذا النموذج التعرف على أثر المتغير المستقل (القيادة الشاملة الخضراء) على المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية) وقد حقق النموذج الثاني تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل على المتغير التابع حيث بلغت بيتا (٠,٦٨٩).
- **النموذج الثالث:** ويستهدف هذا النموذج التعرف على أثر المتغير المستقل والمتغير الوسيط (القيادة الشاملة الخضراء ؛ والتمكين الأخضر) معاً على المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية)، حيث بلغ انحدار المتغير الوسيط على التابع (٠,٦٢١) وهو تأثير معنوي، كما بلغ انحدار المتغير المستقل (القيادة الشاملة الخضراء) على التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية) (٠,٢٨٨)، وهو معنوي أيضاً، ويمكن إيضاح ذلك كما بالشكل رقم (٣).



المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

شكل رقم (٣) نتائج نموذج Baron and Kenny, 1986

ويشير (Baron and Kenny) إلى أنه في النموذج الثالث يجب أن يكون انحدار المتغير المستقل على التابع معدوم أو غير معنوي لتكون الوساطة كُلية (Perfect Mediation)، ونظراً لانخفاض قيمة انحدار المتغير المستقل على التابع عند تضمين المتغير الوسيط في المعادلة الانحدارية (النموذج الثالث) (٠.٢٨٨) عنه في النموذج الثاني (٠.٦٩٨) وهي معنوية، فتعتبر وساطة التمكين الأخضر في هذا النموذج وساطة جزئية وليست وساطة كلية، وقد صرح (Baron and Kenny) إلى أنه في العلوم الانسانية يكون الوسيط الجزئي أكثر واقعية من الوسيط الكلي، وذلك نظراً لتعدد العوامل والمسببات المؤثرة في السلوك الانساني.

#### الحادي عشر مناقشة النتائج وتفسيرها:

تمثل الهدف الرئيس للبحث في استكشاف طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة في ظل الدور الوسيط للتمكين الأخضر للعاملين ، ولتحقيق هذه الهدف، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لنوعية بيانات البحث، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- أشارت نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن درجة إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة (ممارسات القيادة الشاملة الخضراء ، والتمكين الأخضر وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية) كان متوسطاً نسبياً، مما يعني أن الجهود المبذولة من قبل قادة المستشفيات مازالت غير كافية وتحتاج إلى بذل جهود أكبر، وكذا مدرء المستشفيات بحاجة الي تعزيز التمكين الأخضر للعاملين وبحث كافة السبل في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، مما يعني أنه علي قادة ومدراء المستشفيات بذل المزيد من الجهد تجاه تعزيز الوعي بالاتجاه الأخضر في المستشفيات .
- وبالنسبة للنتائج الخاصة باختبار فروض البحث، فتشير نتائج اختبار الفرض الأول وجود تأثير معنوي للقيادة الشاملة الخضراء على التمكين الأخضر، وتتفق النتائج جزئياً مع ما توصلت اليه دراسة (Priyadarshini et al.,2023؛ Sokro et al., 2023). ويشير ذلك إلي أنه كلما أهتمت المستشفيات محل الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الشاملة الخضراء كلما زاد معها درجة شعور العاملين بالتمكين الأخضر في العمل .
- كشفت نتائج اختبار الفرض الثاني للبحث، وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة الشاملة الخضراء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، وتتفق تلك النتيجة كلياً مع دراسة

(Abdou et al.,2023) ويمكن تفسير العلاقة المعنوية الموجبة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، بأنه إذا أرادت المستشفيات محل الدراسة من تعزيز سلوكيات المواطنة البيئية فإن علي قاداتها ومدراءها أن يكونوا قادة خضر شاملين .

