

# الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة على المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية

The mediating role of strategic renewal in the relationship between entrepreneurial leadership and green human resource management practices: A study on government hospitals in the Northern Border Region

محمد علي عبد الحميد علي سعد\*

كلية إدارة الأعمال، جامعة الحدود الشمالية- المملكة العربية السعودية

[masmas114@yahoo.com](mailto:masmas114@yahoo.com)

تاريخ النشر: 2024/01/22

تاريخ القبول: 2023/10/02

تاريخ الإستلام: 2023/05/20

## ملخص:

استهدفت الدراسة التعرف على الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق جمع المعلومات النظرية، بالإضافة لتطوير استبانة مكونة من (51) عبارة تم توزيعها على (357) مفردة من العاملين في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الريادية بجميع أبعادها على كل من التجديد الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكذلك وجود تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما أظهرت النتائج أن التجديد الاستراتيجي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. الكلمات المفتاحية: قيادة ريادية، تجديد استراتيجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بيئة، قطاع صحي. تصنيفات JEL: I260.

## Abstract:

The study aimed to identify the mediating role of strategic renewal in the relationship between entrepreneurial leadership and green human resource management practices in government hospitals in the northern border region, In this study, the researcher relied on the analytical descriptive approach, by collecting theoretical information, in addition to developing a questionnaire consisting of (51) phrases that were distributed to (357) female workers in government hospitals in the northern border region, the study concluded that there is a significant impact of entrepreneurial leadership in all its dimensions on both strategic renewal and green human resource management practices, as well as the existence of a significant impact of strategic renewal on green human resource management practices, The results also showed that strategic renewal partially mediates the relationship between entrepreneurial leadership and green human resource management practices.

**Keywords:** Entrepreneurial leadership - Strategic renewal - Green human resource management practices - The environment - The medical section.

**Jel Classification Codes:** I260.

\* المؤلف المراسل.

## 1. مقدمة:

تشهد الأسواق العالمية في الآونة الحالية العديد من التغيرات والتطورات، وكذلك بروز العديد من الظواهر على رأسها العولمة والشركات متعددة الجنسيات بالإضافة إلى ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالإضافة إلى الثورة المعرفية في مختلف المجالات، مما خلق سباجا من المنافسة الحادة بين جميع المنظمات على الصعيد العالمي، وهو الأمر الذي فرض على تلك المنظمات هو الأمر الذي فرض على تلك المنظمات ضرورة إتباع مناهج إدارية حديثة حتى تستطيع أن تواكب تلك الأحداث وتحقق أهدافها الاستراتيجية.

وتعتبر القيادة الريادية من أهم المناهج الإدارية الفاعلة في هذا الصدد، من خلال قدرتها على التأثير في سلوكيات وتصرفات الأفراد ومنحهم الدافعية اللازمة لإخراج أفضل ما لديهم من طاقات وإبداعات في العمل، بالإضافة إلى إمتلاكها مهارات التفكير الابداعي من خلال طرح أفكار ورؤى جديدة، كما تعمل القيادة الريادية على خلق واقتناص الفرص، فضلا عن تحمل المخاطرة والخوض في غمار تحديات وآفاق جديدة تحقق ما تصبو إليه المنظمة.

وفضلا عن ما تقدم فقد أصبحت القضايا البيئية من أهم التحديات الإدارية وأكثرها تعقيدا في الآونة الحالية نظرا لتأثيراتها السلبية على جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها ومواقعها الجغرافية وامكاناتها المادية والبشرية، وهو ما يحملها كلفة باهظة نتيجة تلك التأثيرات، الأمر الذي دفع معظم تلك المنظمات إلى التوجه الأخضر من خلال تحمل مسؤوليتها الاجتماعية والالتزام بالمعايير الدولية للحفاظ على البيئة، والعمل بأقصى طاقة ممكنة نحو استغلال مواردها بالشكل الذي يحقق الاستجابة المثلى للشروط والمعايير البيئية.

لذا تسعى أي منظمة تستهدف النجاح إلى تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تعتمد على الالتزام بمعايير نظم الإدارة البيئية وتطوير الثقافة التنظيمية ودعم عمليات التوعية البيئية. وذلك بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والإقبال على المنتجات صديقة للبيئة (Shaikh, 2012). وبالتالي تعتبر الموارد البشرية ركيزة أساسية لنجاح ودعم الممارسات الخضراء وتعزيز الأداء المستدام للمنظمة (Mousa & Othman, 2020).

كما تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دورا بارزا تجاه القضايا البيئية وبخاصة في مجال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للقيم البيئية على مستوى كافة أرجاء المنظمة، مما يساهم في تعزيز الأداء (Yong et al., 2020). كما أوضح (Garavan) (2010) McGuire & أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات صديقة البيئة تؤثر على الأفراد من خلال تغيير مساراتهم الفكرية والسلوكية تجاه البيئة، وتبرز عملية التجديد الاستراتيجي باعتبارها منهج علمي وإداري متكامل يساعد المنظمات على الانسجام مع بيئتها الخارجية، من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة في ظل المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال المتغيرة والمضطربة (Chrisman et al., 2003)، وبناء على ما سبق تأتي هذه الدراسة للتعرف على الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية.

