

دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري
من خلال إبداع العاملين: "دراسة تطبيقية"

**Studying the relationship between Green Human Resource
Practices and Innovative Work Behavior, Employees
Creativity as mediator :Field study**

دكتور: محمد عبدالستار أحمد محمود

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة القاهرة

m_abdelsattar@foc.cu.edu.eg

الملخص العربي:

الهدف من البحث: دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري من خلال إبداع العاملين (كمتغير وسيط).

منهجية البحث: تم الاعتماد على عينة من العاملين بالقطاع الطبي/الصحي بجمهورية مصر العربية والتي بلغ حجمها 392 مفردة، ثم إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفروض من خلال إجراء التحليل الوصفي لكل من عينة البحث وبنود قياس المتغيرات ثم تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية.

نتائج البحث: أظهرت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على كل من سلوك العمل الابتكاري وإبداع العاملين، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر قوى جدًا لإبداع العاملين على سلوك العمل الابتكاري، وأخيراً أظهرت نتائج البحث وجود تأثير جزئي للمتغير الوسيط (إبداع العاملين) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري.

الكلمات الافتتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء - سلوك العمل الابتكاري - إبداع العاملين - القطاع الطبي/الصحي.

**Studying the relationship between Green Human Resource Practices
and Innovative Work Behavior, Employees Creativity as mediator
Field study**

Abstract

The purpose: This paper aims to examine the relationship between Green Human Resource Practices and Innovative Work Behavior, Employees Creativity as mediator.

Design/methodology/approach: A quantitative research was carried out through the data acquired from 392 employee working in medical sector in Egypt. In the evaluation of the data, correlation analysis and structural equation modeling were utilized.

Findings: Green Human Resource Practices was found to relate significantly with Innovative Work Behavior and Employees Creativity mediated the above linkage.

Keywords: Green Human Resource Practices – Innovative Work Behavior - Employees Creativity – medical sector in Egypt.

مقدمة

تُعد منظمات الرعاية الصحية من أهم المنظمات الخدمية في الدولة حيث تهتم في سياستها بالأوضاع الصحية للسكان، وقد قامت الدولة بتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج التي تهدف إلى توفير الرعاية الصحية والطبية المناسبة رغم الزيادة المطردة في أعداد السكان حتي تكون في متناول جميع أفراد المجتمع (الكتاب الإحصائي السنوي - الصحة). وتقدم منظمات الرعاية الصحية خدمات تكفل حماية الصحة الفردية والعامّة؛ ومن خلال تقديم هذه الخدمات، يُعتقد أن منظمات الرعاية الصحية عليها التزام أكبر بتحسين السياق الجماعي للمجتمع (Rybka, 2015).

ولقد أدت الزيادة السكانية على مستوى العالم، وخاصة على مستوى الدول النامية إلى الضغط على كافة الموارد الطبيعية. ونتيجة لذلك كانت البيئة على رأس جداول الأعمال السياسية، مما أدى إلى توافر أنظمة بيئية صارمة نسبياً تُطبّق على منظمات الأعمال فضلاً عن الدعم الحكومي للمنتجات الخضراء. وتنفيذ أي برنامج بيئي للمنظمات هو حصيلة جهد مشترك بين الوحدات التنظيمية للمنظمة منها: إدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق، وإدارة البحوث والتطوير، وغيرها (البحيري، 2019).

ويُعد الإبداع الفردي والابتكار من العوامل الرئيسة الحاسمة للابتكار والنجاح التنظيمي (Fei & Wang, 2022) فاستكشاف فرص جديدة والتفكير في الأفكار الجديدة والإبداعية لتحسين أداء العمل يتم تحديده وتنفيذه من خلال مبادرات المنظمة لتعزيز سلوك العمل الابتكاري، فسلوك العمل الابتكاري يؤدي إلى تنفيذ التغييرات والمعرفة الجديدة التي تعمل على تحسين أداء العمل الفردي وفي النهاية أداء العمل الكلي (Sifatu et al., 2020). ويُعتبر القادة من أكثر المحددات الحيوية للابتكار في مكان العمل، مما يعني أنهم يحتاجون إلى معرفة كيفية توفير سياق لإبداع الموظفين وابتكاراتهم (Saeed et al., 2019).

لذا يسعى البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري من خلال إبداع العاملين بالتطبيق على القطاع الطبي/الصحي المصري.

1- الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة**1/1- الإطار النظري للبحث**

يمكن للباحث تناول الإطار النظري للبحث من خلال عدة محاور رئيسة هي كالتالي:

1/1/1- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Resources Management Practices

يُعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة نسبيًا، حيث ظهر مع المفاهيم التي حاولت ربط وظائف المنظمات بأدائها البيئي مثل التسويق الأخضر، إدارة التوريد الخضراء، وإدارة العمليات الخضراء. وتشكل إدارة الموارد البشرية إحدى أهم هذه الإدارات الموجودة داخل المنظمات، وتتبع أهميتها من أنها تتعامل مع أثنى موارد المنظمة، وهي الموارد البشرية التي تُعد المحرك الأساسي لكافة العمليات والمهام التي تنفذ في المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقف على جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية وممارستها ولا تقتصر على ممارسات إدارة الموارد البشرية فحسب بل تعدى هذا المفهوم إلى مفهوم التحفيز في كل ممارسات منظمات الأعمال للحد من ممارسات التلوث من خلال استخدام التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير والتقييم الأخضر، والموظفين والخبراء الخضر، وذوي الكفاءة والمهوبة والمعرفة، فهؤلاء الموظفون يعتبروا كـرأسمال بشري وفكري للمنظمة يتوجب على هذه المنظمات الاحتفاظ به. ويمكن للمنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بالحد من الممارسات الخاطئة تجاه البيئة.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها "السياسات والممارسات التي تعزز السلوكيات الخضراء بين الموظفين والاستخدام المستدام للموارد التنظيمية" (Opatha & Arulrajah, 2014).

وتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أن العاملين يمكنهم أداء أنشطة الإدارة البيئية للمنظمات من خلال الأهداف البيئية لممارسات الموارد البشرية، وهي : اختيار العاملين والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت والتعويضات (Masri and Jaaron 2017; Dumont et al. 2017).

2/1/1- سلوك العمل الابتكاري Innovative Work Behavior

تعد الأفكار المبتكرة الجديدة ضرورية للمنظمات من أجل بقاء المنظمة ونجاحها (Qian et al., 2020) فالابتكار أمر حتمي لتطوير الميزة التنافسية. ويشمل سلوك العمل الابتكاري عادةً عملية استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة بالإضافة إلى السلوك تجاه تنفيذ التغييرات أو تطبيق المعرفة الجديدة أو تحسين العمليات للعاملين وتعزيز الأعمال. كما أنه يستلزم أكثر من الإبداع على الرغم من أنه له علاقة كبيرة بإبداع الموظف، والذي من المتوقع أن يجلب مزايا للمنظمة (Hj Musneh et al., 2021).

فلا يمكن أن ينجح سلوك العمل الابتكاري إلا إذا تم تنفيذ الأفكار التي تم البدء بها وتحقيقها بالفعل. وحتى يتم تنفيذ هذه الأفكار، يتطلب ذلك دعم الآخرين وتحسين العلاقات الشخصية لأن بناء الموافقة الاجتماعية للفكرة المبتكرة أمر ضروري لنجاحها. فعلى الرغم من أن الأفكار قد تكون جديدة وعملية للغاية، إلا أنه لا يمكن أن تتجح بدون دعم الآخرين الذين يساعدون الفكرة في أن تصبح سارية المفعول. فيصبح تنفيذ الفكرة أمرًا سهلاً (Al-Ghazali & Afsar, 2021). ويشير سلوك العمل الابتكاري إلى البدء والتقديم المتعمد لأفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات وطرق العمل، بالإضافة إلى مجموعة السلوكيات اللازمة لتطوير هذه الأفكار وإطلاقها وتنفيذها (De Jong & Den Hartog, 2010)

وسلوك العمل الابتكاري هو سلوك معقد متعدد الأبعاد ذاتي المبادرة حيث يقوم العاملون عن قصد بتوليد وتقديم وتطبيق أفكار مبتكرة من خلال التفكير النقدي، والتعرف على المشكلات المحتملة والقائمة، واستكشاف الفرص والحلول، وتحديد فجوات الأداء والبحث عن أساليب وإجراءات جديدة بغرض تحسين الأداء التنظيمي داخليًا وخارجيًا لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية وضمان الاستدامة (AIEssa & Durugbo, 2021; Seng & Fernando, 2021). ويُعد سلوك العمل الابتكاري هو الدافع لإنشاء أفكار جديدة في العمل وتقديمها وتنفيذها للحصول على منفعة لأداء المنظمة، وتتم عملية الابتكار بثلاث مراحل هي: توليد الأفكار والذي يتعلق بإنتاج أفكار أو حلول جديدة تهدف إلى التحسين. كما تتضمن المرحلة التالية من عملية الابتكار الترويج للفكرة، بعد أن يخلق الموظف فكرة، يجب أن يشارك الموظف في النشاط

الاجتماعي من أجل الحصول على موافقة أصحاب المصلحة ورعايتهم لأفكاره الجديدة وبناء تحالف من الداعمين والمؤيدين. أما المرحلة الثالثة والأخيرة فهي تنفيذ الفكرة، حيث يجب على المبتكر تنفيذ الفكرة الإبداعية وتحويلها إلى منتجات وعمليات ملموسة يمكن أن تعزز ربحية وكفاءة الفرد أو المجموعة أو المنظمة (Wang et al., 2015; Yulianti & Arifien, 2019).

3/1/1- إبداع العاملين Employee Creativity

لقد أصبحت إبداعات وابتكارات العاملين ذات أهمية متزايدة بسبب البيئة الاقتصادية المتغيرة والعولمة والطلبات المتنافسة المتزايدة حيث تدفع المنافسة الشديدة وقوى السوق العالمية الشركات إلى البحث عن أفكار جديدة ومبتكرة لإعادة ابتكار نفسها من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية (Qian et al., 2020).

ونظرًا لأن المنظمات تسعى إلى الاستفادة من أفكار العاملين واقتراحاتهم، فقد أصبح تعزيز إبداع العاملين عاملاً محددًا لميزة تنافسية مستدامة (J. Lee et al., 2019; Villajos et al., 2019). ويرتبط تقدم المنظمات بتنفيذ سلسلة من الأفكار الجديدة. فإبداع الموظف على المستوى الفردي يؤثر لاحقًا على الابتكار على المستوى التنظيمي، حيث يُعد إبداع الموظف أحد أقوى محركات الابتكار التنظيمي (Al-Ajlouni, 2021). كما يعد قوة دافعة للتطور التكنولوجي والمالي والفكري والفردي.

ويُعرّف الإبداع على أنه إنتاج أفكار جديدة حول الممارسات أو المنتجات أو العمليات التي ستكون مفيدة للمنظمات لتطوير منتجات أو عمليات جديدة (Muñoz-Pascual et al., 2021). ويعتمد نجاح المنظمة على المدى الطويل على موظفيها المبدعون والمتفانيون ذوي المهارات العالية (Yasmeen et al., 2022).

ويُشار إلى الإبداع الفردي على أنه إنشاء منتج مفيد وذا قيمة، أو خدمة، أو فكرة، أو إجراء، أو عملية بواسطة أفراد يعملون في نظام اجتماعي. من ناحية أخرى، يعتبر التنفيذ الناجح لفكرة الفرد الجديدة في المنظمة ابتكارًا تنظيميًا، كما يشير إبداع العاملين إلى السمات الشخصية للفرد ودوافعه لإكمال المهام، بالإضافة إلى المهارات ذات الصلة بالإبداع والقدرة على توليد أفكار جديدة، وحل المشكلات وابتكار الحلول والأفكار (Amabile & Pratt, 2016).

ويتأثر إبداع العاملين بكل من الصفات الفردية والعوامل البيئية في بيئة العمل. كما أن الأسلوب المعرفي والانفتاح على التجربة والدافع الشخصي هي بعض الاختلافات الفردية التي ترتبط بإبداع الموظف (Hur et al., 2018). وأشار (Tong et al., 2019) إلى أن هناك سمات تتسم بها بيئة العمل قد تسهل الإبداع لدى هؤلاء العاملين الذين لديهم إمكانيات إبداعية عالية وأساليب مبتكرة لحل المشكلات، والمتحمسين لبيئة عملهم مثل التعقيد الوظيفي، والإشراف الداعم وغير المسيطر، وتحفيز زملاء العمل، كما أن أسلوب القيادة ونوع نظام مشاركة المعلومات ونظام الموارد البشرية كل منها يعزز أو يقلل من إبداع الموظف.

كما أن للقيادة دور هام جدًا في خلق إبداع العاملين وذلك من خلال اتباع سلوك مشاركة المعرفة بين العاملين، فقد توصلت دراسة (Zeb et al., 2019) أن سلوك مشاركة المعرفة بين العاملين له تأثير ايجابي قوى على خلق إبداع العاملين من خلال قيام القيادة بتوفير بيئة فريق عمل تتسم بالثقة والسلامة النفسية.

2/1- الدراسات السابقة

من واقع مراجعة الباحث للدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات البحث الحالي، سيتم عرضها في أربع مجموعات رئيسية وهي:

1/2/1- الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل):

في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة يتحتم على المنظمات في الوقت الراهن البحث عن استراتيجيات تقدم لها يد العون لتحقيق أهدافها، وحيث أن البحث الحالي يحاول تقديم مساهمة للمنظمات محل الدراسة كمحاولة لتحقيق هدف المحافظة على البيئة، وعلى الموارد الطبيعية، وذلك بشكل إبداعي ومبتكر. فقد عرضت الدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكنها أن تقدم هذا الدور، ومن ثم تحقيق هدف البحث الحالي، وهذا ما نحاول استعراضه من خلال الدراسات السابقة الآتية عرضها.

فمن الملاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤدي دور هام جداً في تحسين أداء العاملين، فعلى سبيل المثال: يعمل التدريب الأخضر كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تدعيم الخبرات الخضراء للعاملين مما يؤثر إيجابياً على كل من أداء العاملين وزيادة درجة رضا العملاء كانت هذه أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة (Han et al., 2023).

من بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، تُعد التعويضات والمكافآت الخضراء من الممارسات المهمة التي تقدم فيها أي منظمة مكافآت وتعويضات لموظفيها (Maderazo, 2016; Mandago, 2018). ويجب على المنظمات أن تشيد وتقدر جهود العاملين في الحصول على ميزة مستدامة ومنحهم الحوافز والمكافآت، وبهذه الطريقة ستحقق المنظمة ميزة مستدامة وسيتم تحفيز العاملين أيضاً (Ahmad, 2015) وهناك عامل مهم آخر مدرج في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهو الأداء والتقييم الأخضر، وهو مدى مشاركة بعض العاملين في السلوك (الأفعال والأنشطة) وتحقيق النتائج فيما يتعلق بالتخضير خلال فترة معينة (Bilal and Zia-ur-Rehman, 2017; Ardiza et al., 2021) ووفقاً للمنظمة، يتم تقييم قياس الأداء الفردي بناءً على كيفية تقدم العاملين نحو بيئة أكثر خضرة (Mishra, 2017; Ahmad, 2021; Darvishmotevali and Altinay, 2022) فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها أيضاً عوامل مهمة مثل التدريب والتطوير الأخضر، وتم تعريف تطوير العاملين بأنها تنمية الاتجاهات والسلوكيات والمعرفة والمهارات لدى العاملين التي تحد من تآكل المواقف والمهارات والمعرفة المتعلقة بالبيئة، والتي تأتي تحت مظلة التدريب والتطوير (Obaid and Alias, 2015).

وبالمثل، فإن التوظيف والاختيار الأخضر لهما جزء مهم من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. يتم تعريف التوظيف بأنه عملية البحث عن الأفراد المحتملين للتقدم للوظيفة الشاغرة في المنظمات، والاختيار هو عملية اختيار المتقدمين المناسبين من بين المتقدمين للوظيفة (Mwita and Kinemo, 2018) ، وتُعد أساليب التوظيف الفعالة جزءاً مهماً من نقطة دخول إدارة الموارد البشرية لأي منظمة.

وقد توصلت نتائج دراسة (Malik et al., 2021) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً مباشراً إيجابياً قوياً على أداء وسلوكيات العاملين. وفي إحدى الدراسات الحديثة قد توصلت دراسة كل من (Niazi, 2023) إلى وجود علاقة ضعيفة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي environmental performance، وتُعد هذه النتيجة على عكس الكثير من الدراسات السابقة الأخرى والتي أثبتت وجود علاقة قوية جداً ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين أداء المنظمات بيئياً، مما يشير إلى أن هناك فجوة بحثية تستحق الدراسة. وبالتالي فإن البحث الحالي يحاول دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع السلوك الابتكاري للعاملين وإبداع العاملين في السياق التنظيمي. إن مثل هذه المحاولات البحثية في الدراسات السابقة الخاصة بمجال إدارة الموارد البشرية الخضراء نادرة. وبالتالي، ساهم هذا البحث بشكل رئيس في أدبيات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

2/2/1- الدراسات السابقة التي تناولت سلوك العمل الابتكاري (المتغير التابع):

يُعد السلوك الابتكاري للعاملين ذات تأثير إيجابي على نتائج الأعمال في المنظمات (Phung et al., 2019)، لذلك حاول العديد من الباحثين الاهتمام بدراسة العوامل التي تدعم وتعزز السلوك الابتكاري، مثل: نشر المعرفة (Radaelli et al., 2014). وتشير الدراسات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى أن الممارسات التي تعزز التزام العاملين وولائهم وتعلمهم وتحفزهم تؤدي إلى الابتكار. فعندما يدرك العاملون إن إدارة منظماتهم تُقدر مواهبهم وتعزز نموهم، فإنهم يكونوا أكثر استعداداً للاستفادة من معرفتهم و ينعكس على سلوكهم الابتكاري داخل العمل (Salas-Vallina et al., 2020). وقد افترض كل من (Yasir & Majid, 2020) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة يمكن أن تُشكل سلوك العمل المبتكر للعاملين حيث تعزز هذه الممارسات وتطور المعرفة والمهارات والقدرات والتحفيز والفرص ذات الصلة بالإبداع.

ويري (Karman, 2020) أن المجموعات الثلاث لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (تعزيز المهارات، وتعزيز الدافع، وتعزيز الفرص) لها تأثير مباشر على مهارات الموظف، وتحفيز الموظفين وتصميم هياكل العمل، مما يؤثر بالتالي على إبداع الموظفين وإنتاجيتهم وسلوكهم التقديري.

وفي مجموعة من الدراسات السابقة الأخرى والتي حاولت بحث العلاقة بين سلوك العمل الابتكاري والمتغيرات التنظيمية، مثل دراسة (رفاعي، 2009) والتي استهدفت تحديد العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية، والسلوك الإداري الابتكاري، وكذلك تحديد العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري، كانت أهم نتائج هذه الدراسة في وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري، وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري.

وفي مجموعة من الدراسات السابقة الأخرى والتي حاولت بحث العلاقة بين سلوك العمل الابتكاري ومتغيرات إدارة الموارد البشرية، منها على سبيل المثال لا الحصر: دراسة (محمود، عبد الحميد، 2019) والتي كان هدفها تحليل العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والسلوك الابتكاري للعاملين، ودراسة الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي، استطاع الباحث من وراء هذه الدراسة التوصل إلى العديد من النتائج، من أهمها: أن الاستقواء في مكان العمل يرتبط ارتباطاً سلبياً بالسلوك الابتكاري للموظف، وأن انتهاك العقد النفسي يلعب دور وسطي في هذه العلاقة. بالإضافة إلى دراسة كل من (النجار، اخرون، 2020) التي استهدفت دراسة أثر التعاملات التفضيلية في مكان العمل كمتغير مستقل والإنصاف المدرك للعاملين كمتغير وسطي على سلوك العمل الابتكاري للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية مباشرة سلبية بين بُعد التعاملات التفضيلية في مكان العمل وكل من بُعد الإنصاف المدرك للعاملين وسلوك العمل الابتكاري، وأيضاً تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة إيجابية بين بُعد الإنصاف المدرك للعاملين وبين بُعد سلوك العمل الابتكاري للعاملين. أما دراسة (جلال، سودان ، 2022) استهدفت دراسة أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي على السلوك الابتكاري

للعاملين من خلال وساطة الكفاءة الذاتية، وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد رأس المال الاجتماعي لها أثر إيجابي وهام على الكفاءة الذاتية والسلوك الابتكاري، كما أن الكفاءة الذاتية لها أثر إيجابي وهام على السلوك الابتكاري.

وقد حاولت عدة دراسات سابقة أخرى إظهار العلاقة بين إدارة المعرفة والسلوك الابتكاري للعاملين، فقد استهدفت دراسة (الحداد، 2020) معرفة أثر إدارة المعرفة في تحقيق أبعاد الابتكار، وبالفعل توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين إدارة المعرفة وأبعاد الابتكار. وهذا ما كانت توصلت إليه أيضا دراسة (Chen et al., 2010) حيث توصلت إلى أن إدارة المعرفة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالابتكار التنظيمي من خلال المناخ الداعم والهيكل التنظيمي اللامركزي والمتكامل والأقل رسمية. وهذا ما أكدته دراسة (Kim et al., 2021) بأن عوامل التحفيز للعاملين تزيد من قدرات إدارة المعرفة وبالتالي تحفز السلوك الابتكاري لدى العاملين. كما أظهرت دراسة (Pian et al., 2019) أن الدافع المعرفي للأفراد وللمنظمة يحفز عملية مشاركة المعرفة كما تؤثر عملية مشاركة المعرفة الموجهة نحو المنظمة أكثر من مشاركة المعرفة الموجهة نحو الفرد على السلوك الابتكاري.

3/2/1- الدراسات السابقة التي تناولت إبداع العاملين (المتغير الوسيط):

توفر المنظمات ممارسات الموارد البشرية للعاملين بها حتى يصبحوا مصدراً للميزة التنافسية على المنظمات الأخرى. وتؤدي ممارسات الموارد البشرية إلى تدعيم الأداء الإبداعي للعاملين، لأنها تعزز الدافع والرغبة في بذل جهد. عندما يُنظر إلى ممارسات الموارد البشرية على أنها استثمار في العاملين، يمكن للعاملين استخدام مهاراتهم وقدراتهم للمشاركة في الإبداع (Villajos et al., 2019).

كما أشار (J. Lee et al., 2019) أن التصورات الإيجابية للعاملين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية تساعد على بناء علاقة قائمة على الثقة بين العاملين والمديرين، مما يُمكنهم من استكشاف الأفكار الإبداعية والسلوكيات المبتكرة.

ويعزز تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية درجة المشاركة بين العاملين، مما يؤدي إلى تعزيز مجموعة من السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالعاملين مثل الإبداع (Al-Ajlouni, 2021).

كما أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة والتي تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤدي إلى خلق بيئة عمل محاطة بقيم أخلاقية عالية (Ahmad et al., 2022).

فمن المرجح أن توفر المنظمات المسؤولة اجتماعيا بيئات عمل مبتكرة وخلاقة لتطوير منتجات جديدة لكل من المجتمع والمنظمة، مما يخلق جو من الانفتاح والحرية مما يساعد العاملين على المشاركة في المهام الإبداعية والمبتكرة (Hur et al., 2018 – Tong et al., 2019).

ولتحقيق التنمية المستدامة للبيئة، تعتمد المنظمات بشكل كبير على السلوكيات الإبداعية الخضراء للعاملين بها، من أجل تحسين الإدارة البيئية للمنظمة، فيجب على العاملين أن يتقدموا بتوليد وتنفيذ وتحقيق فعلي للأفكار المبتكرة المتعلقة بحماية البيئة وإدارتها (Al-Ghazali & Afsar, 2020)، وبالاعتماد على نموذج Amabile للإبداع يمكن تعزيز إبداع العاملين من خلال تصوراتهم بأن بيئة عمل المنظمة تسهل إنتاج وتقديم المنتجات من أجل التغيير الاجتماعي الإيجابي وتعزيز الرفاهية الاجتماعية (Hur et al., 2018).

4/2/1- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل)، وسلوك العمل الابتكاري (المتغير التابع) وإبداع العاملين (المتغير الوسيط): نستعرض هنا بعض الدراسات السابقة التي ربطت بين بعض متغيرات البحث الحالي وذلك للكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وذلك من خلال أربع مجموعات فرعية كما يلي:

1/4/2/1- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (سلوك العمل الابتكاري):

تناولت العديد من الدراسات السابقة بحث العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري، فقد كشفت نتائج دراسة (Mensah et al., 2023) أن التدريب الأخضر، والتوظيف الأخضر، والتعويضات الخضراء كانت عوامل تتبئ هامة بسلوكيات العمل المبتكرة بين الموظفين. ونجد دراسة (Kara et al., 2023) قد أظهرت نتائجها أن الاستدامة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على السلوك الابتكاري وإدارة الموارد البشرية الخضراء، كما تبين أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير وسيط جزئي على نجاح الاستدامة التنظيمية على السلوك الابتكاري. كما أثبتت دراسة كل من (Munawar et al., 2022) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي على السلوك الابتكاري الأخضر. في حين بينت دراسة (Yen et al., 2020) ودراسة (Kim et al. 2019) أهمية الابتكار الذي له تأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ورضا العملاء، والثقة والسمعة والتفضيل في إدارة الفنادق وأشارت أيضًا أن إدارة الموارد البشرية المستدامة الخضراء تعمل على تحسين الأداء البيئي ويحمي هدف الاستدامة على المدى الطويل. وكشفت النتائج التي توصلت إليها دراسة (Kuo et al., 2022) عن تأثير إيجابي كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر لدى العاملين، وكذلك على الأداء البيئي.

بالإضافة إلى ذلك، تم تسجيل تأثيرات كبيرة لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تمثلت في: التعويضات والمكافآت الخضراء، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتوظيف والاختيار الأخضر، على الابتكار الأخضر للعاملين. وقد أظهرت نتائج دراسة (Zhao & Huang, 2022) أن هناك تأثير مباشر إيجابي معنوي بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار. وهذا ما توصلت إليه أيضا دراسة كل من (Niazi, et al., 2023) حيث أظهرت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية معنوية بين إدارة الموارد

البشرية الخضراء والابتكار، وذلك من خلال القيادة التحويلية الخضراء مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المنظمات بيئيًا. وقامت دراسة (Mishra et al., 2014) ببحث ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من مدخل ابتكارى بالتطبيق على الشركات الهندية، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك العاملين الابتكارى.

2/4/2/1- الدراسات السابقة التى تناولت العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير الوسيط (إبداع العاملين):

أقتصرت الدراسات السابقة حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء في البداية على مجموعة من الأبحاث الوصفية، إلا أن عدد من الدراسات التجريبية قامت بدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع الأخضر للعاملين (Dumont et al., 2017; Gilal et al., 2019;) وقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود علاقات إيجابية معنوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع للعاملين. وتتفق مع هذه النتيجة دراسة (I. Ahmed et al., 2021) حيث توصلت نتائج دراستهم إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير ايجابي معنوى على إبداع العاملين من خلال توسيط دور السلوكيات المؤيدة للبيئة والقيادة الأخلاقية.

وقد استهدفت دراسة (السكرانه، 2017) بحث أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز، وإبداع الموارد البشرية متغير معدل. وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز، وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للإبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. وقد استهدفت دراسة (Cheema et al., 2015) بحث الممارسات البشرية الخضراء في

الشركات الصغيرة والمتوسطة، كذلك محاولة معرفة درجة تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وأثر هذه الممارسات على أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن بقاء المنظمات الصغيرة والمتوسطة خضراء هو إجراء شامل وهدف رئيس لتقليل التكاليف، والاستخدام الإبداعي للطاقة، وتخفيض معدل مخلفات المواد الحيوية أو المواد التي يمكن إعادة تصنيعها على شكل منتجات نهائية.

3/4/2/1- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغير الوسيط (إبداع العاملين) والمتغير التابع (سلوك العمل الابتكاري):

وعلى مستوى الدراسات السابقة والتي بحثت في العلاقة بين إبداع العاملين وسلوك العمل الابتكاري والتي أوصت أيضا بتوسيط إبداع العاملين بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابتكار، يمكن القول بأن الإبداع والابتكار في العمل هي عملية ونتائج ونواتج محاولات تطوير وإدخال طرق جديدة ومحسنة للقيام بالعمل (Anderson et al., 2014).