- تبين نتائج اختبار الفرض الثالث على وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للتمكين الأخضر للعاملين و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، وتعني تلك النتيجة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Priyadarshini et al., 2023) مما يعني انه إذا رغبت المستشفيات محل الدراسة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لها فإن عليها الاهتمام بتعزيز تمكين العاملين الأخضر .
- أما عن نتائج اختبار الفرض الرابع فتؤكد النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للقيادة الشاملة الخضراء على سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال التمكين الأخضر للعاملين كمتغير وسيط ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hameed et al.,2020; Gaafar et al., 2021) مما يعني أنه لكي تعزز المستشفيات من سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لها فانها لا بد لها من تعزيز ممارسات القيادة الشاملة الخضراء في ظل توافر التمكين الأخضر للعاملين ،ففي ظل وجود هذا النمط القيادي الذي يدفع العاملين نحو التمكين الاخضر مما يدفعهم نحو تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية.

## الثاني عشر دلالات البحث:

في ضوء نتائج البحث، أمكن التوصل إلى مجموعة من الدلالات العلمية والعملية وهي على النحو الآتي:

- دللت نتائج الدراسة وبشكل قوي على وجود علاقة وتأثير معنوي بين ممارسات القيادة الشاملة الخضراء و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية،، وتعد هذه النتيجة تأكيداً لنتائج الدراسة السابقة والتي أشارت إلى توصلت جميعها إلى وجود علاقة بين ممارسات القيادة الشاملة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية وتعني هذه النتائج أنه على المستوى التطبيقي ينبغي على الإدارة العليا للمستشفيات محل الدراسة أن تتوسع في تطبيق وممارسة القيادة الشاملة الخضراء بل وجعلها أحد المعايير المطلوب عند اختيار وتعيين المدراء بالمستشفيات، وذلك لأنه لا يقوم العاملون بسلوكيات طوعية إلا عندما يدركون وجود علاقة تبادل إيجابية مع مؤسستهم، فعندما

يدرك العاملین أن قادتهم يمارسون القيادة الشاملة الخضراء، مثل إشراكهم في عمليات صنع القرار وخلق بيئة شاملة، فإنهم يميلون إلى المعاملة بالمثل بشكل أكبر من خلال تعظيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية

- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الشاملة الخضراء والتمكين الأخضر وتعد هذه النتيجة إضافة جديدة إلى المعرفة المحدودة المتوفرة حول العلاقة بين المتغيرين وتعني هذه النتيجة أنه إذا أرادت المستشفيات محل الدراسة من تعزيز التمكين الأخضر للعاملين فإن عليها تعزيز ممارسات القيادة الشاملة الخضراء .
- أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة وتأثير معنوي مباشر بين القيادة الشاملة الخضراء ، والتمكين الأخضر، سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، ووجود تأثير معنوي غير مباشر للتمكين الأخضر كمتغيراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، وتعتبر نتائج هذه الدراسة إضافة جديدة إلى المعرفة المحدودة المتوفرة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- في ضوء نتائج الدراسة، فإنه توجد علاقة معنوية ذات إحصائية بين القيادة الشاملة الخضراء و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال التمكين الأخضر وذلك بشكل جزئي، كما تقدم نتائج هذه الدراسة دلالة تطبيقية مهمة مؤداها أنه إذا رغبت المستشفيات محل الدراسة من تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، فإنه يجب عليها تعزيز التمكين الأخضر للعاملين ، وذلك في ظل توافر ممارسات القيادة الشاملة الخضراء .

### الثالث عشر :توصيات الدراسة

في ضوء الإطار النظري والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات للمسؤولين وصناع القرار في وزارة الصحة المصرية والمستشفيات العامة محل الدراسة، وذلك بهدف تعزيز ممارسات القيادة الشاملة الخضراء، والتمكين الأخضر للعاملين، وتحفيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، وذلك على النحو التالي:

- تقديم حزمة من البرامج التدريبية لقادة المستشفى تستهدف زيادة وعي القادة بأهمية تعزيز ودعم السلوكيات المؤيدة للبيئة بين العاملين مع ضمان أن تكون ممارسات الاستدامة شاملة ويمكن الوصول إليها لجميع أعضاء المنظمة، علي ان تركز هذه البرامج علي افتتاح القادة على



المفاهيم الجديدة للبيئة، والاستعداد للدخول في محادثات حول الأهداف المؤيدة للبيئة، وإمكانية الوصول والإتاحة للعاملين بشأن الاستشارات الخاصة بالتحديات البيئية التي تواجهها المنظمة .