1.1. مشكلة الدراسة: تشهد بيئة الأعمال تحولات كبيرة في مساراتها المختلفة، وكذلك استراتيجياتها ومنهجها التنافسي مما حتم على المنظمات أن تتبنى مناهج وأساليب إدارية قادرة على تمكين تلك المنظمات من البقاء والاستمرار في ظل التنافسية الشديدة، وتلعب القيادة الريادية دورا بارزا في تحقيق آمال وتطلعات المنظمة نظرا لقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في استغلال موارد المنظمة بالشكل الأمثل، فضلا عن الاستباقية ووضع كافة الاحتمالات في الاعتبار نظرا للرؤية الاستراتيجية التي يمتلكها القائد الريادي، والتي من خلالها يستطيع طرح أفكار وحلول غير تقليدية لما تواجهه المنظمة من تحديات على مختلف الأصعدة.

وتعد القضايا البيئية من أهم القضايا التي تواجه المنظمة نظرا للكلفة العالية الناجمة عنها مما يؤثر على مستقبلها وبقائها، وتلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء دورا بارزا في معالجة الكثير من القضايا البيئية وتحقيق الاستدامة التنظيمية، الأمر الذي يساهم بقدر كبير في تحسين سمعة المنظمة وتحسين مركزها التنافسي من خلال جذب العملاء الجدد.

كما تواجه المنظمات أيضا الكثير من التحديات الناجمة عن التغييرات البيئية المتسارعة على مستوى جميع الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتشريعية، الأمر الذي فرض عليها ضرورة اتباع منهجية التجديد الاستراتيجي كأسلوب علمي وإداري قادر على إحداث التكيف والاستجابة لتلك التغييرات.

وللوقوف على مشكلة الدراسة، فقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد استبانة مبدئية لعينة عددها (30) مفردة من العاملين في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية لاستطلاع آرائهم حول مستوى ممارسة متغيرات الدراسة الثلاث (القيادة الريادية - التجديد الاستراتيجي - ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة، وكذلك جمع بعض البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، والتأكد من التصور العام للدراسة<sup>(2)</sup>.

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية افتقار بعض العاملين لتفسير المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة (القيادة الريادية - التجديد الاستراتيجي - ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، وكذلك الحاجة إلى العمق في تطبيق الممارسات الخاصة بها، ولذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية.

وبغرض الوقوف على جميع الأسئلة التي تتضمنها مشكلة الدراسة تم طرح التساؤلات التالية:

- ما هو واقع ممارسة متغيرات الدراسة الثلاث (القيادة الريادية - التجديد الاستراتيجي - ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) بالجهة محل التطبيق؟
- هل هناك علاقة بين القيادة الريادية والتجديد الاستراتيجي؟
- هل هناك علاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- هل هناك علاقة بين التجديد الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- هل يتوسط التجديد الاستراتيجي العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟

(1) تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بغرض التعرف بشكل مبدئي على مستوى ممارسة متغيرات الدراسة بالمستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية وتم توزيع الاستبانة على عدد (30) مفردة خلال الفترة من 2022/12/1 حتى 2022/12/30.

وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية.

#### 2.1. أهداف الدراسة

- بيان نوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- بيان نوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الريادية والتجديد الاستراتيجي؛
- بيان نوع وطبيعة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- التعرف على دور التجديد الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛
- بناء إطار مفاهيمي حول متطلبات تطبيق ممتغيرات الدراسة (القيادة الريادية – التجديد الاستراتيجي - ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء).

#### 3.1. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية متغيراتها التي تتمثل في القيادة الريادية والتجديد الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

##### 1.3.1. الأهمية العلمية

إبراز الدور الهام لمتغيرات الدراسة القيادة الريادية والتجديد الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باعتبارهم من أهم المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، والتي تساهم بشكل كبير في التكيف مع التحديات والمتغيرات البيئية المختلفة، وكذلك التعرف على متطلبات تطبيق كلا من القيادة الريادية والتجديد الاستراتيجي وممارسات الموارد البشرية الخضراء، فضلا عن الوقوف على مدى وساطة التجديد الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما تكتسب هذه الدراسة أهمية من حيث ندرة البحوث التي تناولت العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال توسيط التجديد الاستراتيجي- حيث تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية في هذا الشأن.

##### 2.3.1. الأهمية التطبيقية

الاستفادة من نتائج الدراسة في تعزيز العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال توسيط التجديد الاستراتيجي، فضلا عن توجيه عناية متخذي القرار للعلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، وكيفية الاستفادة منها على مستوى المنظمة، الأمر الذي يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، كما تكتسب الدراسة أهمية خاصة من حيث مجال تطبيقها في القطاع الصحي الذي يلعب دورا هاما ومؤثرا على مستوى أي مجتمع.

#### 4.1. حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال عامي 2023/2022م.
- الحدود البشرية: العاملون بالمستشفيات الحكومية في منطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على المستشفيات الحكومية في منطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود العلمية: تتمثل في متغيرات الدراسة وهي القيادة الريادية والتجديد الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

## 5.1. فروض الدراسة

**H1:** يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية.

**H2:** يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على التجديد الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (السياق، المحتوى، العملية) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية.

**H3:** يوجد تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (السياق، المحتوى، العملية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية.

**H4:** يتوسط التجديد الاستراتيجي العلاقة بين القيادة الريادية بأبعاده المختلفة (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية وتحمل المخاطرة) وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية.