ويتعلق الإبداع في مكان العمل بالعمليات المعرفية والسلوكية المطبقة عند محاولة توليد أفكار جديدة. كما يوضح هذا التعريف، فإن الإبداع والابتكار مرتبطان، ولكنهما وجهان مختلفان لعملة واحدة. فالإبداع في الأساس، هو نشاط فردي يتعلق بخلق أفكار جديدة، في حين أن الابتكار يكون أكثر مشاركة ويرتبط بتنفيذ الأفكار الملائمة للسياق، وجمع الدعم من الآخرين المؤثرين وتنفيذ تلك الأفكار (AIMazrouei et al., 2022).

ويمكن النظر إلى الإبداع على أنه عنصر حاسم في سلوك العمل الابتكاري، وهو أكثر وضوحًا في بداية عملية الابتكار عندما يتم التعرف على المشكلات أو فجوات الأداء وتكوين الأفكار استجابةً للحاجة المتصورة للابتكار (De Jong & Den Hartog, 2010).

ويمكن أن يحدث الإبداع والابتكار على مستوى الفرد، أو فريق العمل، أو المنظمة، أو على أكثر من مستوى واحد من هذه المستويات مجتمعة، ولكنها ستؤدي دائمًا إلى منافع يمكن تحديدها في واحد أو أكثر من مستويات التحليل هذه (AIMazrouei et al., 2022; Anderson et al., 2014).

ويرتبط إبداع العاملين بالشخصية الاستباقية، والإبداع يتطلب الخيال والفضول لتقديم حلول جديدة للمشكلات. ويمكن السلوك الإبداعي للعاملين المنظمة من تحقيق الابتكار في المنظمة، والتكيف والابتكار وفقاً لاحتياجات السوق المتغيرة. لذا يمكن السلوك الإبداعي العاملين من القيام بدور نشط لإحداث التغيير في المنظمة (Ijaz & Nawaz, 2022).

يُعتقد أن العاملين وسلوكياتهم هم أقوى محركات الابتكار، لذا يتم تشجيع الموظفين على خلق أفكار جديدة ضرورية للابتكار، وبالتالي المساهمة في النجاح التنظيمي (El-Kassar et al., 2022).

كما يؤكد (Amabile & Pratt, 2016) أن عوامل مثل الإبداع ضرورية للسلوك الابتكاري في العمل.

إن الإبداع والابتكار مرحلتين مستمرتين من عملية إدخال طرق جديدة ومحسنة للقيام بالعمل. لذا فإن الإبداع والابتكار من الهياكل ذات الصلة. وبالتالي، لا ينبغي الفصل بين الإبداع والابتكار، بل يجب أن يتم الجمع بينهما للكشف عن ظاهرة تنظيمية للابتكار الهائل (Hon & Lui, 2016).

وقد قامت دراسة (Song et al. 2019) بتحليل دور الابتكار والإبداع في تطوير الاستدامة في الأعمال، وتمكين المنظمة من تحقيق أداء بيئي واجتماعي إلى جانب الأرباح. وقد أشارت هذه الدراسة إلى أن تطوير المهارات الإبداعية لدى العاملين والابتكار في تكنولوجيا الأعمال والموارد والتقنيات، يحقق هذا هدف إزالة الآثار البيئية السلبية لوظائف ومنتجات الأعمال، وتحسين الأداء التشغيلي للأعمال في الوقت الحاضر، والحفاظ على الموارد الطبيعية لاستخدامها في المستقبل، مما يضمن الاستدامة في أداء الأعمال.

4/4/2/1- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير التابع (سلوك العمل الابتكاري) من خلال المتغير الوسيط (إبداع العاملين):

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وأدبيات إدارة الموارد البشرية لاحظ الباحث ندرة الدراسات التي حاولت بحث علاقة إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري من خلال إبداع العاملين -في حدود علم الباحث-، ولكن نجد دراسة (I. Ahmed et al., 2021) من خلال

بحثها في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع، قد أشارت لوجود علاقة إيجابية معنوية بين إدارة الموارد البشرية والإبداع والابتكار والاستدامة. وقد افترض كل من (Yasir & Majid, 2020) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة يمكن أن تُشكل سلوك العمل المبتكر للعاملين حيث تعزز هذه الممارسات وتطور المعرفة والمهارات والقدرات والتحفيز والفرص ذات الصلة بالإبداع.

بعد استعراض ومراجعة الدراسات السابقة استفاد الباحث في تحديد النقاط التالية:

- 1- مشكلة البحث الحالي.
 - 2- أبعاد متغيرات البحث الحالي.
 - 3- مقاييس متغيرات البحث الحالي.
 - 4- فروض البحث الحالي.
- وهذا ما سنتناوله في النقاط الرئيسة التالية.

2- مشكلة البحث

بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تضمنت متغيرات البحث الحالي، ومن خلال دراسة استطلاعية هدفها التحديد الدقيق لمشكلة البحث تمت مع عينة ميسرة (40 مفردة) من العاملين بالقطاع الطبي/الصحي، استطاع الباحث تحديد كل من الفجوة النظرية والفجوة العملية والذي سيسعى البحث الحالي من سدها.

فتمثل الفجوة النظرية في انخفاض الدراسات السابقة والأبحاث التي تناولت متغيرات البحث الحالي مجتمعة معاً، بالإضافة إلى اختلاف نتائج الدراسات السابقة حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي وأداء العاملين سواء على درجة إبداعهم أو على مستوى ابتكارهم داخل العمل كما أشارت إليه دراسة كل من (Niazi, et al., 2023) حيث توصلت إلى وجود علاقة ضعيفة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي environmental performance، وتعد هذه النتيجة على عكس الكثير من الدراسات السابقة الأخرى والتي أثبتت وجود علاقة قوية جداً ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين أداء المنظمات بيئياً، مما يشير إلى أن هناك فجوة بحثية تستحق الدراسة.

أما على مستوى الفجوة العملية، هناك ندرة شديدة في الدراسات السابقة التي أجريت في جمهورية مصر العربية بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على القطاع الطبي/الصحي، ولكن ركزت الدراسات السابقة على التطبيق بقطاعات أخرى، وبدراسة متغيرات أخرى بخلاف متغيرات البحث الحالي.

حيث اتضح للباحث أن مؤسسات الرعاية الصحية تواجه العديد من التحديات الخارجية وخاصة التحديات البيئية الصحية، وأصبحت المستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية مطالبة بالابتكار والإبداع لمواجهة مثل هذه الظروف والتحديات، الأمر الذي يحتم عليها انتهاج سياسات محددة تساعدها من تحسين الأداء وتمكينها من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين الجودة أو الإنتاجية. ومما لا شك فيه أن إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي في تحقيق ذلك وخاصة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

لذا يستهدف هذا البحث دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري للعاملين من خلال إبداعهم في العمل بالتطبيق على القطاع الطبي/الصحي بجمهورية مصر العربية.

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، فإنه يمكن صياغة الفجوة البحثية للبحث الحالي في السؤال البحثي التالي:
ما مدى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري للعاملين من خلال إبداعهم كمتغير وسيط؟

3- أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالي على مستويين هما:

1/3- الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية في النقاط التالية:

- أ) الندرة النسبية في الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت سلوك العمل الابتكاري.
- ب) الندرة النسبية في الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت العلاقات المتبادلة بين متغيرات البحث الحالي.

(ج) يُعد النموذج النظري المقترح للبحث الحالي والذي يدرس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد الخضراء وسلوك العمل الابتكاري للعاملين من خلال إبداعهم كمتغير وسيط، من النماذج غير المختبرة من قبل الدراسات العربية أو الأجنبية - وذلك في ضوء ما تيسر للباحث الحصول والإطلاع عليه من دراسات مرتبطة بموضوع البحث - مما يبرر أن اختبار هذا النموذج سيشكل بدوره إضافة علمية بصفة عامة ومساهمة في إثراء المكتبة العربية بصفة خاصة.

(د) تقديم إطار علمي يجمع بين أهم الأطر النظرية لمعالجة الفجوات البحثية في دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري للعاملين من خلال إبداعهم كمتغير وسيط في القطاع الطبي، وذلك في محاولة لكشف الغموض في هذه العلاقة التي لم يتم بحثها.

2/3- الأهمية العملية/التطبيقية

يكتسب هذا البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق، حيث يتناول البحث دراسة المتغيرات على القطاع الطبي/الصحي بجمهورية مصر العربية. فكيف لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في إدارة المورد البشري داخل هذا القطاع بالشكل الذي يزيد من إبداعهم في العمل وتحسين سلوكهم الابتكاري داخل العمل فيما بينهم، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على الموقف التنافسي لمؤسسات هذا القطاع وزيادة قدراتها التنافسية في المجال الطبي/الصحي المصري.

فقد شرعت مصر، منذ أواخر التسعينيات في القرن الماضي، في تنفيذ برنامج شامل لإصلاح القطاع الصحي للبناء على ما أحرز من تقدم في السنوات السابقة على إطلاق هذا البرنامج. وقد وُضع هذا البرنامج في ضوء نقاط القوة التي يتمتع بها النظام الصحي ومكامن الضعف التي يعانى منها فضلاً عن الحقائق الاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية والسياسية التي تواجه مصر في ذلك الوقت. وتضمن البرنامج إطار عمل استراتيجي وسياسة مفصلة حول التدخلات الرامية إلى إحداث إصلاح جوهري في القطاع الصحي على مدار السنوات الخمس عشرة أو العشرين القادمة.

ووما يؤسف أنه منذ ذلك الحين، كانت أكثر مبادرات ومساعى الإصلاح غير متسقة مع بعضها البعض مع ذات الرؤية وذات المبادئ والاستراتيجيات للإصلاح، وبالرغم من وجود إرادة سياسية للإصلاح، لكن ذلك لم يؤدي إلى التزام مستمر على النحو الكافي، ولم تتوافر له الموارد الكافية سواء المادية أو البشرية اللازمة لتحقيق التطوير المنشود للقطاع الطبى/ الصحى، كما لم يكن العمل فى ما بين القطاعات المختلفة من أجل الصحة كافيًا.

ووفقًا للدستور الجديد والذي اعتمد منذ عام 2014م فى مصر، إذ يضع هذا الدستور الصحة بجلاء فى موضع رفيع الأولويات الوطنية، حيث تؤكد المادة 18 من الدستور على أن الصحة هى إحدى الحقوق الأساسية للأفراد، وأن للجميع الحق فى الحصول على الخدمات الصحية عالية الجودة، وتتص على زيادة المخصصات الحكومية للصحة من الناتج المحلى الإجمالى إلى 3% على الأقل، أى ما يقارب ضعف الإنفاق الصحى الحكومى على الصحة فى الوقت الراهن.

وللمساهمة فى تحقيق رؤية مصر 2030 على مستوى القطاع الصحى، يتطلب ذلك تحسين جودة وسلامة الخدمات الصحية اتخاذ مجموعة من التدابير، تتمثل فى تحسين جودة أداء العاملين ومدى ملاءمتهم لطبيعة العمل، وخاصة على مستوى الرعاية الصحية الأولية، مع التركيز على موازنة المهارات والكفاءات والتجارب الإكلينيكية مع الاحتياجات الصحية، ومع السياق الذى يعملون فيه. ويستلزم ذلك اتخاذ إجراءات عديدة لتناول بعض القضايا الأساسية مثل التوزيع الجغرافى، والتوظيف، والتعليم والتدريب، جودة وحجم الإنتاج، والأجور والحوافز المالية، فضلا عن تطور المسار المهنى والإشراف وغيرها.

لذا يسعى الباحث من وراء هذا البحث المشاركة فى رسم ملامح السياسة الصحية فى جمهورية مصر العربية من خلال تبنى آليات هامة تدعم المجال الطبى/ الصحى وتربطه بالمتطلبات البيئية من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستخدامها فى زيادة درجة الابتكار والإبداع عند العاملين داخل هذا القطاع الحيوى.

4- أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

1- تحديد وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري.

2- تحديد وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإبداع العاملين.

3- تحديد وتحليل العلاقة بين إبداع العاملين وسلوك العمل الابتكاري.

4- تحديد وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري من خلال إبداع العاملين (كمتغير وسيط).

5- تقديم مجموعة من التوصيات والتي تساعد مديري المستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية محل الدراسة في سلوك العمل الابتكاري بين العاملين، بجانب المؤسسات الصحية الأخرى داخل القطاع الطبي المصري، وذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإبداع العاملين.

5- نموذج البحث

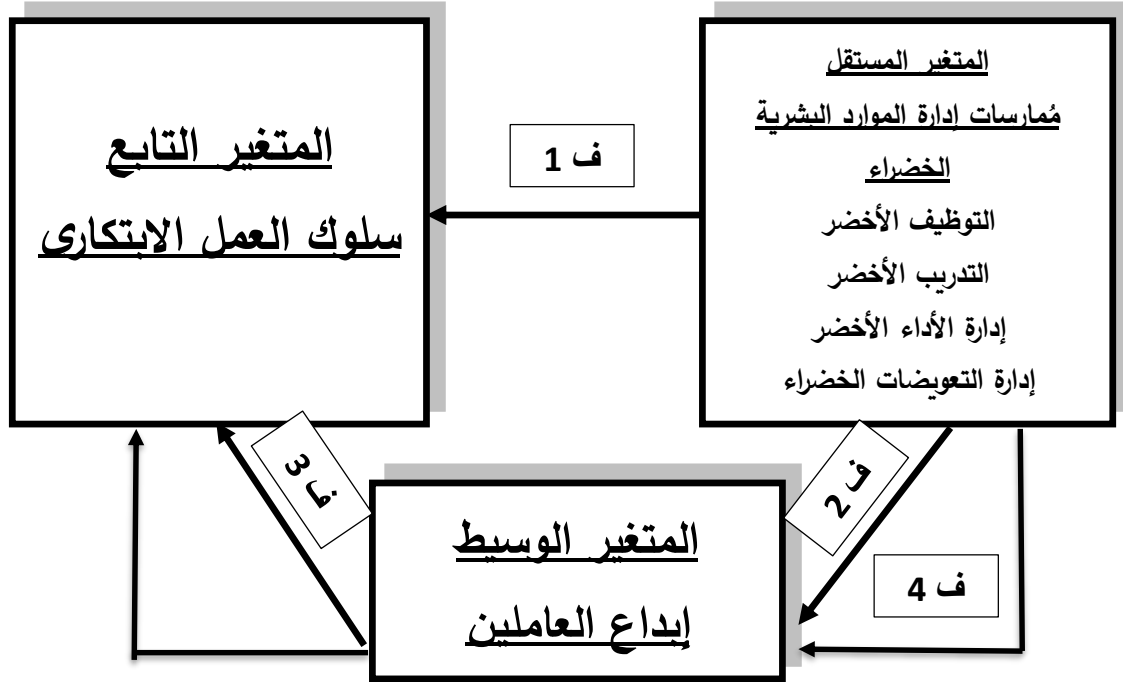
بناءً على مراجعة الدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات هذا البحث، تم بناء النموذج المقترح لهذا البحث كما يوضحه الشكل رقم (1) ليعبر عن متغيرات البحث الحالي واتجاهات العلاقة بينها، وهو ما سيتم اختباره في البحث الميداني.