- ربط التقدم المهني في المستشفيات بقدرة العاملين على إظهار ممارسات القيادة الشاملة الخضراء.
- إعادة النظر في معايير الاختيار والتعيين والترقية في المستشفيات لتشمل ممارسات القيادة الشاملة الخضراء.
- الإشادة بالممارسات المتميزة للقيادة الشاملة الخضراء وتشجيعها.
- إدراج مفاهيم القيادة الشاملة الخضراء في خطط تطوير الموارد البشرية في المستشفيات.
- توفير برامج تدريبية تهدف إلى توعية العاملين حول القضايا البيئية.
- تشجيع العاملين على اتباع ممارسات صديقة للبيئة في عملهم .
- الاعتراف وتقدير جهود العاملين الذين يساهمون في تعزيز الممارسات البيئية.
- توفير فرص للعاملين للمشاركة في مشاريع الاستدامة بالمستشفى.
- منح العاملين الاستقلالية في اختيار الطرق التي يؤدي بها مهام عمله .
- تقديم برامج تدريبية للعاملين تهدف الي تنمية المهارات الضرورية لأداء المهام البيئية.
- دمج القضايا البيئية في استراتيجية وأهداف المستشفيات.
- دمج مبادئ الاستدامة في قيم المستشفى وسلوكياتها.
- توعية العاملين بأهمية القضايا البيئية وتأثيرها على المستشفى والمجتمع.
- توفير برامج تدريبية للعاملين حول كيفية تعزيز السلوكيات البيئية في العمل.
- توفير منظومة مكافآت للعاملين الذين يُظهرون سلوكيات بيئية مسؤولة.
- تقديم الدعم للعاملين الذين قدموا إنجازات بيئية في عملهم .
- تقديم حوافز ومكافآت للعاملين الذين يساهمون في تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء البيئي للمستشفى.
- تشجيع القادة على اتباع سلوكيات بيئية مسؤولة وتقديم قدوة حسنة للعاملين.

## الرابع عشر محددات وأفاق البحث المستقبلية:

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على الدور الوسيط للتمكين الأخضر في العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، وذلك في ضوء مجموعة من المحددات، إلا أنه هناك العديد من القضايا الأخرى، والتي تستحق الدراسة، ومن أهمها:

- نظرًا لأن الدراسة الحالية قد تم تطبيقها على منظمة خدمية ، فمن المتوقع أن تختلف نتائجها إذا تم تطبيقها على أنواع أخرى من المنظمات، مثل المنظمات الإنتاجية.، وإجراء دراسة مقارنة بين نتائج هذه الدراسات ونتائج الدراسة الحالية، وتحديد مدى التشابه أو الاختلاف في هذه النتائج ودلالاته.
- تناولت الدراسة الحالية دور القيادة الشاملة الخضراء في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بتوسيط التمكين الأخضر ، فإنه قد يكون من المفيد إعادة اختبار هذه العلاقة باستخدام عوامل أخرى متغير معدل كالثقافة التنظيمية .
- دراسة العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء والأداء المستدام في ظل التمكين الأخضر وسيط.
- اقتصرت الدراسة الحالية على تناول العلاقة بين المتغيرات على النحو الوارد بفروضها العلمية، ولم تتطرق إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك العاملين للتمكين الأخضر كمتغير وسيط، على العلاقة بين القيادة الشاملة الخضراء و سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية ، وذلك لإفصاح المجال لدراسات أخرى مستقبلية، يمكن أن تغطي هذا الجانب.
- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتمكين الاخر للعاملين.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

إسماعيل، عمار فتحي موسي؛ و البردان، محمد فوزي(٢٠١٨). دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، ٥(٢) ، ٦١ - ١٢١ .

الصحفي، رغد حامد أبو زيد؛ و القرني، محمد عبد الرحمن. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الاداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية: دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٦١) ، ٢١٩ - ٢٥٥ .

ريان، عادل محمد. (٢٠٠٢). بحوث التسويق: المبادئ - الطرق - القياس. أسيوط: مطبعة الصفا والمرورة

عباس، حاتم عبد الكريم ؛ جراد ، علياء محمود ؛ ومرسي، نبيل محمد .(٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه بالبيئة " الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك ، *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية* ، كلية الاعمال، جامعة الاسكندرية ٦٠(٦) . ٣١-٧٨ .