## 6.1. منهجية الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف دراسة وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة (القيادة الريادية، التجديد الاستراتيجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، والكشف عن العلاقة بينها من خلال جمع البيانات من المصادر المختلفة التي تمثلت في الأدبيات والبحوث العلمية العربية والأجنبية والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، حتى يتم تأصيل الجانب النظري والمنهجي للدراسة، وعلى الصعيد التحليلي فقد اعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال استبانة صممت للتعرف على الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بغرض دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.1.2. الإطار النظري

**1.1.2. مفهوم القيادة الريادية:** عرف (جاد الرب، 2013) القيادة الريادية بأنها السبق والقدرة على التخيل والتصوير المستقبلي، وأيضاً بناء مرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة، ويرى (Renko et al., 2015) أن القيادة الريادية تركز على تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع، كما أنها قد تشمل جميع المستويات الإدارية بالمنظمة، ومن أهم متطلبات القيادة الريادية الإنفتاح على البيئة الخارجية لفهم ومعرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين مع التركيز على مفاهيم الجودة وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار.

وأوضح (Shirokova et al., 2019) أن القيادة الريادية هي تركيز عمل مدراء المنظمات على تطوير سلوك أعمالهم والذي يبني عادة على الابتكار والرغبة في التفوق وفي تطوير خدمات جيدة، والبحث المبتكر عن فرص جديدة لتنفيذها، كما عرف (حسين وسعيد، 2020) القيادة الريادية هي القدرة القيادية لدى المدراء على التأثير في سلوكيات الآخرين وثقافتهم بتطوير أفكارهم من خلال فتح آفاق المشاركة والتمكين والإبداع والاستفادة من طاقاتهم بالشكل الذي يعزز الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة في ظل بيئة العمل الديناميكية ومخاطرها غير المتوقعة، ويرى (Sawaeen & Ali, 2020) أن القيادة الريادية هي طريقة يعيد بها قادة ريادة الأعمال هيكله منظماتهم بطريقة تمكنهم من إغتنام الفرص الجديدة وتحسين قدرتهم

على ابتكار التنوع المطلوب الذي يسمح لهم بالمنافسة في بيئة غير متوقعة للغاية، كما يعرف القائد الريادي بأنه هو الشخص المبدع والمبتكر لأشياء غير موجودة.

ويشير (Kuru, 2016) إلى أن القائد الريادي هو من يجمع إمكانات القائد وروح الريادي، فعندما يملك القائد روح مثابرة وريادية يستطيع أن ينشئ قوة ريادية يمكنها تغيير العالم والنجاح في مختلف المجالات، كما أنه فعال متمكن ومتعدد المهارات القيادية، وبالتالي هو المبدع والخلاق بشكل استباقي (Ketchen et al., 2007).

ونخلص مما سبق أن القيادة الريادية هي القيادة التي تمتلك الرؤية المستقبلية، والتي تستطيع نقل المنظمة من مستوى إلى مستوى أعلى من خلال قدرتها على الإبداع والتميز، وامتلاكها مؤهلات التأثير في سلوكيات الأفراد بما يحقق صالح المنظمة، فضلا عن الشجاعة في مواجهة المخاطر لإقتناص الفرص المتاحة.

### 2.1.2. أبعاد القيادة الريادية

تعددت أبعاد القيادة الريادية بين معظم الكتاب والباحثين، إلا أن هناك أبعاد مشتركة إتفق عليها معظمهم مثل دراسات (Imran & Aldaas, 2020)، (Yang & Guan, 2019)، (جمال و طاهر، 2017)، (نجم وآخرون، 2017)، (طه، 2021) وهي الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية وتحمل المخاطرة، وقد أخذ الباحث بهذا الإتجاه. وفيما يلي استعراض أبعاد القيادة الريادية:

❖ **الرؤية الاستراتيجية:** تعني الرؤية بيان لما سيكون عليه مستقبل المنظمة، وهي تجيب عن تساؤل هام وهو أين نريد أن نكون في المستقبل (Eryilmaz, 2021)، والقادة الرياديون بكل تأكيد هم ذورؤية جيدة فلديهم مهارات لايجاد حالة مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف المنظمة عن طريق اقامة علاقات ناجحة مع التابعين واستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز مثل هذه الرؤى وتحقيقها (القحطاني، 2017)، وتعتبر الرؤية الاستراتيجية أحد مداخل التخطيط الاستراتيجي المعتمد على نظام السيناريوهات أو المشاهد ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الأعمال، وبناء المركز التنافسي كونها مترابطة بعضها مع الآخر (Joyse & Woods, 1996).

❖ **الإبداع:** يعني الإبداع الميل والقدرة على التجربة، والتفكير بطريقة غير تقليدية، مما يشكل تهديدا للوضع الحالي، كما يشمل الإبداع المرونة والتكيف، والقدرة على حل المشكلات (Edwards et al., 2015)، كما يشير الإبداع إلى سلوك المؤسسة في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في تقديم المخرجات أو إدخال تعديلات عليها (King & Kugler, 2000). وبالتالي فالإبداع يعني الابتعاد عن كل ما هو تقليدي سواء عند طرح الأفكار أو وضع الاستراتيجيات والسياسات وكذلك معالجة المشكلات التقليدية بطريقة غير تقليدية، فالإبداع يعني الخروج عن المألوف إلى أبعاد وطموحات جديدة.

❖ **الاستباقية:** تعني الاستباقية المبادأة أي سبق الآخرين في إقتناص الفرص، حيث يتميز القادة الرياديون بالإقدام والشجاعة، لذلك يحرصون دائما على إقتناص واستغلال الفرص المتاحة بأسبقية عن الآخرين، ويقدمون خدمات ومنتجات حديثة لإحتمالية الحاجة إليها وطلبها من قبل العملاء مستقبلا (Rauch et al, 2009). وكذلك تتضمن الاستباقية القدرة على توقع التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن بدلا من انتظارها والقيام برد فعل تجاهها، ليكون ذلك بمثابة المحرك الأول باتجاه المنافسين (Frank, et al., 2010)، فالاستباقية الشجاعة في اتخاذ القرار وخلق الدافعية لدى المرؤوسين لطرح الإبداعات من أفكار ومنتجات وخدمات غير تقليدية، فضلا عن محاولة تكوين واستثمار علاقات جيدة مع المنافسين، والسعي الدائم لتوقع وإقتناص الفرص الواعدة لتحقيق التميز.