ويتكون نموذج البحث من ثلاثة متغيرات رئيسية هي كالتالي:

1- المتغير المستقل: ويتمثل هذا المتغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وينقسم هذا المتغير بدوره إلى أربعة أبعاد وهي: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، وإدارة التعويضات الخضراء.

2- المتغير التابع: ويتمثل هذا المتغير في سلوك العمل الابتكاري.

3- المتغير الوسيط: ويتمثل هذا المتغير في إبداع العاملين.



شكل (1) النموذج المقترح للبحث

المصدر: إعداد الباحث في ضوء مراجعة الدراسات السابقة

6- فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث، وأهدافه، والدراسات السابقة أمكن صياغة فروض البحث كما يلي:-

أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقات إيجابية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري، من هذه الدراسات على سبيل المثال: دراسة (Mensah et al., 2023)، ودراسة (Kara et al., 2023)، ودراسة (Munawar et al., 2022)، ودراسة (Kuo et al., 2022)، ودراسة (Zhao & Huang, 2022)، ودراسة (Mishra et al., 2014)، في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الأول للبحث الحالي في: من المتوقع وجود تأثيراً مباشراً إيجابياً قوياً ومعنوياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك العمل الابتكاري.

وأيضاً أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقات إيجابية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإبداع العاملين، من هذه الدراسات على سبيل المثال: دراسة (Dumont et al., 2017; Gilal et al., 2019; Kim et al., 2019; Ojo & Raman, 2019; Shen et al., 2018)، ودراسة (I. Ahmed et al., 2021)، ودراسة (السكرانه، 2017)، ودراسة (Cheema et al., 2015)، في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الثاني للبحث الحالي في: من المتوقع وجود تأثيراً مباشراً إيجابياً قوياً ومعنوياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إبداع العاملين.

وأيضاً أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقات إيجابية معنوية بين إبداع العاملين وسلوك العمل الابتكاري، من هذه الدراسات على سبيل المثال: دراسة (Anderson et al., 2014)، ودراسة (AIMazrouei et al., 2022)، ودراسة (De Jong & Den Hartog, 2010)، و (Ijaz & Anderson et al., 2014; AIMazrouei et al., 2022)، ودراسة (Nawaz, 2022)، ودراسة (El-Kassar et al., 2022)، ودراسة (Amabile & Pratt, 2016)، ودراسة (Hon & Lui, 2016)، ودراسة (Song et al. 2019)، في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الثالث للبحث الحالي في: من المتوقع وجود تأثيراً مباشراً إيجابياً قوياً ومعنوياً لإبداع العاملين على سلوك العمل الابتكاري.

وأيضاً أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقات إيجابية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري من خلال إبداع العاملين، من هذه الدراسات على سبيل المثال: دراسة (Yasir & Majid, 2020)، ودراسة (I. Ahmed et al., 2021)، في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الرابع للبحث الحالي في: من المتوقع وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك العمل الابتكاري من خلال إبداع العاملين.

7- منهجية البحث**1/7- المنهجية العلمية المستخدمة في البحث**

يهدف هذا الجزء إلى تحديد المنهجية العلمية للبحث، وذلك من خلال تحديد كل من فلسفة البحث، والمدخل المتبع في البحث، واستراتيجية البحث، ومنهج البحث، والأفق الزمني لجمع بيانات البحث (Saunders, *et al.*, 2009).

1/1/7- فلسفة البحث Research philosophy

يتبع البحث الحالي فلسفة Positivism والتي تؤمن بوجود حقيقة واحدة لا بد من البحث عنها، والتي تبدأ من خلال إيجاد فجوة معرفية Knowledge gap في الدراسات السابقة يسعى الباحث إلى سدها، عن طريق وضع فروض واختبارها إحصائياً والتوصل إلى نموذج يوضح العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث، ومن ثم التوصل إلى نتائج علمية تمثل في النهاية إضافة إلى المعرفة وتطويراً للنظريات (Saunders, *et al.*, 2009).

2/1/7- مدخل البحث Research approach

يعتمد البحث الحالي على المدخلين الاستقرائي والاستنباطي Inductive and Deductive approaches حيث سوف يتم اختبار بعض الأفكار المستنبطة من النظريات من خلال جمع البيانات الأولية من المجالات التطبيقية.

3/1/7- استراتيجية البحث Research Strategy

في ضوء أهداف البحث الحالي وطبيعته وخصائص مجتمع الدراسة الميدانية، نجد أن المنهج المسحي Survey من أنسب الإستراتيجيات التي تساعد في توصيف الظاهرة محل الدراسة.

4/1/7- منهج البحث

في ضوء ما تقدم سيطبق البحث الحالى المنهج التحليل الكمي Analytical and Quantitative approach.

5/1/7- الأفق الزمنى لجمع بيانات البحث Research Time horizons

سيقوم الباحث بجمع البيانات من عينة للمجتمع محل البحث. وذلك فى نقطة زمنية واحدة بحيث يتم قياس الظاهرة لدى كل وحدة معاينة مرة واحدة فقط. لذلك سوف يُستخدم فى جمع البيانات قطاع عرضى Cross-Sectional-Data Collection Design. حيث إن مجتمع البحث يتكون من نوع متجانس من وحدات المعاينة لديه نفس التوجهات، وسوف يتم قياس نفس الأبعاد لديهم جميعاً بنفس المقياس لذلك يمثلون عينة واحدة يستخدم معها نفس أداة القياس.

2/7- مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث فى جميع العاملين بالقطاع الطبي/الصحي بمحافظة القاهرة والجيزة (الأطباء أو أفراد التمريض أو العاملين فى المهن الصحية المساعدة أو العاملين فى الصحة المجتمعية) وقد بلغ عددهم فى كلتا المحافظتين¹ 19600 عضو عامل ووقع اختيار الباحث على هاتين المحافظتين للسببين الآتيين:-

1- مراعاة اعتبارات الوقت والتكلفة.

2- تركيز معظم العاملين فى فروع محافظتى القاهرة والجيزة.

وقد تم اختيار القطاع الطبي/الصحي كمجتمع للبحث الحالى للأسباب التالية:

1- من خلال استطلاع الدراسات السابقة تبين انخفاض عدد الدراسات السابقة التى طبقت

متغيرات البحث الحالى على هذا النوع من القطاعات.

2- يُعد القطاع الطبي من أهم وحدات النشاط الاقتصادى فى مصر.

¹ - المصدر: نشرة الإحصاء للخدمات الصحية - الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء 2020م

3- من خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحث تبين من خلالها أن القطاع الطبي وخاصة القطاع الطبي الحكومي من القطاعات القليلة التي تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مصر وهو موضوع البحث الحالي.

4- التوافق بين خصائص القطاع الطبي/الصحي وطبيعة وهدف البحث الحالي، وأهمها بحث دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سلوك العمل الابتكاري وزيادة إبداع العاملين.

5- اشتداد حدة المنافسة بين مؤسسات الرعاية الصحية في السوق المصري، سواء بين المستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية فيما بينها، أو بين المستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية المحلية والمستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية الخاصة، الأمر الذي يستدعي تحسين الخدمات المقدمة من خلال تطبيق آليات إدارية من شأنها تحسين الأداء مثل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وسلوك العمل الابتكاري، وإبداع العاملين.

6- يشهد القطاع الطبي في مصر في الآونة الأخيرة العديد من التحديات، من أهمها الأحداث العالمية والأقليمية والداخلية.

3/7- عينة البحث

سيلجأ الباحث إلى أسلوب العينات في جمع البيانات وذلك لعدم قدرة الباحث على تغطية كافة مفردات المجتمع، ويتناول الجزء التالي كيفية تحديد حجم العينة بالإضافة إلى تحديد نوعها.

1/3/7- حجم العينة

وقد اعتمد الباحث عند تحديد حجم العينة على أسلوب المعادلة الإحصائية (Aday and Cornelius, 2006) والتي تتمثل فيما يلي:

$$n = \frac{t^2 p(1-p)}{d^2}$$

حيث:

n تمثل حجم العينة المطلوبة

t تمثل عدد الوحدات المعيارية وهي $1.96 \pm$ لمستوى ثقة 95%

P تمثل نسبة الظاهرة في مجتمع البحث وهي 50% للحصول على أعلى تباين ممكن.
d تمثل حدود الخطأ المسموح به وهو 5% لمستوى ثقة 95%
وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد أن:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.050)^2} = 384$$

وبناءً على ما سبق فإن حجم العينة المطلوبة يبلغ 384 مفردة، تم زيادتها إلى 400 مفردة لضمان الحصول على نسبة استجابة مناسبة.

2/3/7- نوع العينة

اختار الباحث عينة غير متجانسة، حيث يود الباحث تمثيل مختلف اتجاهات الرأي داخل مجتمع البحث، ولا يهتم بتمثيل هذه الاتجاهات تناسبياً. حيث ما يهدف البحث الحالي تمثيل وقياس اتجاهات وأفكار مفردات عينة البحث، وليس الأفراد في حد ذاتهم لذلك فإننا نختار الاتجاهات التي يحملها أي عدد من الأفراد.

4/7- أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها

سيعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات، والتي تتمثل في بيانات ثانوية وبيانات أولية (ميدانية)، كما يلي:

1/4/7- البيانات الثانوية:

وتشتمل على كافة البيانات المنشورة في الكتب والمجلات والدوريات، والنشرات والإحصائيات الدورية، والملفات والتقارير السنوية للقطاع الطبي/الصحي والصفحات الرسمية على شبكة الانترنت.

2/4/7- البيانات الأولية:

وتتمثل في آراء مفردات عينة البحث بشأن كافة متغيرات وأبعاد محاور البحث. وهي البيانات الأساسية للبحث الحالي والتي سيتم الاعتماد عليها في اختبار فروض البحث. وسيتم جمعها من خلال أسلوب الاستقصاء من الواقع الفعلي من العاملين بالقطاع الطبي/الصحي.

5/7- أداة جمع بيانات البحث

حيث إن المنهج المسحي Survey هو الإستراتيجية المتبعة في البحث الحالي، فإن الباحث سوف يعتمد على قائمة إستقصاء لجمع البيانات التي تتعلق بموضوع البحث ومتغيراته من مفردات عينة البحث. وتتضمن قائمة الاستقصاء التي سيعتمد عليها البحث الحالي ثلاثة أقسام رئيسة هي كما يلي:-

القسم الأول: قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يهدف هذا القسم إلى قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ويحتوي هذا المتغير على أربعة أبعاد هي: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، وإدارة التعويضات الخضراء. وسوف يتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس (Guerci et al., 2016) (Jeronimo et al., 2020 -) وهو مقياس يتكون من 11 عبارة.

القسم الثاني: قياس إبداع العاملين

يهدف هذا القسم من قائمة الاستقصاء إلى قياس إبداع العاملين، وسوف يتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس (Farmer, et al., 2003) وهو مقياس يتكون من 4 عبارات.

القسم الثالث: قياس سلوك العمل الابتكاري

يهدف هذا القسم من قائمة الاستقصاء إلى قياس درجة سلوك العمل الابتكاري بين العاملين. وسوف يتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس (Kleysen & Street, 2001) وهو مقياس يتكون من 14 عبارة.

وتم استخدام أداة Likert الخماسي لمعرفة مدى تأييد أفراد العينة لعبارات القياس وذلك حتى يمكن التوصل إلى نتائج إحصائية يمكن وصفها بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية من (1-5) لتعبر عن مدى موافقة أو رفض المستقصى منهم (Sekaran, 2003).

8- تحليل البيانات

سيتم التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة البحث، وذلك من خلال ثلاث مراحل أساسية، المرحلة الأولى تتمثل في الاختبار الاستطلاعي الأولى لقائمة الاستقصاء، عن طريق التحقق من المصادقية الشكلية لقائمة الاستقصاء واختبار ثبات قائمة

الاستقصاء باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha من خلال التطبيق على عينة ميسرة صغيرة.

أما المرحلة الثانية فتتمثل في استعراض التحليل الوصفي للبيانات والتي تتمثل في آراء عينة البحث حول عبارات قائمة الاستقصاء، من خلال التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية التي يقوم عليها نموذج البحث الحالي باستخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف.

ثم المرحلة الثالثة والأخيرة والتي تتمثل في التحليل الإحصائي الاستنتاجي متعدد المتغيرات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structure Equation Modeling باستخدام برنامج Analysis of Moment Structures (AMOS) للتأكد من مدى توافق النموذج مع بيانات عينة البحث. وأخيراً وبعد التأكد من صلاحية النموذج الهيكلي سنتناول اختبار صحة فروض البحث.

1/8- اختبار صلاحية وثبات مقاييس متغيرات البحث

تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من مدى إمكانية الاعتماد على المقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء في قياس متغيرات البحث، بجانب التأكد من أن كل مقياس يغطي كافة الأبعاد التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه، وذلك من خلال ثلاث مراحل فرعية:

1/1/8- التحقق من المصادقية الشكلية للمقاييس Face Validity

تمثل هذه الخطوة تقييم وصفي يحدد ما إذا كانت مقاييس البحث قد نقلت الطبيعة الحقيقية لهيكل البحث، ويقاس غالباً من خلال الاعتماد على آراء الخبراء والمتخصصين. وتطبيقاً لذلك فقد تم عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، وقد تم تعديل بعض العبارات وإعادة ترتيب أسئلة قائمة الاستقصاء في ضوء توصياتهم ومقترحاتهم.