فارس ،محمد جودت محمد . (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة . *المجلة العربية للإدارة*، ٤٣(٣) ، ١٤٣- ١٦٢ .

قادري، مريم. (٢٠٢١). واقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لدى العاملين في مستشفى هوارى بومدين شلغوم العيد ميله. *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال*، ١٠(١) ، ٢٧٢ - ٢٩٤ .

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ain, Q. T., Bashir, T., & Baig, M. A. (2023). Inclusive Leadership and Organizational Citizenship Behavior for the Environment: Relational

- Silence as a Mediator. *Pakistan Social Sciences Review*, 7(4), 312-321.
- Abdou, A. H., Al Abdulathim, M. A., Hussni Hasan, N. R., Salah, M. H. A., Ali, H. S. A. M., & Kamel, N. J. (2023). From green inclusive leadership to green organizational citizenship: Exploring the mediating role of green work engagement and green organizational identification in the hotel industry context. *Sustainability*, 15 (20), 14979.
- Aboramadan, M., Crawford, J., Turkmenoglu, M. A., & Farao, C. (2022). Green inclusive leadership and employee green behaviors in the hotel industry: Does perceived green organizational support matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103330.
- Abouelenien, E. I. R., Abd-Elhady, H. M., Tahon, H. I. S., & Al Asrag, S. A. A. (2024). The relationship between green work engagement and green organisational citizenship behaviour in hotels and travel agencies: The moderating role of environmental organisational culture. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 8(1), 21-40..
- ADI, N. R., MULYADI, M., SETINI, M., & ASTAWA, N. D. (2021). Green employee empowerment? Driving and inhibiting factors for green employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 293-302.
- Afsar, B., & Badir, Y. F. (2016). Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 252-278.
- Afshar Jahanshahi, A., Maghsoudi, T., & Shafiqhi, N. (2021). Employees' environmentally responsible behavior: the critical role of environmental justice perception. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 17(1), 1-14.
- Ahmad, S., Islam, T., Sadiq, M., & Kaleem, A. (2021). Promoting green behavior through ethical leadership: a model of green human resource management and environmental knowledge. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 531-547.
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on OCB in the time of COVID-19

- pandemic in Hungary: employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability*, 13(14), 7800.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner production*, 247, 119131.
- Andersson, L., Jackson, S. E., & Russell, S. V. (2013). Greening organizational behavior: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 151-155.
- Anser, M. K., Shafique, S., Usman, M., Akhtar, N., & Ali, M. (2021). Spiritual leadership and organizational citizenship behavior for the environment: an intervening and interactional analysis. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(8), 1496-1514.
- Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of cleaner production*, 256, 120401.
- Ashraful, A. M., Niu, X., & Rounok, N. (2021). Effect of green human resource management (GHRM) overall on organization's environmental performance: The mediating role of green employee empowerment. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(4), 99-116.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173
- Bhutto, T. A., Farooq, R., Talwar, S., Awan, U., & Dhir, A. (2021). Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: Serial mediation of green psychological climate and work engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1716-1737.
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of business ethics*, 87, 221-236.
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of business ethics*, 109, 431-445.

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chithra,M., Jyothi,P.(2017). Eco-civic Engagement – A dimension of OCBE. *International Journal of Human Resource Development and Management*,7(1),1-12.
- Daily, B. F., & Huang, S. C. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of operations & production management*, 21(12), 1539-1552.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & society*, 48(2), 243-256.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Massoud, J. A. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican maquiladora industry. *International Journal of operations & production management*, 32(5), 631-647.
- Danirmala, L., & Prajogo, W. (2022). The mediating role of green training to the influence of green organizational culture to green organizational citizenship behavior and green employee involvement. *IJHCM International Journal of Human Capital Management*, 6(1), 66-75.
- Dinibuton, S. R. (2024). From green inclusive leadership to green creativity: The mediating role of green passion and green absorptive capacity. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 100272.
- Eiadawi, F. M. I., Elnaggar, M. K., Hashad, M. E., Awad, A. H. I., & Abd El-Halim, A. A. E. K. G. (2024). Effect of Green Inclusive Leadership on Employees' Green Work Engagement in Hotels and Travel Agencies: The Role of Green Intrinsic Motivation. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 54, 885-895.
- Firmansyah, A., Junaedi, I. W. R., Kistyanto, A., & Azzuhri, M. (2022). The effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior and organizational commitment in public health center during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13.