❖ تحمل المخاطرة: تعني المخاطرة قدرة الريادي على استيعاب حالة الغموض وعدم التأكد التي تحيط بالمستقبل، مع استعداده التام لمواجهة التحديات وتحمل الأعباء في ظل تلك الظروف (Rauch et al., 2009)، كما تتمثل عملية تحمل المخاطرة في قدرة القائد على توقع المخاطر وقياسها وتحديد مدى تأثيرها، والعمل على محاولة تجنبها، والتقليل من آثارها حال حدوثها، وبالتالي تمتلك المنظمة القدرة على مواجهة المخاطر واستيعابها (Harrison et al, 2016)، ومما سبق يتضح أن القائد الريادي يتمتع بالحكمة والشجاعة التي تمنحه القدرة على العمل وتحمل المسؤولية في ظل الظروف البيئية المعقدة والتي تتسم بالأحداث الاستثنائية في بعض الأحيان، مما يمنح المنظمة فرص عديدة كما يجنبها العديد من التهديدات.

### 3.1.2. مفهوم التجديد الاستراتيجي

تواجه معظم المنظمات العديد من التحديات التي فرضتها المتغيرات على الساحة العالمية، وأصبحت تلك المنظمات تعمل في ظل منافسة حامية الوطيس، وكان لزاما عليها أن تغير الاستراتيجيات والسياسات وطرق وأساليب العمل سعيا منها إلى التكيف مع ظروف ومتغيرات البيئة الخارجية، وكذلك حتى تستطيع خلق واستثمار فرص جديدة تفتح أمامها آفاق رحبة للاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو الأمر الذي دفع هذه المنظمات للقيام بعملية التجديد الاستراتيجي للتغلب على حالات القصور الذاتي والإضطراب البيئي وقوة المنافسة (Kwee, 2009) ويرى (Stienstra, 2008) أن التجديد الاستراتيجي عبارة عن التغيير في الاستراتيجية المطبقة أو نظم الجودة، حتى تستطيع المنظمة التكيف مع البيئة التي تعمل بها، ويحدث التجديد عندما تتوافر بدائل جيدة ممكنة التطبيق، ويمكن أن تعد طريقة لتطوير الاستراتيجية واستثمار الفرص واستكشافها.

كما يشير (Heyden, 2012) للتجديد الاستراتيجي أنه يمثل الخيارات واجراءات المواءمة التي التي تقوم بها المنظمة لتغيير مسارها الحالي من أجل الحفاظ على المواءمة الاستراتيجية مع التغييرات البيئية، ويعرف (Floyd & Ane, 2004) التجديد الاستراتيجي بأنه عملية تطويرية مرتبطة بتعزيز وتكييف واستغلال المعرفة الجديدة والسلوك الإبداعي من أجل إحداث التغيير في المقدرات الجوهرية للمنظمة وفي المجال الخاص بسوق منتجاتها، كما يرى (جلاّب، 2008) بأن عملية التجديد الاستراتيجي تمثل عملية ولادة أعمال جديدة في المنظمة، أي أن التجديد هو إبداع داخلي أو مشاركة المنظمة أو تحولها عبر إجراء عملية التجديد في الأفكار التي تقوم عليها مثل هذه المنظمات. ويشير (الحدراوي، 2016) إلى أن التجديد الاستراتيجي يمثل عملية تطويرية مستمرة تسعى لتغيير أو تعديل أو تحديث السمات التنظيمية الرئيسة التي تؤثر في الآفاق المستقبلية للمنظمة وتحافظ على بقائها.

وأشار (Mihalache et al., 2012) أن التجديد الاستراتيجي يتمثل في الممارسات الاستراتيجية لمواءمة القدرات التنظيمية مع البيئة لتعزيز الميزة التنافسية، كما يعرف (Augier & Teece, 2009) التجديد الاستراتيجي على أنه عملية مستمرة تنطوي على اجراءات وأنشطة وقرارات محددة مسبقا، وهذا يتوقف أيضا على قدرة المنظمة على التغيير والتكيف وإعادة خلق نفسها، كما أكد (Yusal et al., 2021) أن التجديد الاستراتيجي ظاهرة ريادية تسعى المنظمة من خلالها إلى إعادة تعريف علاقتها بأسواقها ومنافسها في الصناعة من خلال تغيير الطريقة التي تتنافس بها واستغلال الفرص المتاحة بطريقة ابداعية. ويكتسب التجديد الاستراتيجي أهمية كبيرة نظرا لدوره في رفع مستوى قدرات وامكانات المنظمة بالشكل الذي يمكنها من التعاطي مع التغييرات البيئية المحيطة بها.

ونخلص مما سبق أن عملية التجديد الاستراتيجي عملية تتضمن التحديث والتطوير المستمر لأنشطة وعمليات وسياسات وطرق المنافسة التي تتبعها المنظمة في ظل عالم متغير، بالشكل الذي يمكن المنظمة من رفع مستوى قدراتها كي تستطيع التكيف مع تلك المتغيرات واستكشاف واستغلال الفرص التي تحقق لها الاستمرار والنمو والوصول إلى تطلعاتها المستقبلية.