2/1/8- الاختبار الاستطلاعي للمقاييس

يهدف هذا الاختبار إلى معرفة مدى سهولة فهم الأسئلة الواردة بقائمة الاستقصاء، ومدى القدرة على الإجابة عنها، ومدى ملاءمة المصطلحات والكلمات المستخدمة لمستوى إدراك المستقصى منهم، وإمكانية الحصول على أية مقترحات أو تعديلات أو تعليقات تتعلق بشكل القائمة والأسئلة الواردة بها. وتطبيقاً لذلك فقد تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة صغيرة شملت (44 مفردة)، وقد تمثلت نتائج هذا الاختبار في إعادة صياغة بعض العبارات غير المفهومة من جانب المستقصى منهم.

3/1/8- اختبار الثبات/الاعتمادية Reliability Test

تم اختبار المقاييس على عينة بلغت 44 مفردة للتحقق من ثبات المقاييس المدرجة بقائمة الاستقصاء، وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha. وتعتبر اعتمادية المقياس عالية إذا كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا $Cronbach\ Alpha \geq 0.7$ (Hair, et al., 2010) والجدول التالي رقم (1) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات البحث الحالي محل الدراسة الميدانية.

جدول رقم (1) يوضح نتائج تحليل الاعتمادية

متغيرات البحث	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	11	0.941
المتغير التابع: سلوك العمل الابتكاري	14	0.911
المتغير الوسيط: إبداع العاملين	4	0.826

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (1) ارتفاع معاملات الثبات لإجابات المستقصى منهم على رأسها المتغير المستقل الخاص بإدارة الموارد البشرية الخضراء حيث بلغ قيمة المعامل له (0.941). في حين جاء المتغير التابع والخاص بسلوك العمل الابتكاري في المرتبة الثانية حيث

سجل المعامل لهذا البعد ما قيمته (0.911). وأخيراً سجل المتغير الوسيط وهو إبداع العاملين معامل بقيمة (0.826).

وفى ضوء نتائج المرحلة السابقة والخاصة باختبار المصادقية الشكلية ونتائج الاختبار الاستطلاعي وقياس الثبات (الاعتمادية) تم تصميم قائمة الاستقصاء النهائية والتي ستعتمد عليها المراحل التالية.

2/8- التحليل الوصفي Descriptive Analysis

تهدف هذه المرحلة إلى استعراض التحليل الوصفي للبيانات والتي تتمثل في آراء عينة البحث حول عبارات قائمة الاستقصاء، من خلال عرض معدل استجابة عينة البحث، والتحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية التي يقوم عليها نموذج البحث الحالي باستخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف.

1/2/8- نسبة استجابة عينة الدراسة الميدانية Response Rate

يوضح الجدول التالي رقم (2) نسبة استجابة عينة الدراسة الميدانية، وكما هو موضح بالجدول بلغت نسبة الاستجابة 99.5% وتعتبر نسبة عالية جداً في مجال العلوم الاجتماعية. ويُرجع الباحث ارتفاع نسبة الاستجابة إلى عدة أسباب هي: زيادة عدد القوائم الموزعة، وعدم وجود قوائم مستبعدة، وطول فترة جمع البيانات والتي استغرقت خمسة شهور تقريباً.

جدول رقم (2) يوضح نسبة استجابة عينة الدراسة الميدانية

عدد القوائم الموزعة فعلاً	عدد القوائم المستردة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم السليمة	% الاستجابة
400	398	صفر	398	99.5 %

المصدر: إعداد الباحث

2/2/8- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يوضح الجدول الآتي رقم (3) نتائج الاحصاء الوصفي لاستجابات مفردات العينة نحو متغيرات البحث.

جدول رقم (3) يوضح الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
المتغير المستقل	398	3.73	0.859	23.02%
المتغير الوسيط	398	4.29	0.569	13.26%
المتغير التابع	398	4.32	0.469	10.85%

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن إجابات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على عبارات متغيرات هذا البحث، وهذا واضح من خلال قيم الانحراف المعياري مما يعني تجانس إجابات مفردات العينة وعدم تشتتها.

بالنسبة للمتغير المستقل والخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يتضح من الجدول السابق وجود اتجاه عام بين مفردات البحث على مستوى هذا المتغير، حيث يلاحظ إنخفاض معامل الإختلاف المعياري فقد بلغ (23%) وهذا يعني أن (77%) من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا المتغير وهو ما ينم عن مدى أهمية تبني المنظمات محل الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

أما بالنسبة للمتغير التابع والخاص بسلوك العمل الابتكاري فمن الملاحظ وجود اتفاق عام بين مفردات عينة البحث حول هذا المتغير بمعامل اختلاف قدره (11%) تقريباً بمعنى أن (89%) من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا المتغير وإبداء رغبتهم في العمل بسلوكيات مبتكرة من أجل تحسين أدائهم داخل مؤسسات الرعاية الصحية.

أما المتغير الوسيط والذي يمثل إبداع العاملين يتضح أيضاً ارتفاع درجة الاتفاق بين مفردات عينة البحث حوله، حيث سجل معامل اختلاف بقيمة بلغت (13%) تقريباً بمعنى أن (87%) من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا المتغير وهو ما ينم عن زيادة درجة إبداع العاملين بمؤسسات الرعاية الصحية.

3/8- التحليل الإحصائي الاستنتاجي

يستعرض البحث التحليل الإحصائي الاستنتاجي من خلال عرض مصفوفة الارتباط، ومعامل الانحدار الخطي، وتحليل المسار، ونمذجة المعادلات الهيكلية.

1/3/8- مصفوفة الارتباط

لقد قام الباحث بافتراض العديد من العلاقات بين متغيرات البحث ولإثبات هذه العلاقات قام الباحث بإجراء تحليل الارتباط لإثبات علاقة الارتباط بين هذه المتغيرات، كما يوضحه الجدول الآتي رقم (4).

جدول رقم (4) يوضح مصفوفة الارتباط

Correlations

		ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	سلوك العمل الابتكاري	إبداع العاملين
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	Pearson Correlation	1	.604**	.498**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	398	398	398
سلوك العمل الابتكاري	Pearson Correlation	.604**	1	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	398	398	398
إبداع العاملين	Pearson Correlation	.498**	.777**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	398	398	398

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. * * دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (4) وجود علاقة ارتباط طردية بين متغيرات البحث عند مستوى الدلالة المسموح به 0.01 ، حيث توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل والذي يمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتغير التابع المتمثل في سلوك العمل الابتكاري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.604)، ويُفسر الباحث هذا بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء

الأخضر، ونظم التعويضات الخضراء، ترتبط ارتباطاً قوياً بالسلوكيات الابتكارية للعاملين والمرتبطة بالقدرة على توليد الأفكار الجديدة، وترويجها، وتنفيذها.

وتوجد أيضاً علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتغير الوسيط والذي يمثله إبداع العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.5) تقريباً، ويُفسر الباحث هذا بأن الممارسات المتمثلة في التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، ونظم التعويضات الخضراء، ترتبط ارتباطاً متوسطاً بإبداع العاملين داخل مؤسسات الرعاية الصحية محل الدراسة من خلال قدرات العاملين على تنفيذ الأفكار الجديدة.

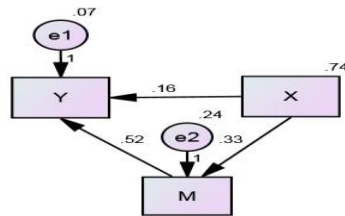
وتوجد علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين المتغير الوسيط وهو إبداع العاملين والمتغير التابع وهو سلوك العمل الابتكاري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.777). ويُفسر الباحث هذا بأن القدرة الإبداعية للعاملين ترتبط ارتباطاً قوياً بالسلوكيات الابتكارية للعاملين داخل مؤسسات الرعاية الصحية محل الدراسة، والخاصة بقدرة العاملين على حل مشكلات العمل بشكل مبدع ومبتكر، واقتراح الحلول والأفكار الجديدة والترويج لها وتنفيذها بفعالية.

2/3/8- الانحدار الخطي

باستخدام معامل التحديد (R^2) لتحديد درجة تأثير المتغيرات المستقلة في التغير الذي يحدث في المتغير التابع، وجد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss، أن معامل التحديد ($R^2 = 66.7\%$)، وهذا يعني أن هذا النموذج يفسر (66.7%) من إجمالي التغير في المتغير التابع وهو سلوك العمل الابتكاري، وأن التغير في المتغير التابع بنسبة (33.3%) يرجع لمتغيرات أخرى بخلاف متغيرات البحث الحالي.

3/3/8- تحليل المسار Path analysis

قام الباحث بإجراء تحليل المسار وذلك للتأكد من وجود علاقات بين متغيرات البحث الحالي، وبالفعل يوضح الشكل الآتي رقم (2) المسار بين متغيرات البحث الحالي، ويتضح من قيمة المعاملات مدى وجود علاقات قوية بين متغيرات البحث.



شكل رقم (2) يوضح تحليل المسار بين متغيرات البحث الحالي
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

4/3/8- نمذجة المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling

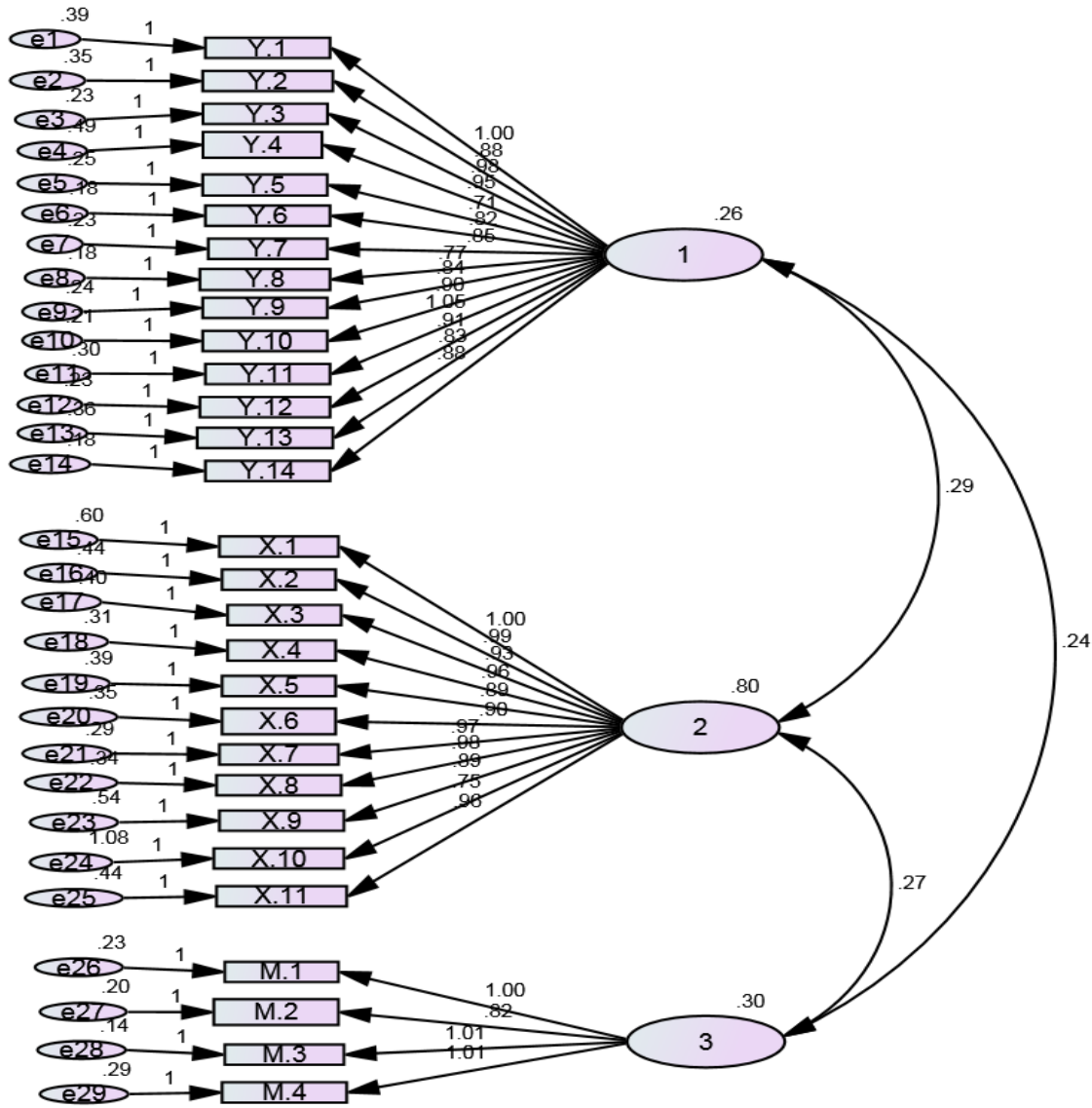
تستعرض هذه المرحلة التحليل الإحصائي الاستنتاجي متعدد المتغيرات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) وذلك من خلال استخدام برنامج AMOS V24، بداية من تحديد نموذج القياس ثم التحقق من صلاحية وثبات نموذج القياس من خلال إجراء تحليل العامل التوكيدي (CFA) ومؤشرات جودة التوافق (Goodness of Fit) وصلاحية البناء Construct Validity، ثم التحول إلى النموذج الهيكلية Structure Model وذلك بغرض اختبار نموذج البحث وتوضيح العلاقات الاستنتاجية بين متغيرات البحث المستقلة والوسيلة والتابعة، والتي تؤدي في النهاية إلى الحكم على العلاقات المفترضة بين المتغيرات الأساسية الكامنة Latent Construct ومدى تحقيق أهداف البحث. وفيما يلي تطبيقاً لخطوات أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية على نموذج الدراسة الحالية وفقاً لـ (Malhotra, 2010).

1/4/3/8- تطوير النموذج الهيكلي وتقييمه

سيتم اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي والمتمثلة في المتغير المستقل، وهو: (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، والمتغير الوسيط، وهو: (إبداع العاملين)، والمتغير التابع، وهو: (سلوك العمل الابتكاري).