- Gaafar, H., Elzek, Y., & Al-Romeedy, B. (2021). The effect of green human resource management on green organizational behaviors: Evidence from Egyptian travel agencies. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(4), 1339-1356.
- Gill, A. A., Kazmi, K. R., & Ali, B. (2021). Do good, have good: Analyzing the effect of green human resource management practices on organizational citizenship behavior towards the environment in developing economy. *Pakistan Journal of Social Research*, 3(02), 183-192.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance?. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061-1079.
- Harvey, G., Williams, K., & Probert, J. (2013). Greening the airline pilot: HRM and the green performance of airlines in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 152-166.
- Hooi, L. W., Liu, M. S., & Lin, J. J. (2022). Green human resource management and green organizational citizenship behavior: do green culture and green values matter?. *International Journal of Manpower*, 43(3), 763-785.
- Hu, K., Chen, Y., Mu, S., & Tan, Z. (2024). Green inclusive leadership, green policy, and pursuit of sustainability in natural resources: A firm-level analysis in context of Ukraine-Russia war. *Resources Policy*, 89, 104607.
- Iqbal, Q., & Piwoswar-Sulej, K. (2023). Organizational citizenship behavior for the environment decoded: sustainable leaders, green organizational climate and person-organization fit. *Baltic Journal of Management*, 18(3), 300-316.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.

- Jackson, S.E., Schuler, R.S. and Jiang, K. (2014), “An aspirational framework for strategic human resource management”, *The Academy of Management Annals*, Vol. 8, pp. 1-56.
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees’ non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102472.
- Kawiana, I., Dewi, L. K. C., Hartati, P. S., Setini, M. & Asih, D. (2021). Effects of leadership and psychological climate on organizational commitment in the digitization era. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 1051–1062
- Khan, M. H., & Muktar, S. N. (2024). Green employee empowerment: The missing linchpin between green HRM and sustainable organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 434, 139812.
- Kim, W. G., McGinley, S., Choi, H. M., & Agmapisarn, C. (2020). Hotels’ environmental leadership and employees’ organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102375.
- Kularathne, H. M. R. D., & Rajapaksha, R. M. M. C. (2020). The Effect of Green HRM on Environmental Performance in Dairy Industry in Sri Lanka: The Mediating Role of Green Employee Empowerment. *In Proceedings of International Conference on Business Management* (Vol. 17).
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. G. (2013). Read this article, but don’t print it: Organizational citizenship behavior toward the environment. *Group & Organization Management*, 38(2), 163-197.
- Liu, Z., Mei, S., & Guo, Y. (2021). Green human resource management, green organization identity and organizational citizenship behavior for the environment: the moderating effect of environmental values. *Chinese Management Studies*, 15(2), 290-304.
- Luu, T. T. (2019). Building employees’ organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 406-426.
- Malaysia, P. (2020). Mediating Role of Empowerment on Green Human Resource Management Practices and Employee Retention in the



- Nigerian Hotel Industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(3), 932-954
- Malokani .D.k, Hassan., N, Makhdoom .T. R, Lahbar .G. M., Chandio. S. P, & Zaidi. A. R. (2023). Impact of Green Employee Involvement on Organizational Citizenship Behavior Towards the Environment: Mediating Role of Green Training. *Russian Law Journal*, 11 (9S), 734-742.
- Manuel, C. D, Magalhães .C. R., Huber, C. M., Smerek.L., Costa.,A.F., & Alves.,A.( 2024). Cross-Cultural Adaptation of a Questionnaire Measuring Organizational Citizenship Behavior towards the Environment. *Administrative Sciences* .14, (3).14: 57. <https://doi.org/10.3390/admsci14030057>
- Margaretha, M., & Saragih, S.(2013). *Developing new corporate culture through green human resource practice. International Conference on Business, Economics, and Accounting. Bangkok - Thailand.*
- Masri, Hiba., & Jaaron, Ayham.(2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 13(1), 474-489.
- Massoudie., J, & Shinwari.,G. (2023). Green HRM as Predicator of Firm's Environmental Performance and Role of Employees' Environmental Organizational Citizenship Behavior as Moderator. *Kardan journal of economics and management sciences (KJEMS)*, 6(1), 89–107. <https://doi.org/10.31841/KJEMS.2023.137>
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employee's performance. *Advanced research in economic and management sciences*, 2(1), 40-46.
- Nejati, M., Rabiei, S., & Jabbour, C. J. C. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of cleaner production*, 168, 163-172.
- Öğretmenoğlu, M., Akova, O., & Göktepe, S. (2022). The mediating effects of green organizational citizenship on the relationship between green transformational leadership and green creativity: evidence from hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(4), 734-751.

- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business ethics*, 121, 451-466.
- Patwary, A. K. (2023). Examining environmentally responsible behaviour, environmental beliefs and conservation commitment of tourists: a path towards responsible consumption and production in tourism. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(3), 5815-5824.
- Patwary, A. K., Mohd Yusof, M. F., Bah Simpong, D., Ab Ghaffar, S. F., & Rahman, M. K. (2023). Examining proactive pro-environmental behaviour through green inclusive leadership and green human resource management: an empirical investigation among Malaysian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 2012-2029.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism management*, 72, 386-399.
- Pham, N.T., Phan, Q.P., Tučková, Z., Vo, N.T., & Nguyen, L.H. (2018). Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: the roles of green training and organizational culture. *Management & Marketing*, 13, 1174 - 1189.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E. and Redman, T. (2016), "Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of 'Green'HRM", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 122, pp. 201-211.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Huisinigh, D. (2019). Effects of 'green' training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of cleaner production*, 226, 221-232.
- Priyadarshini, C., Chatterjee, N., Srivastava, N. K., & Dubey, R. K. (2023). Achieving organizational environmental citizenship behavior through green transformational leadership: A moderated mediation study. *Journal of Asia Business Studies*, 17(6), 1088-1109.
- Priyadarshini, C., Chatterjee, N., Srivastava, N. K., & Dubey, R. K. (2023). Achieving organizational environmental citizenship behavior

- through green transformational leadership: A moderated mediation study. **Journal of Asia Business Studies**, 17(6), 1088-1109.
- Quan, D., Tian, L., & Qiu, W. (2022). The Study on the Influence of Green Inclusive Leadership on Employee Green Behaviour. **Journal of Environmental and Public Health**, (1), 5292184. <https://doi.org/10.1155/2022/5292184>
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 26(2), 424-438.
- Sharmin, S., Rahman, M. H., & Karim, D. N. (2022). Green human resource management practices and organizational citizenship behaviour towards the environment in the banking sector in Bangladesh. **Bangladesh Journal of Public Administration**, 30(1), 29-48.
- Shuya, X., & Zainal, S. R. B. M. (2022). How to Achieve Better Sustainable Performance: The Role of Ethical Leadership and Green Employee Empowerment?. **AgBioForum**, 24(2), 206-214.
- Sokro, E., Obuobisa-Darko, T., & Zungbey, O. D. D. (2023). Enhancing organizational development: The role of green empowerment and participation and inclusive leadership after COVID-19 pandemic. **Social Sciences & Humanities Open**, 8(1), 100756.
- Sule, O. E., Amah, E., & Alagah, D. A. (2021). Green Employee Empowerment/Engagement/and Non-Financial Corporate Performance in Deposit Money Banks of South-West, Nigeria. **Journal La Bisecoman**, 2(6), 47-53.
- Tajdar, S., Ullah, A. A., Jahangir, J., & Ahmad, S. (2023). Impact of green reward on sustainable performance through the mediating role of organizational citizen behavior: A study of hotel industry of Pakistan. **International Journal of Business and Management Sciences**, 4(2), 89-108.
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. **Quality & Quantity**, 50, 237-269.
- Afroz, S. (2014). Quality of work life: A conceptual model. **Advances in Economics and Business Management (AEBM)**, 570.