#### 4.1.2. أبعاد التجديد الاستراتيجي

تتكون أبعاد التجديد الاستراتيجي من ثلاث أبعاد رئيسية (Sievinen et al., 2020) (Mishina, (Schmitt et al., 2018) (2016) نستعرضها كما يلي:

❖ **بعد السياق:** يشير البعد السياقي إلى المبادرات الإدارية التي تقدمها المنظمة لتحقيق التكيف مع بيئة عملها، مثل التكنولوجيا والأسواق والمنتجات وكذلك النهج التنافسي من أجل فتح آفاق رحبة أمام مستقبل المنظمة، ويشمل التجديد الاستراتيجي مبادرات المواءمة الاستراتيجية التي تتم بشكل استباقي يشمل توقع التغيرات البيئية التي قد تحدث مستقبلاً، أو لاستكشاف الفرص المستقبلية، أو تفاعلية استجابة للتغيرات البيئية السابقة أو الحالية (Schmitt et al., 2018). كما يتضمن البعد السياقي تطوير الاستراتيجيات والسياسات والهياكل التنظيمية وتصميم الوظائف ونظم العمل في المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك.

❖ **بعد المحتوى:** يشير بعد المحتوى إلى عملية التحول الاستراتيجي التي تتضمن اعتماد استراتيجيات التغيير التي تهدف إلى استكشاف وتعزيز المهارات والإمكانات والقدرات المنظمة، والعمل على إستغلال الفرص المتاحة والأنشطة الإبتكارية والإبداعية وذلك بما يمكن المنظمة من زيادة النطاق الجغرافي لأعمالها وأنشطتها (Little, 2008).

وهناك نوعين من الإجراءات الاستراتيجية، الأول إجراءات استراتيجية استغلالية تستهدف تركيبة أسواق المنظمة الحالية والثاني إجراءات استراتيجية إستكشافية تتضمن أنماطاً جديدة لخلق القيمة (Schmitt et al., 2018).

❖ **بعد العملية:** يشير بعد العملية إلى الطابع الزمني للتجديد الاستراتيجي، والمتمثل في تقييم تقلب إجراءات التجديد الاستراتيجي (Flier, 2003)، مما يعني أن بعد العملية يركز على تكرار إجراءات التجديد الاستراتيجي وتقلبها، وتعتبر نسبة تقلب تنفيذ التجديد الاستراتيجي بالإنحراف المعياري لنسبة تنفيذ التجديد الاستراتيجي خلال فترة زمنية محددة، وهو ما يعبر عن مدى قدرة المنظمة على مسابرة التغيرات المتعلقة ببيئة عملها (Flier, 2003).

وفضلاً عن ما تقدم فإن الفترة الزمنية التي تستغرقها المنظمة في تنفيذ إجراءات التجديد الاستراتيجي تعتبر عنصراً حاسماً في تقييم مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهداف التجديد الاستراتيجي، فكلما إنخفضت الفترة الزمنية التي تستغرقها المنظمة في تنفيذ إجراءات التجديد الاستراتيجي كلما كان ذلك يعني زيادة قدرتها على النجاح والعكس صحيح.

5.1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء: حظي مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء باهتمام كبير من جانب العلماء والباحثين نظراً للاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالقضايا البيئية.

حيث تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في أنها تقوم بمبادرات موارد بشرية صديقة للبيئة تؤدي إلى كفاءة أكبر وتكاليف أقل ومشاركة أفضل للموظفين، كما تعمل على تعزيز مشاركة الموظفين في البرامج التدريبية، والتوظيف والتدريب وفقاً لأسس العدالة والنزاهة وبما يحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمات.

وتعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مجموعة من استراتيجيات وسياسات وعمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى توليد نتائج إيجابية مرتبطة بيئياً بالمنظمة (Dumaont et al., 2017). كما تعرف إدارة الموارد البشرية

الخضراء بأنها تحويل ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتحليل الوظيفي والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتحفيز إلى ممارسات خضراء (Jabbour et al., 2010).

وأشار البعض أن إدارة الموارد البشرية الخضراء عبارة عن مجموعة من ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة وكذلك الحفاظ على رأس المال المعرفي وأن الإدارة السليمة لهذين المفهومين هي الأمل لتحقيق المسؤولية الاجتماعية والاستدامة للمنظمة في نهاية المطاف وهو أمر حاسم لكل كيان تنظيمي (Ramasamy et al., 2017)، ويرى (Chandrika et al., 2021) بأنها نهج استراتيجي لتوظيف الافراد وتطويرهم والعناية بهم في المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية التي تؤثر على العلاقة بين المنظمة والعمالين فيها، كما يشير (Masri & Jaaron, 2016) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء عبارة عن السياسات والأنشطة والأنظمة والممارسات التي تتضمن التنفيذ والصيانة والتحسين المستمر الذي يهدف إلى البحث عن العاملين المهرة.

ونخلص مما سبق أن الإدارة الخضراء للموارد البشرية تعني تغيير الممارسات التقليدية لوظائف إدارة الموارد البشرية إلى الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية التي تحرص على تحقيق التفاعل الإيجابي بين المنظمة والقضايا البيئية مع تحملها مسؤوليتها الاجتماعية بصورة مثلى وفي ذات الوقت تطور من مستوى أداء الموارد البشرية لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

6.1.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: يعتبر العنصر البشري النواة الأساسية لنجاح أي منظمة، ولذلك فإن معظم المنظمات تعمل على تطوير وتنمية العنصر البشري بصورة دائمة لإدراكها بأنه المورد الرئيسي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية واستدامتها التنظيمية، وبالتالي كان لزاما على هذه المنظمات تغيير الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، من خلال التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء (Arulrajah & Opatha, 2014)، ونستعرض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما يلي:

❖ **التوظيف الأخضر:** ينظر إلى التوظيف الأخضر على أنه "عملية توظيف الأفراد ذوي المعارف والمهارات والمنهج والسلوكيات التي تتوافق مع أنظمة الإدارة البيئية داخل المنظمة (Ahmed, 2015). وبالتالي فإن التوظيف الأخضر عبارة عن عملية تتضمن استقطاب واختيار وتعيين أفضل العناصر والتي تنبئ قدراتهم بإمكانية التوافق مع نظم الإدارة البيئية في المنظمة، وهذا من شأنه أن يوفر للمنظمة الكثير من الجهد والوقت والتكلفة التي تتطلبها عمليات التدريب والتطوير وبخاصة إذا كان من تم توظيفهم يفتقدون للقدرات الأساسية للتعاطي مع الإدارة البيئية في المنظمة.

❖ **التدريب الأخضر:** يعتبر التدريب من الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء، ويستهدف التدريب الأخضر تصميم وتنفيذ برامج جادة ومنهجية للتثقيف والتدريب والتطوير لرفع مستوى قدرات الأفراد و اكسابهم السلوكيات التي تتماشى مع أنظمة الإدارة البيئية التي تتبعها المنظمة (Arulrajah et al., 2016).

وبالتالي فالتدريب يستهدف تطوير معارف الموارد البشرية، وقدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم وسلوكياتهم، وذلك من أجل إعدادهم وتأهيلهم بشكل مناسب لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية، والعمل على تنمية القدرات الفنية والذهنية، لزيادة قدرتهم على التعاطي مع التحديات المستقبلية للمنظمة (Masri & Jaaron, 2016)، كما يمكن القيام بالتدريب الأخضر من خلال مجموعة من البرامج التي تقوم بها المنظمة لصالح مواردها البشرية حول الممارسات الخضراء وذلك من خلال تنظيم الندوات والمحاضرات والدورات التدريبية الخضراء (الحسناوي، 2019).

❖ **التعويض الأخضر:** يعتبر التعويض الأخضر من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بل ويعتبر عنصرا حاسما من حيث تأثيره على باقي الممارسات، حيث يؤثر التعويض الأخضر إيجابيا على الأداء الأخضر للموظف (Forman & Jorgensen, 2001). وللتعويض دورا كبيرا في دعم الإدارة البيئية داخل المنظمة حيث يخلق الحافز داخل الموارد البشرية للإلتزام بقواعد وأنظمة الإدارة البيئية وإخراج أفضل ما لديها من طاقات وإبداعات في العمل بالإضافة لدعم الابتكارات والمساهمة في تقديم الإقتراحات التي تساهم في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح وبالتالي رفع قيمة المنظمة ودعم مركزها التنافسي، وتكون التعويضات أكثر فاعلية في تحفيز الموارد البشرية للتوجه للأداء الأخضر حال جمعها بين التعويضات المادية وكذلك المعنوية (Tang et al., 2017)

❖ **تقييم الأداء الأخضر:** تسعى المنظمات إلى التأكد من أن جميع الممارسات خضراء، وهذا ما يستدعي ضرورة تطبيق نظم تقييم وقياس الأداء للوقوف على مدى نجاح تطبيق الممارسات وفقا للقواعد والأنظمة البيئية المطبقة داخل المنظمة حيث تتم المقارنة بين الخطة الموضوعة سالفًا والنتائج المحققة بعد التنفيذ للحكم على مدى نجاح العاملين، ويلعب المديرين دورا هاما في عملية تقييم الأداء على وفق المنهج الأخضر من خلال إتاحة الفرصة وتشجيع العاملين لتقديم أفكار خضراء تدرج كمستهدفات في فترة التقييم التالية، مع وضع مدى تحقيق تلك الأفكار مستقبلا كأحد محاور عملية تقييم أداء العاملين (Margaretha & Saragih, 2013)، ويساهم تقييم الأداء الأخضر في تحسين المعارف والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالموارد البشرية تجاه القضايا البيئية، والتي من شأنها تعزيز رأس المال الفكري الأخضر (Jirawuttinunt & Limsuwan, 2019).

## 2.2. الدراسات السابقة

1.2.2. **الدراسات التي تناولت القيادة الريادية:** استهدفت دراسة (Bagheri, 2018) التعرف على أثر القيادة الريادية بأبعادها (تحمل المخاطرة، الاستباقية، الإبداع) على الابتكار وإدراك الفرص لدى العاملين، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي على السلوك الابتكاري وإدراك الفرص لدى العاملين، وأن تأثير القيادة الريادية المباشر على السلوك الابتكاري للعاملين أكبر من التأثير على إدراك الفرص لدى العاملين.

وسعت دراسة (حسين وسعيد، 2020) للتعرف على دور تقنيات المعلومات والاتصالات في تعزيز القيادة الريادية توصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات المعلومات والاتصالات تلعب دورا كبيرا في تعزيز القيادة الريادية على مستوى المنظمة واختبرت دراسة (Wang et al., 2020) العلاقة بين القيادة الريادية وأداء فرق العمل، وتوصلت الدراسة أن للقيادة الريادية أثر إيجابي على أداء فرق العمل من خلال دعمها القوي للعمل الجماعي واكساب فرق العمل الدافعية للإنجاز، وأن القيادة الريادية تلعب دورا هاما على مستوى المنظمة. وحاولت دراسة (القحطاني، 2017) التعرف على القيادة الريادية بأبعادها وخصائصها ومهاراتها ووعناصرها وقواسمها المشتركة في الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى ظهور نمط جديد من القيادة وهي القيادة الريادية، وبروز العديد من النماذج التي تتمتع بخصائص القيادة الريادية، كما أن القيادة الريادية تمتلك القدرة على تعزيز قدرة المنظمات على المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية في وقت قياسي، ونجاح الكثير من القيادات الريادية في المنظمات العامة والخاصة في اتخاذ قرارات ذات مخاطر عالية.