1/1/4/3/8- النموذج الهيكلي المبدئي للبحث (النموذج القياسي):

يوضح الشكل الآتي رقم (3) النموذج الهيكلي المبدئي/القياسي للبحث وذلك بتوضيح العلاقة السببية، بمعنى توضيح التأثير المباشر والتأثير غير المباشر بين المتغيرات الخارجية والمتمثلة في المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمتغيرات الداخلية والمتمثلة في المتغيرات الوسيطة والتابعة إبداع العاملين وسلوك العمل الابتكاري.



شكل رقم (3) يوضح النموذج الهيكلي المبدئي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Amos

اختبار فروض نتائج النموذج الهيكلي المبدئي للبحث:

يقدم الجدول الآتي رقم (5) اختبار فروض نتائج النموذج الهيكلي المبدئي للبحث الحالي من خلال عرض أهم نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Amos ، وهي: قيمة .RMSEA

جدول رقم (5) يوضح قيمة RMSEA للنموذج الهيكلي المبدئي

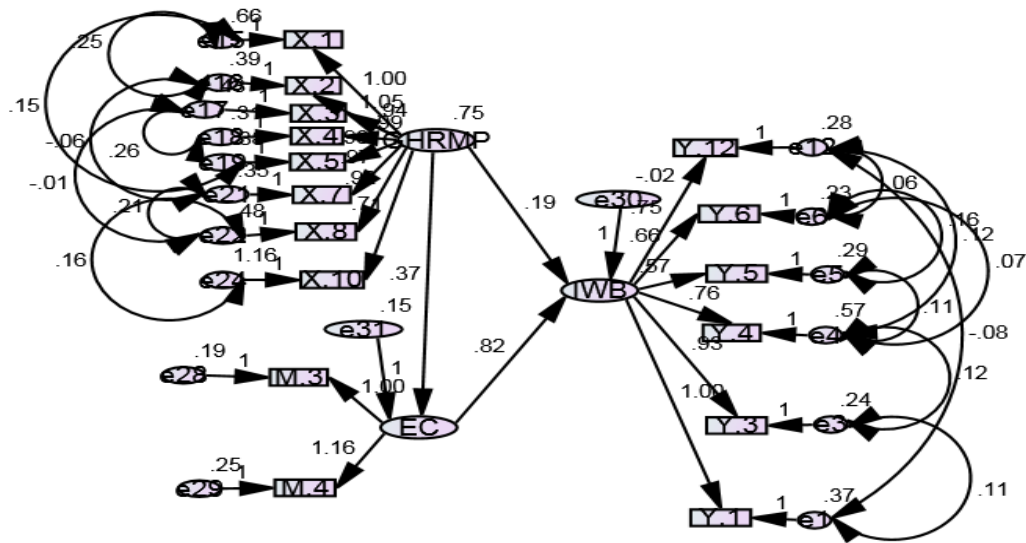
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.158	.154	.163	.000
Independence model	.250	.246	.255	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Amos

يلاحظ من الجدول السابق رقم (5) أن قيمة $RMSEA < 0.08$ ، وهذا يدل على أن النموذج الهيكلي المبدئي أو القياسي غير صالح، لذا قرر الباحث تعديل هذا النموذج الهيكلي المبدئي إلى نموذج هيكل معدّل.

2/1/4/3/8- النموذج الهيكلي المعدّل

بناءً على نتائج الجدول السابق رقم (5) قام الباحث بتعديل النموذج الهيكلي المبدئي إلى النموذج الهيكلي المعدّل، وذلك من خلال تنقية المقياس المستخدم (المبدئي) بحذف بنود القياس غير المعنوية والتي يقل تحميلها على المتغير الرئيس الكامن المطلوب قياسه عن (0.5)، وتجدر الإشارة إلى أن عمليات التعديل والحذف قد تمت في ضوء الحفاظ على بنود القياس لأقصى درجة ممكنة حيث كان يتم مراجعة معايير جودة التوافق بعد كل عملية حذف وذلك حتى تم الوصول إلى مستوى الصلاحية المطلوب. ويوضح الشكل التالي رقم (4) الشكل النهائي لنموذج القياس ككل.



شكل رقم (4) النموذج الهيكلي المعدل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Amos

وبذلك يُعد النموذج الهيكلي السابق مباشرة ذات صلاحية ويمكن الاعتماد عليه في اختبار الفروض المرتبطة بنموذج البحث المقترح.

5/3/8- اختبار فروض البحث

اختبار الفرض الأول والذي ينص على: "من المتوقع وجود تأثيراً مباشراً إيجابياً قوياً ومعنوياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك العمل الابتكاري".

يبين الجدول الآتي رقم (6) نتائج اختبار الفرض الأول في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (6) يوضح نتائج اختبار الفرض الأول

Effect	Estimate	Result
X → Y	0.19***	Supported

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. لاحظ: ** دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001

ومن الملاحظ من خلال الجدول السابق رقم (6) وجود تأثير مباشر ايجابي معنوي بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمتغير التابع وهو سلوك العمل الابتكاري، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة والتي منها على سبيل المثال: دراسة (Mensah et al., 2023)، ودراسة (Kara et al., 2023)، ودراسة (Munawar et al., 2022)، ودراسة (Kuo et al., 2022)، ودراسة (Zhao & Huang, 2022)، ودراسة (Mishra et al., 2014).

اختبار الفرض الثاني والذي ينص على: "من المتوقع وجود تأثيراً مباشراً إيجابياً قوياً ومعنوياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إبداع العاملين".

يبين الجدول الآتي رقم (7) نتائج اختبار الفرض الثاني في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار الفرض الثاني

Effect	Estimate	Result
X → M	0.37***	Supported

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. لاحظ: *** دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001

ومن الملاحظ من خلال الجدول السابق رقم (7) وجود تأثير مباشر ايجابي قوى ومعنوى بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمتغير الوسيط وهو إبداع العاملين فى العمل، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة والتي منها على سبيل المثال: دراسة (Dumont et al., 2017; Gilal et al., 2019; Kim et al., 2019; Ojo & Raman,) (2019; Shen et al., 2018)، ودراسة (I. Ahmed et al., 2021)، ودراسة (السكرانه، 2017)، ودراسة (Cheema et al., 2015).

اختبار الفرض الثالث والذي ينص على: "من المتوقع وجود تأثيراً مباشراً إيجابياً قوياً ومعنوياً لإبداع العاملين على سلوك العمل الابتكارى".

يبين الجدول الآتى رقم (8) نتائج اختبار الفرض الثالث فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى.

جدول رقم (8) نتائج اختبار الفرض الثالث

Effect	Estimate	Result
M → Y	0.82***	Supported

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى. لاحظ: *** دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من

0.001

ومن الملاحظ من خلال الجدول السابق رقم (8) وجود تأثير مباشر ايجابي قوى جداً ومعنوى بين المتغير الوسيط وهو إبداع العاملين فى العمل والمتغير التابع والمتمثل فى سلوك العمل الابتكارى، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة والتي منها على سبيل المثال: دراسة (Anderson et al., 2014)، ودراسة (AIMazrouei et al., 2022)، ودراسة (De Jong & Den Hartog, 2010)، و (AIMazrouei et al., 2022; Anderson et)، ودراسة (al., 2014)، ودراسة (Ijaz & Nawaz, 2022)، ودراسة (El-Kassar et al., 2022)، ودراسة (Amabile & Pratt, 2016)، ودراسة (Hon & Lui, 2016)، ودراسة (Song et al. 2019).

اختبار الفرض الرابع والذي ينص على: "من المتوقع وجود تأثيراً غير مباشراً إيجابياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك العمل الابتكاري من خلال إبداع العاملين".
يبين الجدول الآتي رقم (9) نتائج اختبار الفرض الرابع في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (9) التأثير المباشر وغير المباشر للوسيط

العلاقة في ظل وجود الوسيط		العلاقة في ظل عدم وجود الوسيط	
المشاهدة	التأثير غير المباشر	المسار	التأثير
جزئي	0.31***	$ \begin{array}{c} \leftarrow M \\ \leftarrow Y \\ X \end{array} $	$ \begin{array}{c} Y \leftarrow X \end{array} $

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. لاحظ: *** دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001
يتبين من الجدول السابق رقم (9) أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً غير مباشر للمتغير الوسيط (إبداع العاملين) في العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، والمتغير التابع (سلوك العمل الابتكاري)، بقيمة معيارية (0.31) وذلك عند مستوى معنوية (0.001). حيث يوجد تأثير جزئي للوسيط مما يدعم قوة وجود المتغير الوسيط في النموذج حيث زادت قيمة التأثير بعد إدخال المتغير الوسيط وبمستوى معنوية 0.001. وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرض الرابع.

وفيما يلي نقدم ملخص لنتائج اختبار فروض البحث الحالي، من خلال الجدول رقم (10) التالي:

جدول رقم (10) يوضح ملخص نتائج اختبار فروض البحث

م	الفروض	مدى قبولها
1	من المتوقع وجود تأثيراً مباشراً إيجابياً قوياً ومعنوياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك العمل الابتكاري.	قبول
2	من المتوقع وجود تأثيراً مباشراً إيجابياً قوياً ومعنوياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إبداع العاملين.	قبول
3	من المتوقع وجود تأثيراً مباشراً إيجابياً قوياً ومعنوياً لإبداع العاملين على سلوكهم الابتكاري في العمل.	قبول
4	من المتوقع وجود تأثيراً غير مباشراً إيجابياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك العمل الابتكاري من خلال إبداع العاملين.	قبول

المصدر: من إعداد الباحث.

9- نتائج البحث

يتقدم الباحث فيما يلي بالتحليل والتفسير العلمي لنتائج البحث الحالي من خلال استعراض نتائج عملية اختبار الفروض، وعرض مدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة، الأمر الذي يؤدي إلى إثراء الجانب العلمي والوقوف على أهم الإسهامات العلمية للبحث.

1/9- نتائج الدراسة النظرية

اشتمل هذا البحث على دراسة نظرية من خلال تقديم مقترح لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري للعاملين من خلال إبداعهم داخل العمل، وقد قام الباحث باستعراض العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع البحث سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر. وقد خلصت هذه الدراسة إلى تقديم عدة نتائج كان أهمها تحديد الفجوة البحثية ومن ثم صياغة مشكلة البحث، وتحديد متغيرات البحث ومقاييسها.

وجدير بالذكر أن من النتائج الهامة للدراسة النظرية لهذا البحث هو تطوير نموذج يضم ثلاثة متغيرات رئيسية، هي: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وسلوك العمل الابتكاري، وإبداع العاملين. وبالإضافة للنتائج النظرية السابقة استطاع الباحث وضع أساساً نظرياً لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين وذلك من خلال إبداعهم. وذلك بناءً على تطوير نموذجاً يعرض العلاقة بين هذه المتغيرات.

2/9- نتائج الدراسة العملية

يمكن القول بأن نتائج الدراسة العملية الحالية جاءت بشكل يتفق ويتسق مع نتائج غالبية الدراسات السابقة، من حيث أن الأبعاد المختلفة المكونة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والمتمثلة في التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة التعويضات الخضراء، بأن لها تأثيراً مباشراً إيجابياً ومعنوياً على كل من سلوك العمل الابتكاري وعلى قدرتها في تحقيق إبداع العاملين.

بالإضافة لوجود تأثير غير مباشر إيجابي معنوي جزئي للمتغير الوسيط وهو إبداع العاملين على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري.

3/9- مناقشة عامة للنتائج

يمكن استعراض النتائج التي توصلت إليها نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام ومجمل في النقاط التالية:-

- يوجد تأثير إيجابي مباشر معنوي بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري. وتعد أكثر جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تأثيراً على سلوك العمل الابتكاري، هما بُعدى: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر.
- يوجد تأثير إيجابي قوى مباشر معنوي بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإبداع العاملين في عملهم. حيث أشارت نتائج البحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تدعم وبشدة قدرات العاملين على الإبداع في عملهم وقدرتهم على تنفيذ الأفكار الجديدة وحل المشكلات.

- يوجد تأثير إيجابي قوى جداً مباشر معنوي بين إبداع العاملين وسلوك العمل الابتكاري، حيث كلما زاد إبداع العاملين داخل عملهم أدى ذلك إلى تدعيم سلوك عملهم الابتكاري.
- يوجد تأثير إيجابي غير مباشر معنوي جزئي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري من خلال إبداع العاملين.
- النموذج الهيكلي الثاني المعدل والذي هدف إلى قياس العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الأساسية ككل قد أظهر نتائج أفضل من النموذج الأول المبدئي والذي هدف إلى قياس العلاقات التأثيرية المباشرة بين أبعاد متغيرات البحث الأساسية.

4/9- مناقشة نتائج اختبار فروض البحث الحالي في ضوء نتائج الدراسات السابقة

وفقاً لما أسفرت عنه نتائج مرحلة التحليل الإحصائي الاستنتاجي واختبار الفروض فيمكن عرض ملخص لنتائج عملية اختبار فروض هذا البحث كما يلي:-

بالنسبة للفرض الرئيس الأول: والذي ينص على " من المتوقع وجود تأثيراً مباشراً إيجابياً قوياً ومعنوياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك العمل الابتكاري" ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي فقد تم قبول هذا الفرض عند درجة ثقة 95% ومستوى معنوية أقل من 0.001 ، فقد توصلت نتائج البحث الحالي إلى وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك العمل الابتكاري، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Mensah et al., 2023)، ودراسة (Kara et al., 2023)، ودراسة (Munawar et al., 2022)، ودراسة (Kuo et al., 2022)، ودراسة (Zhao & Huang, 2022)، ودراسة (Mishra et al., 2014).

ويُفسر الباحث النتيجة السابقة بوجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك العمل الابتكاري، حيث أن إدارة الموارد البشرية كأحد الإدارات الهامة داخل أي منظمة هي الإدارة المسؤولة عن توظيف الموارد البشرية وتدريبهم وتنمية مهاراتهم ونقل خبراتهم ومن ثم تدعيم سلوك العمل الابتكاري بين الموارد البشرية والمتمثل في توليد وترويج وتنفيذ

الأفكار الجديدة، وتقديم الحلول المبتكرة لحل المشكلات، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة.