- Ullah, I., Wisetsri, W., Wu, H., Shah, S. M. A., Abbas, A., & Manzoor, S. (2021). Leadership styles and organizational citizenship behavior for the environment: the mediating role of self-efficacy and psychological ownership. *Frontiers in Psychology*, 12, 683101.
- Yusliza, M. Y., Othman, N. Z., & Jabbour, C. J. C. (2017). Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy. *Journal of Management Development*, 36(10), 1230-1246.
- Zaki, N. & Norazman, I. (2019). The Relationship between employee motivation towards green HRM mediates by green employee empowerment: A systematic review and conceptual analysis. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 6-9.
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*, 11(4), 944



الجزء الأول : البيانات الديموغرافية

الجنس :

ذكر

أنثي

عدد سنوات الخبرة:

من ١ - ٨ سنوات

من ٩ الي ١٨ سنة

من ١٩ الي ٢٥ سنة

أكثر من ٢٥ سنة

الفئة الوظيفية:

طبيب

صيدلي

هيئة تمريض

إداري

فني

## الجزء الثاني : ممارسات القيادة الشاملة الخضراء

تعكس العبارات التالية درجة القيادة الشاملة الخضراء بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية الرجاء من سيادتكم وضع علامة(✓) أمام الاختيار الذي يعبر عن وجهة نظرك:

م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١	تحرص قيادة المستشفى علي أن تكون منفتحة على مناقشة الأهداف البيئية المرجوة وسبل تحقيقها أهداف البيئة .					
٢	تتيح قيادة المستشفى قنوات للتشاور معها حول المشكلات البيئية في العمل.					
٣	قيادة المستشفى مستعدة للاستماع إلى المقترحات المتعلقة بالتعامل مع القضايا البيئية في العمل					

## الجزء الثاني : التمكين الأخضر

تعكس العبارات التالية درجة التمكين الأخضر للعاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية ، الرجاء من سيادتكم وضع علامة(✓) أمام الاختيار الذي يعبر عن وجهة نظرك:

م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١	العمل البيئي الذي أقوم به مهم جدا بالنسبة لي					
٢	أنشطتي ذات معنى شخصي بالنسبة لي					
٣	العمل البيئي الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي					
٤	أنا واثق من قدرتي على أداء أعمالي					
٥	أنا واثق من قدراتي على أداء مهام العمل البيئية					
٦	أتقن جميع المهارات الضرورية لأداء وظيفتي البيئية					
٧	أتمتع باستقلالية في اختيار الطرق التي تؤدي بها بمهام عملي البيئي					
٨	أستطيع أن أقرر بنفسى كيفية إنجاز مهام عملي البيئي					
٩	أتمتع بفرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية أداء عملي البيئي					

الجزء الثالث : سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية

تعكس العبارات التالية درجة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية بالمستشفيات العامة بمحافظة المنوفية ، الرجاء من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي يعبر عن وجهة نظرك :

م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١	في عملي، أفكر بعناية في العواقب البيئية المحتملة لتصرفاتي قبل اتخاذ أي إجراء.					
٢	أتطوع بتنفيذ الإجراءات والمبادرات البيئية في أنشطتي اليومية بالعمل.					
٣	أقدم اقتراحات لزملائي بشأن سبل حماية البيئة على نحو أكثر فعالية، حتى وإن لم يكن ذلك من ضمن مسؤوليتي المباشرة.					
٤	أشارك بفاعلية في الفعاليات البيئية التي تنظمها المستشفى.					
٥	أكون على علم بالمبادرات البيئية للمستشفى.					
٦	أقدم أعمال بيئية تساهم بشكل إيجابي في صورة المنظمة.					
٧	أقوم بتنفيذ الإجراءات البيئية التي تساهم في تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للمستشفى.					
٨	أشارك بشكل طوعي في مشاريع ومبادرات وأحداث تُعالج القضايا البيئية في المستشفى					
٩	أُخصص وقتاً لمساعدة زملائي على اتباع ممارسات بيئية مستدامة في العمل.					
١٠	أشجع زملائي على تبني سلوكيات أكثر وعياً بالبيئة.					
١١	أشجع زملائي علي التعبير عن أفكارهم وأرائهم بشأن القضايا البيئية					