واستهدفت دراسة (يوسف، 2023) التعرف على دور القيادة الريادية في استشراف المستقبل كمدخل لتعزيز التنافسية، بالإضافة إلى التأسيس النظري لمفهوم القيادة الريادية وعناصرها، والتعريف بمفهوم استشراف المستقبل وأبعاده كمدخل لتعزيز التنافسية، أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الريادية تلعب دورا هاما في استشراف المستقبل، وأن القائد

الريادي يتميز بتسهيل جهود المنظمة لإدارة الموارد استراتيجيا إذ تتضمن الأفكار الجديدة وتشجيع المخاطرة أو تحمل الفشل وترويج التعلم وتبني الإبداعات بالمنتج و/أو العملية والتغيير المستمر كناقل للفرص.

واستهدفت دراسة (شيرين، 2020) التعرف على العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح التنظيمي في الجامعات المصرية وتوصلت الدراسة إلى عدم مناسبة أساليب القيادة التقليدية لتلبية احتياجات الجامعات المصرية، بالإضافة إلى اسهام القيادة الريادية في تعزيز واستمرارية التطورات التكنولوجية والمعرفية بالجامعات المصرية، وأن القادة الذين يتمتعون بأبعاد القيادة الريادية يتفوقون على غيرهم من القيادات.

واختبرت دراسة (Sawaeen & Ali, 2020) العلاقة بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي، كما تسهم القيادة الريادية في صياغة الابتكار الاستراتيجي والعمليات والمهارات، بالإضافة إلى تنظيم الموارد للإستفادة من الفرص المبتكرة وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الاستدامة والقدرة التنافسية.

واستهدفت دراسة (طه، 2021) التعرف على تأثير القيادة الريادية على جودة الحياة الوظيفية في وزارة التجارة والصناعة المصرية، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الريادية (الإبداع والاستباقية، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة) وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الريادية بأبعادها المختلفة والتدريب والتطوير، والأجور والمكافآت، وظروف وبيئة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي.

## 2.2.2. الدراسات التي تناولت التجديد الاستراتيجي

استهدفت دراسة (Worch wt al., 2012) التعرف على تأثير التجديد الاستراتيجي على إعادة تشكيل القدرات في سياق التغيير التنظيمي في شركة إسكوم لتوريد الكهرباء في جنوب إفريقيا وتوصلت الدراسة إلى أن التجديد الاستراتيجي يتحقق من خلال مجموعة من العمليات التي يختلف تأثيرها من عملية إلى أخرى من حيث مساهمتها في علاج نواحي القصور، فهناك عمليات لها تأثير سريع جدا، وعمليات أخرى تستغرق فترة زمنية طويلة.

وحاولت دراسة (Albert, 2013) استكشاف العناصر المكونة للنظام الإداري وتأثير الأنشطة الإدارية المترابطة وعلاقتها بالتجديد الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن للأنشطة المترابطة أن تعرقل أو تدعم التجديد الاستراتيجي، ويعتمد ذلك على توزيع الترابط بين المستويات الإدارية والقواعد والأنظمة المعمول بها في المنظمة.

وركزت دراسة (الغزالي، 2014) التعرف على العلاقة بين أبعاد خفة الحركة وأبعاد التجديد الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد خفة الحركة وأبعاد التجديد الاستراتيجي، وأن خفة الحركة تدعم ممارسات وأنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة.

واستهدفت دراسة (التميمي، 2017) التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي بالبنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى إرتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما عدا التعويضات التي جاءت منخفضة، وكذلك إرتفاع مستوى أنشطة التجديد الاستراتيجي، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابيا على التجديد الاستراتيجي.

وسعت دراسة (Masad & Salih, 2016) إلى التعرف على العوامل الدافعة للتغيير التكنولوجي وأثرها في ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية عن طريق التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط، وتوصلت الدراسة إلى إرتفاع مستوى التغيير التكنولوجي

والتجديد الاستراتيجي، وأن تأثير التغيير التكنولوجي على ممارسات إدارة تنويع الموارد البشرية ارتفع في وجود التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط.

واستهدفت دراسة (chaola et al., 2013) التحقق من أثر العلاقة بين توجه الإدارة في التجديد الاستراتيجي وأداء الشركة، أظهرت النتائج أن التجديد الاستراتيجي له أثر إيجابي على أداء الشركة، كما أنه يساعد على تحقيق التميز والإنجاز التنظيمي وزيادة الإنتاج.

واستهدفت دراسة (Mielcarek, 2019) اقتراح مفهوم للتجديد الاستراتيجي للمنظمات لدعم إنشاء القيمة من خلال ضبط أنظمة العمل في المنظمة، توصلت الدراسة إلى تقديم أربعة أنواع من عملية التجديد الاستراتيجي لضمان أداء أفضل وهي إحداث تغييرات، تكوين المفاهيم، التغييرات في التنفيذ والتحقق من إضفاء الطابع الرسمي على التغييرات.