وبالنسبة للفرض الرئيس الثانى: والذى ينص على "من المتوقع وجود تأثيراً مباشراً إيجابياً قوياً ومعنوياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إبداع العاملين" ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائى فقد تم قبول هذا الفرض عند درجة ثقة 95% ومستوى معنوية أقل من 0.001 ، فقد توصلت نتائج البحث الحالى إلى وجود تأثير مباشر إيجابى معنوى لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إبداع العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (Dumont et al., 2017; Gilal et al., 2019; Kim et al., 2019; Ojo & Raman, 2019; Shen et al., 2018)، ودراسة (I. Ahmed et al., 2021)، ودراسة (السكارنه، 2017)، ودراسة (Cheema et al., 2015). فقد توصلت هذه الدراسات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل مباشر على إبداع العاملين.

ويُفسر الباحث وجود تأثير مباشر إيجابى ومعنوى لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إبداع العاملين، حيث يعتبر المورد البشرى الذى تم استقطابه بشكل محدد وفقاً للتوظيف الأخضر، وتم تدريبه تدريب أخضر، وتم تقييم أدائه الأخضر، يعمل كل ذلك على زيادة درجة إبداع المورد البشرى داخل وظيفته وداخل منظمته.

بالنسبة للفرض الرئيس الثالث: والذى ينص على "من المتوقع وجود تأثيراً مباشراً إيجابياً قوياً ومعنوياً لإبداع العاملين على سلوكهم الابتكارى" ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائى فقد تم قبول هذا الفرض عند درجة ثقة 95% ومستوى معنوية أقل من 0.001 ، فقد توصلت نتائج البحث الحالى إلى وجود تأثير مباشر إيجابى قوى جداً معنوى لإبداع العاملين على درجة السلوك الابتكارى للعاملين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Anderson et al., 2014)، ودراسة (AlMazrouei et al., 2022)، ودراسة (De Jong & Den Hartog, 2010)، ودراسة (Ijaz & Nawaz, 2014; AlMazrouei et al., 2022; Anderson et al., 2014)، ودراسة (Amabile & Pratt, 2016)، ودراسة (El-Kassar et al., 2022)، ودراسة (Amabile & Pratt, 2016)، ودراسة (Amabile & Pratt, 2016).

ودراسة (Hon & Lui, 2016)، ودراسة (Song et al. 2019).. فقد توصلت هذه الدراسات إلى أن إبداع العاملين يؤثر بشكل مباشر على سلوك العمل الابتكاري. ويُفسر الباحث وجود تأثير مباشر إيجابي قوى جداً ومعنوي لإبداع العاملين على تدعيم السلوك الابتكاري لهم، حيث أن إبداع العاملين يؤثر بالإيجاب على درجة استعدادهم لتبنى سلوكاً ابتكارياً من خلال زيادة قدرتهم على حل المشكلات بشكل إبداعي وابتكاري، والقيام بتأدية مهامهم بشكل أكثر ابتكاراً، داخل أنحاء المنظمة ككل لمساعدة الآخرين من زملائهم في القيام بمهامهم بشكل مرض، وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

بالنسبة للفرض الرئيس الرابع: والذي ينص على أنه " من المتوقع وجود تأثيراً غير مباشراً إيجابياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك العمل الابتكاري من خلال إبداع العاملين". ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي فقد تم قبول هذا الفرض جزئياً حيث زادت قيمة التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك بعد إدخال المتغير الوسيط.

5/9- مساهمات البحث

يمكن تقسيم مساهمات البحث إلى مساهمات فكرية نظرية ومساهمات عملية كما يلي:

1/5/9- المساهمة الفكرية والنظرية للبحث

أسفر البحث الحالي عن العديد من المساهمات الفكرية والنظرية والتي تُعد بمثابة إثراء لمجال إدارة الموارد البشرية، وخاصة تلك الأبحاث المتعلقة بأداء إدارات الموارد البشرية. من هذه المساهمات أن هذا البحث قام بقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بجميع أبعادها من خلال أبعاد التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة التعويضات الخضراء، ومن ثم فقد ساهم في زيادة الأبحاث التي تناولت الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية.

ساهم البحث الحالي في سد فجوة الأبحاث السابقة والتي كانت تركز على قياس أداء إدارة الموارد البشرية ككل، حيث تناول البحث الحالي الجوانب الخاصة بزيادة وتحسين معدلات أداء إدارة الموارد البشرية بتطبيق أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وأخيراً استطاع البحث الحالي الجمع بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري وإبداع العاملين وتقديم نموذج متكامل يجمع بين الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه المتغيرات.

ويمكن القول بعد العرض السابق أن البحث الحالي قد ساهم في تطوير النظرية وتطوير المعرفة سواء على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية أو على مستوى أداء المنظمات ككل.

2/5/9- المساهمة العملية وتطوير الممارسة لنتائج البحث

ومن الناحية العملية فقد أسفرت نتائج هذا البحث عن العديد من التوصيات أو الانعكاسات العملية والتطبيقية، والتي يمكن أن تساعد إدارات الموارد البشرية والمنظمات على صياغة وتطوير استراتيجياتها بالشكل الذي يدفعها نحو تحقيق أهدافها.

فقد أظهرت نتائج أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة التعويضات الخضراء، تعد مصدراً هاماً وقوياً في تدعيم سلوك العمل الابتكاري. وبالتالي فيجب على إدارات الموارد البشرية والإدارات العليا للمنظمات المختلفة أن تتأكد من أن الاستراتيجيات التي تتبعها تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية سواء من حيث بناء المعرفة وثقل المهارات من خلال التدريب الأخضر، وتحسين عمليات التوظيف بتطبيق المفهوم الأخضر للتدريب، والاهتمام بتقييم أداء العاملين الأخضر، وإدارة التعويضات الخضراء. الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة.

استطاع البحث الحالي إثبات مدى أهمية إبداع العاملين، في القدرة على تبنى سلوكيات العمل الابتكارية ونشرها داخل المنظمة.

ومن هنا يمكن القول بأن البحث الحالي قد قدم مساهمات عملية وتطويراً للممارسات والتي من شأنها زيادة فعالية المنظمات محل البحث بجانب المنظمات الأخرى المماثلة لها، وذلك بتطبيق نموذج البحث الحالي والذي تم اثبات صلاحيته وارتفاع مؤشرات جودته بجانب قوته التفسيرية العالية للتغير في المتغير التابع بزيادة درجة سلوك العمل الابتكاري.

10- توصيات البحث

بناءً على تجربة الباحث في إعداد هذا البحث، وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي والتي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، فإنه يمكن استعراض أهم التوصيات التي يقدمها هذا البحث إلى المستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية باختلاف أنواعها وإدارات الموارد البشرية. لذا يوضح الجدول الآتي رقم (11) مجموعة من التوصيات للمستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية وذلك في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي أمكن جمعها.

جدول رقم (11) يوضح خطة مقترحة لتحسين أداء المستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية محل

البحث

المدة المتوقعة للتنفيذ	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	التوصية
12 شهر	تبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال:- (1) بث التوجه الأخضر داخل مؤسسات الرعاية الصحية بين العاملين. (2) إدراج الإهتمامات الخضراء ضمن رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات الرعاية الصحية. (3) الاهتمام بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي من شأنها تحسين أداء وزيادة إنتاجية العاملين مثل: التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة التعويضات الخضراء. (4) توظيف الموارد البشرية من ذوى الخبرات والكفاءات أصحاب التوجه الأخضر. (5) التدريب الأخضر الشامل والمستمر للعاملين.	مديرو الإدارة العليا ومدير إدارة الموارد البشرية	تدعيم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

	<p>(6) تقديم حزمة من الخدمات المختلفة والمزايا للعاملين مقابل أداءهم الأخضر.</p> <p>(7) اختيار الموارد البشرية التي لديها التوجه الأخضر نحو العمل، من خلال اجراء اختبارات تقيس درجة تبنيتهم للمفهوم الأخضر.</p> <p>(8) اختيار وتعيين الموارد البشرية ممن يسمون الآن العاملين الأخضر من خلال إجراء اختبارات تقيس مستويات توجهاتهم نحو المفهوم الأخضر.</p>		
6 شهور	<p>يمكن بناء وتعزيز مفهوم إبداع العاملين من خلال:</p> <p>(1) تخصيص حافز للموظف المبدع على غرار الموظف المثالي.</p> <p>(2) إشراك العاملين في حل المشكلات، أو اقتراح حلول مبدعة لحل المشكلات التي تواجه مؤسسات الرعاية الصحية.</p> <p>(3) الانصات الجيد للعاملين وتقبل أفكارهم.</p> <p>(4) توفير الخدمات اللازمة لجميع العاملين.</p> <p>(5) الإهتمام بجودة الخدمات المقدمة للعاملين.</p> <p>(6) تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية.</p> <p>(7) تخفيض آثار ضغوط العمل.</p> <p>(8) العمل على زيادة رضا العاملين.</p> <p>(9) توفير بيئة عمل جيدة تضمن نمو الإبداع بها.</p> <p>(10) تبسيط إجراءات العمل لتدعيم درجة الإبداع.</p>	مدير إدارة الموارد البشرية	بناء وتقوية وتشجيع إبداع العاملين

6 شهور	<p>يجب على مؤسسات الرعاية الصحية تبني سياسة نشر سلوك العمل الابتكاري وذلك من خلال:-</p> <p>(1) تبني أساليب توليد الأفكار مثل: دوائر الجودة، والعصف الذهني الخ.</p> <p>(2) تخصيص حافز للموظف المُبتكر على غرار الموظف المثالي.</p> <p>(3) منح العاملين فرص لتحسين العمليات، والخدمات المقدمة للمرضى، أو تحسين تقنيات العمل.</p> <p>(4) السماح للعاملين بتجربة الأفكار والحلول الجديدة.</p> <p>(5) إنشاء وحدة إدارية مستقلة متخصصة في إدارة الابتكار.</p> <p>(6) توفير أجهزة حاسب آلي وشبكات انترنت قوية تدعم زيادة المعرفة وتخزينها ونشرها وبالتالي حل المشكلات بصورة مبتكرة.</p> <p>(7) تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال التدريب على سلوكيات العمل الابتكارية.</p> <p>(8) الاهتمام بالتعلم المستمر وإكساب العاملين للخبرات والابتكار.</p> <p>(9) صرف مكافآت محفزة للعاملين الذين يعملون بصورة مبتكرة داخل مؤسسات الرعاية الصحية.</p>	مدير إدارة الموارد البشرية	سلوك العمل الابتكاري
--------	---	----------------------------	----------------------

11- حدود البحث: ركز البحث الحالي على دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري وإبداع العاملين. وقد تم تطبيق هذا البحث في ضوء حدود بحثية تتعلق بالعديد من النقاط والتي تمثل حدود البحث وهي:

- أولاً: اقتصر مجال التطبيق على القطاع الطبي/الصحي المصري.
- ثانياً: اقتصر عملية تجميع البيانات على محافظتي القاهرة والجيزة.
- ثالثاً: اقتصر توقيت عملية تجميع البيانات على الفترة من أغسطس من عام 2023م وحتى ديسمبر من نفس العام.
- رابعاً: تم سحب عينة من مفردات مجتمع البحث، والمتمثل في جميع العاملين بالقطاع الطبي/الصحي بمحافظتي القاهرة والجيزة.
- خامساً: تم جمع البيانات بمقاييس تعتمد على وجهة النظر (مقاييس اتجاهات)، لذا يوصى الباحث المنظمات الأخرى والباحثين عند التعامل مع نتائج البحث الحالي مراعاة الظروف التي تم فيها البحث الحالي.

12- الدراسات المستقبلية المقترحة: في ضوء مساهمات البحث الحالي النظرية والتطبيقية، يتقدم الباحث بمجموعة من الأفكار البحثية كدراسات مستقبلية ورؤى مستقبلية يمكن للباحثين الاسترشاد بها عند القيام بإجراء بحوث مستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- إدخال متغيرات أخرى لنموذج البحث، مثل: الأداء الوظيفي، انخراط العاملين.
- تطبيق نموذج البحث المقترح على قطاعات أخرى بخلاف القطاع الطبي/الصحي.
- القيام بدراسة مقارنة بين منظمات خدمية وأخرى صناعية باستخدام نموذج البحث.
- القيام بدراسة مقارنة بين مؤسسات الرعاية الصحية الحكومية/العامة ومؤسسات الرعاية الصحية الخاصة باستخدام نموذج البحث الحالي.
- القيام بدراسة مقارنة بين منظمات تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ومنظمات أخرى لا تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وتأثير ذلك على الأداء التنظيمي.

المراجع

1- المراجع العربية

البحيري، هشام صبرى، (2019): "الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية: مدخل لقيادة القوى العاملة فى القرن (21)"، الناشر: غير معروف.

الحداد، نورا خليل، (2020): "اثر إدارة المعرفة فى دعم أبعاد الإبتكار فى منظمات المجتمع المدني السوري"، مجلة ربحان للنشر العلمي، ع5، 70 - 101. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103030>

السكرانة، محمد إحسان، (2017): "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة فى عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

النجار، حميدة محمد البدوي، العشري، محمد الدمرداش إبراهيم السيد، وعشري، تامر إبراهيم السيد، (2020): "توسيط الإنصاف المدرك فى العلاقة بين التعاملات التفضيلية فى مكان العمل وسلوك العمل الابتكاري للموظف: دراسة تطبيقية على موظفي شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج44، ع4، 136 - 183. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278999>

جلال، سعيد علي محمد، و سودان، عبدالناصر عبدالرحمن ناصر، (2022): "أثر أبعاد رأس المال الإجتماعي فى السلوك الإبتكاري: الدور الواسطي للكفاءة الذاتية بالتطبيق على شركة "إم تي إن يمن"، المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، مج4، ع2، 17 - 48. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1309849>

رفاعي، رجب حسنين محمد، (2009): "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و السلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج 16، ع 2، 203 - 238. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/135456>

محمود، أسامة أحمد حسانين، و عبدالحميد، ممدوح عبدالحفيظ، (2019): "انتهاك العقد النفسي كمتغير وسطي بين الاستقواء فى مكان العمل والسلوك الابتكاري للعاملين: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، 127 - 184. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1066455>

2-المراجع الأجنبية

- Ahmad, A. (2021): "Antecedents and outcomes of innovation capability: a case of European automotive organizations", *J. Digitovat. Inf. Syst.* 1, 1–14. doi: 10.54433/JDIIS.2021100001.
- Ahmad, N., Ullah, Z., AlDhaen, E., Han, H., & Scholz, M. (2022): "A CSR perspective to foster employee creativity in the banking sector: The role of work engagement and psychological safety", In *Journal of Retailing and Consumer Services* (Vol. 67). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102968>.
- Ahmad, S. (2015): "Green human resource management: policies and practices", *Cogent Bus. Manag.* 2:1030817. doi: 10.1080/23311975.2015.1030817.
- Al-Ajlouni, M. I. (2021): "Can high-performance work systems (HPWS) promote organisational innovation? Employee perspective-taking, engagement, and creativity in a moderated mediation model", In *Employee Relations* (Vol. 43, Issue 2, pp. 373–397). <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0369>.
- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2021): "Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions", In *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>.
- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2020): "Green human resource management and employees' green creativity: The roles of green behavioral intention and individual green values", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.1987>.
- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2021): "Investigating the mechanism linking task conflict with employees' innovative work behavior", In *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2020-0119>.
- AlMazrouei, H., Zacca, R., & Mustafa, G. (2022): "Mediating-moderating effect of employee creativity and team potency on expatriate innovative work behaviour", In

International Journal of Organizational Analysis. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2021-2752>.

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016): "The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning", In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 36, pp. 157–183). <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014): "Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework", In *Journal of Management* (Vol. 40, Issue 5, pp. 1297–1333). <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>.

Ardiza, F., Nawangsari, L. C., and Sutawidjaya, A. H. (2021): "The influence of green performance appraisal and green compensation to improve employee performance through OCBE", *Int. Rev. Manag. Mark.* 11, 13–22. doi: 10.32479/irmm.11632.

Bilal, S., and Zia-ur-Rehman, M. (2017): "The role of employee's mindfulness and human resource development climate towards public leadership behavior—analyzing the moderating impact of emotional capital", *J. Adm. Bus. Stud.* 3, 248–254. doi: 10.20474/jabs-3.5.4.

Chen, C., Huang, J. and Hsiao, Y. (2010): "Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure", *International Journal of Manpower*, Vol. 31 No. 8, pp. 848–870. <https://doi.org/10.1108/01437721011088>.

Darvishmotevali, M., and Altinay, L. (2022): "Green HRM, environmental awareness and green behaviors: the moderating role of servant leadership", *Tour. Manag.* 88:104401. doi: 10.1016/j.tourman.2021.104401.

De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010): "Measuring Innovative Work Behaviour", Blackwell Publishing Ltd.

- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017): "Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values", *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>.
- El-Kassar, A. N., Dagher, G. K., Lythreathis, S., & Azakir, M. (2022): "Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance", In *Journal of Business Research* (Vol. 140, pp. 1–10). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.079>.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003): "Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory", In *Academy of Management Journal* (Vol. 46, Issue 5, pp. 618–630). <https://doi.org/10.2307/30040653>.
- Fei, X., & Wang, J. (2022): "Sustainable Human Resource Management and Innovation", https://doi.org/10.5176/2251-2349_hrmpd13.28.
- Gilal, F. G., Ashraf, Z., Gilal, N. G., Gilal, R. G., & Chaana, N. A. (2019): "Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions: A moderated mediation model", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1579–1590.
- Gill, A., Ahmad, B., and Kazmi, S. (2021): "The effect of green human resource management on environmental performance: the mediating role of employee eco-friendly behavior", *Manag. Sci. Lett.* 11, 1725–1736. doi: 10.5267/j.msl.2021.2.010.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016): "Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices", In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 27, Issue 2, pp. 262–289). <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1065431>.

- Han J., Kok S., and McClelland R., (2023): "The impact of green training on employee turnover intention and customer satisfaction: An integrated perspective", Corporate Social Responsibility and Environmental Management published by ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd, 0:3006–3019.
- Hj Musneh, S. N., Ambad, S. @ N. A., & Mohd Roslin, R. (2021): "The Effect of Innovative Work Behaviour on the Performance of Service Sector SMEs in Sabah" In Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship (Vol. 6, Issue 1, p. 20). <https://doi.org/10.24191/jibe.v6i1.14204>.
- Hon, A. H. Y., & Lui, S. S. (2016): "Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research", In International Journal of Contemporary Hospitality Management (Vol. 28, Issue 5, pp. 862–885). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2014-0454>.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Ko, S. H. (2018): "How Employees' Perceptions of CSR Increase Employee Creativity: Mediating Mechanisms of Compassion at Work and Intrinsic Motivation", In Journal of Business Ethics (Vol. 153, Issue 3, pp. 629–644). <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3321-5>.
- Ifzal Ahmad, Kifayat Ullah & Asif Khan (2021): "The impact of green HRM on green creativity: mediating role of pro-environmental behaviors and moderating role of ethical leadership style", The International Journal of Human Resource Management, DOI: 10.1080/09585192.2021.1931938.
- Ijaz, S., & Nawaz, S. (2022): "Impact of Organizational Support on Employee Creativity and Innovative Work Behavior: Mediation of Employee Creativity", In Pakistan Social Sciences Review (Vol. 6, Issue 4, pp. 41–51).
- Jerónimo, H. M., de Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2020): "From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road", In European Management Review. <https://doi.org/10.1111/emre.12402>.

- Kara, E.; Akbaba, M.; Yakut, E.; Çetinel, M.H.; Pasli, M.M., (2023): "The Mediating Effect of Green Human Resources Management on the Relationship between Organizational Sustainability and Innovative Behavior: An Application in Turkey", *Sustainability*, 15, 2068. <https://doi.org/10.3390/su15032068>.
- Karman, A. (2020): "Understanding sustainable human resource management-organizational value linkages: The strength of the SHRM system", In *Human Systems Management* (Vol. 39, Issue 1, pp. 105-115). <https://doi.org/10.3233/HSM-190602>.
- Kim, E.; Rebecca, L.; Bosselman, R., (2019): "Customer Perceptions of Innovativeness: An Accelerator for Value Co-Creation", *J. Hosp. Tour. Res.*, 43, 807-838.
- Kim, M., Koo, D.-W., & Han, H.-S. (2021): "Innovative behavior motivations among frontline employees: The mediating role of knowledge management", *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103062. doi:10.1016/j.ijhm.2021.103062.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2019): "The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance", *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001): "Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior", In *Journal of Intellectual Capital* (Vol. 2, Issue 3, pp. 284-296). <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>.
- Kuo Y-K, Khan TI, Islam SU, Abdullah FZ, Pradana M and Kaewsang-on R., (2022): "Impact of Green HRM Practices on Environmental Performance: The Mediating Role of Green Innovation". *Front. Psychol.* 13:916723. doi: 10.3389/fpsyg.2022.916723.
- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019): "Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource

- management practices and trust in management”, In Sustainability (Switzerland) (Vol. 11, Issue 8). <https://doi.org/10.3390/su11082305>.
- Maderazo, M. A. (2016): “The change management in an academic institution: an organizational perspective”, J. Adv. Humanit. Soc. Sci. 2, 310–320. doi: 10.20474/jahss-2.6.3.
- Malik SY, Hayat Mughal Y, Azam T, Cao Y, Wan Z, Zhu H, Thurasamy R (2021): “Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: is organizational citizenship behavior towards environment the missing link?”, Sustainability 13(3):1044.
- Mandago, R. J. (2018): “Influence of green reward and compensation practice on environmental sustainability in selected service-based state corporations in Kenya”, Eur. J. Bus. Strategic Manag. 3, 1–12.
- Masri HA, Jaaron AA., (2017): “Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: an empirical study”, J Clean Prod 143:474–489.
- Mensah, L, Shalini, S, Shukla and Iqbal, H., (2023): “Green human resource management practices and employee innovative behaviour: reflection from Ghana”, IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation, Vol. 1, No. 1, pp. 58–74 Emerald Publishing Limited 2753–4022 DOI 10.1108/IJSBI-02-2023-0002.
- Mishra, P. (2017): “Green human resource management: a framework for sustainable organizational development in an emerging economy”, Int. J. Organ. Anal. 25, 762–788. doi: 10.1108/IJOA-11-2016-1079.
- Mishra, R.K. Shulgana Sarkar and Kiranmai, J., (2014): “Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises”, World Review of Science, Technology and Sust. Development, Vol. 11, No. 1.

- Munawar, S.; Yousaf, D.H.Q.; Ahmed, M.; Rehman, D.S. (2022): "Effects of green human resource management on green innovation through green human capital, environmental knowledge, and managerial environmental concern: J. Hosp. Tour. Manag., 52, 141–150.
- Muñoz-Pascual, L., Galende, J., & Curado, C. (2021): "Contributions to sustainability in smes: Human resources, sustainable product innovation performance and the mediating role of employee creativity", In Sustainability (Switzerland) (Vol. 13, Issue 4, pp. 1–20). <https://doi.org/10.3390/su13042008>.
- Mwita, K. M., and Kinemo, S. M. (2018): "The role of green recruitment and selection on performance of processing Industries in Tanzania: a case of Tanzania tobacco processors limited (TTPL)", Int. J. Hum. Resour. Stud. 8, 35–46. doi: 10.5296/ijhrs.v8i4.13356.
- Obaid, T. F., and Alias, R. B. (2015): "The impact of green recruitment, green training and green learning on the firm performance: conceptual paper", Int. J. Appl. Res. 1, 951–953.
- Ojo, A. O., & Raman, M. (2019): "Role of green HRM practices in employees' pro-environmental IT practices", In World Conference on Information Systems and Technologies (pp. 678–688). Springer.
- Opatha, H. H., & Arulrajah, A. A. (2014): "Green human resource management: Simplified general reflections". International Business Research, 7,101–112.
- Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., & Chandran, D. (2019): "How knowledge sharing leads to innovative work behaviour: A moderating role of transformational leadership", Journal of Systems and Information Technology, 21(3), 277–303.

- Pian, Q.Y., Jin, H. and Li, H. (2019): "Linking knowledge sharing to innovative behavior: the moderating role of collectivism", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 8, pp. 1652–1672. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0753>.
- Qian, X., Zhang, M., & Jiang, Q. (2020): "Leader Humility, and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior and Withdrawal Behavior: Exploring the Mediating Mechanisms of Subordinates' Psychological Capital (Issue c)", *International Journal of Environmental Research and Public Health*. <https://www.mdpi.com/journal/ijerph>.
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M. and Spiller, N. (2014): "KS and innovative work behaviour in healthcare: a micro-level investigation of direct and indirect effects", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 23 No. 4, pp. 400–414.
- Rybka, C. A. (2015): "Comparing generational cohort perceptions regarding ethical work climate in health care. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences. Northcentral University", Retrieved from <http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=psyc12&NEWS=N&AN=2015-99190-564>.
- Sadia Cheema S, Pasha A., and Javed F., (2015): "Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan", *Journal of Business Studies Quarterly*, Volume 7, Number 2 ISSN 2152–1034.
- Salas-Vallina, A., Pozo, M., & Fernandez-Guerrero, R. (2020): "New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior", In *Employee Relations* (Vol. 42, Issue 3, pp. 561–581). <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0185>.

- Seng, S., & Fernando, M. S. C. L. (2021): "Designing a framework and strategies to enhance individual innovative work behavior: a case of a non-profit in Phnom Penh, Cambodia", (Vol. 0617).
- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018): 'Employees' perception of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholders' perspectives", *Group & Organization Management*, 43(4), 594-622. <https://doi.org/10.1177/1059601116664610>.
- Sifatu, W. O., Sjahrudin, H., Fajriah, Y., Dwijendra, N. K. A., & Santoso, A. (2020): "Innovative Work Behaviors in Pharmacies of Indonesia: Role of Employee Voice, Generational Diversity Management and Employee Engagement", *A multifaceted review journal in the field of pharmacy*, (pp. 725-734).
- Song, M., Fisher, R., & Kwoh, Y. (2019): "Technological challenges of green innovation and sustainable resource management with large scale data", *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 361-368. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.055>.
- Tong, Z., Zhu, L., Zhang, N., Livuza, L., & Zhou, N. (2019): "Employees' perceptions of corporate social responsibility and creativity: Employee engagement as a mediator. In *Social Behavior and Personality* (Vol. 47, Issue 12). <https://doi.org/10.2224/SBP.8479>.
- Villajos, E., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2019): "Human resource practices, eudemonic well-being, and creative performance: The mediating role of idiosyncratic deals for sustainable human resource management", In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 24). <https://doi.org/10.3390/SU11246933>.
- Wang, F. X. H. (Frank), Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015): "Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member

- exchange perspectives”, In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 36, Issue 3, pp. 403–420). <https://doi.org/10.1002/job.1994>.
- Yasir, M., & Majid, A. (2020): “High–involvement HRM practices and innovative work behavior among production–line workers: mediating role of employee’s functional flexibility”, In *Employee Relations* (Vol. 42, Issue 4, pp. 883–902). <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0061>.
- Yasmeen, A., Khan, M. M., & Ahmed, W. S. (2022): “How Ambidextrous Human Resource System Affect Employee Creativity? A Study in the Pakistani Context”, In *South Asian Journal of Human Resources Management*. <https://doi.org/10.1177/23220937221082771>.
- Yen, C.–H.; Teng, H.–Y.; Tzeng, J.–C., (2020): “Innovativeness and customer value co–creation behaviors: Mediating role of customer engagement”, *Int. J. Hosp. Manag.*, 88, 102514.
- Yulianti, P., & Arifien, F. P. (2019): ‘Innovative behavior on millennials: Antecedent proactive personality and task conflict with moderating job autonomy”, *Journal Management Dan Pemasaran Jasa*, 12(2), 177–190.
- Zeb A., Abdullah N., Hussain A., and Safi A., (2019): “Authentic leadership, knowledge sharing, and employees’ creativity”, *Management Research Review*, Vol. 43 No. 6, 2020 pp. 669–690, © Emerald Publishing Limited, 2040–8269 DOI 10.1108/MRR-04-2019-0164.
- Zhao W. & Huang L., (2022): “The impact of green transformational leadership, green HRM, green innovation and organizational support on the sustainable business performance: evidence from China”, *Economic Research–Ekonomiska Istraživanja*, 35:1, 6121–6141, DOI: 10.1080/1331677X.2022.2047086.