### 3.2.2. الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد الخضراء

استهدفت دراسة (Opathal & Anton, 2014) تقديم تأملات عامة مبسطة تتعلق بإدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد توصلت الدراسة أنه يوجد سبعة جوانب مثل معني إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأسباب الأخذ بمفهوم الإدارة الخضراء وما هو معني إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهميتها ومتطلباتها وإخضرار وظائف إدارة الموارد البشرية، ونتائج بعض الدراسات البحثية لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

وحاولت دراسة (Song et al., 2020) التعرف على دور رأس المال البشري الأخضر في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار الأخضر، وأن رأس المال البشري الأخضر توسط في الربط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر، بالإضافة إلى وجود تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر من خلال رأس المال البشري الأخضر.

واستهدفت دراسة (خليفة، 2021) التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة البيئية، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل من تقييم الأداء الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر والتعويضات الخضراء على التنمية البيئية المستدامة، وأثر سلبى لبعده تحليل وتصميم العمل الأخضر والتوظيف الأخضر، إدارة الصحة والسلامة الخضراء على التنمية البيئية المستدامة.

واستهدفت دراسة (زيدان، 2020) التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط من درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية، ويوجد دور إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة على الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية.

كما سعت دراسة (جودت، 2021) إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء، الاستدامة الخضراء) في تحقيق البراعة التنظيمية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد البراعة التنظيمية.

واختبرت دراسة (Kanapla, 2018) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموظف في مؤسسات الرعاية الصحية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معتدل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف، إدارة الأداء التدريب والتطوير، علاقات الموظفين، الأجور والمكافآت) على أداء الموظف.

واستهدفت دراسة (الحداد، 2020) التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز أداء الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل متوسط، وأن الإدارة الخضراء للموارد البشرية من خلال بعد التوظيف الأخضر أكثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء من حيث تأثيره الإيجابي على أداء الموارد البشرية وتعزيز عناصر الابداع والكفاءة والفعالية.

وركزت دراسة (إبراهيم، 2021) على تحديد نوع ودرجة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية من خلال عملية إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

وحاولت دراسة (التعمري، 2021) الوقوف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر إيجابيا على التوجه الريادي لدى العاملين.

#### 4.2.2. التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها ساهمت بقدر كبير في التعرف على المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة القيادة الريادية، التجديد الاستراتيجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وكذلك علاقتها بالعديد من الأساليب والممارسات الإدارية الهامة، وقد تباينت وتعددت أهداف تلك الدراسات وفقا للمشكلة التي تتناولها والتي تختلف عن مشكلة الدراسة الحالية التي هدفت للتعرف على الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية وبالإضافة إلى ذلك فقد ساهمت تلك الدراسات في تحديد مشكلة وأداة الدراسة الحالية، وكذلك صياغة فروضها، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع مختلف لم يسبق تناوله في مجال ومنطقة التطبيق (المستشفيات الحكومية في منطقة الحدود الشمالية) - في حدود على الباحث - وتسعى هذه الدراسة أن تقدم مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تفيد الباحثين وكذلك المسؤولين عن إدارة المنظمات.

#### 3. النموذج المقترح للدراسة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة وكذلك فروض الدراسة الحالية، تم تصميم النموذج المقترح للدراسة والذي يحتوي على المتغيرات الثلاث (القيادة الريادية - التجديد الاستراتيجي - ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، ويوضح

#### الشكل رقم (1): يوضح نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة



شكل رقم (1) الإطار المقترح للدراسة  
المصدر: اعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

#### 4. الدراسة التطبيقية

##### 1.4. أداة القياس

في ضوء فروض ومتغيرات الدراسة، فقد قام الباحث بتصميم استبانة شملت (51) عبارة تم إعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة بواسطة (Google Forms)، وقد جاء تنظيم الاستبانة مقسما إلى ثلاث أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: قياس القيادة الريادية (المتغير المستقل) وتم قياسه باستخدام (19) عبارة موزعة على أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) وتم تطوير فقرات استبانة هذا المتغير بما يخدم أغراض الدراسة بمرجعية الدراسات السابقة (Imran & Aldaas, 2020)، (Yang & Guan, 2019)، (جمال وطاهر، 2017)، (نجم وآخرون 2017)، (طه، 2021).

الجزء الثاني: قياس التجديد الاستراتيجي (المتغير الوسيط) وتم قياسه باستخدام (15) عبارة موزعة على أبعاد التجديد الاستراتيجي (السياق، المحتوى، العملية)، وتم صياغة وتطوير فقرات استبانة هذا المتغير لخدمة أغراض الدراسة بمرجعية الدراسات السابقة (Sievinen et al., 2020)، (Schmitt et al., 2018)، (Mishina, 2016).

الجزء الثالث: قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير التابع) وتم قياسه باستخدام (17) عبارة موزعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) وتم تطوير فقرات استبانة هذا المتغير لخدمة أغراض الدراسة بمرجعية الدراسات السابقة (Song et al., 2020)، (Kanapla, 2018)، (Arulrajah & Opatha, 2014). وقد تم قياس الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت إجابات المستقصى منهم على عبارات الاستبانة بين أرفض بشدة (1) إلى أوافق بشدة (5).

##### 2.4. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية والذين يبلغ عددهم (5034) عاملا وقت إجراء الدراسة، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (357) مفردة من العاملين بالمستشفيات الحكومية في منطقة الحدود الشمالية، وتم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة التي بلغت (357) كالتالي:

$$n = \frac{N \times P(1-P)}{N-1 \times (d^2 \div Z^2) + X P(1-P)} = 357$$

N = حجم المجتمع، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 95% وتساوي 1.96، d = نسبة الخطأ وتساوي (74%) كما هو موضح بالجدول رقم (1).

##### جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

الفئة	ذكر	أنثى	المجموع	حجم العينة	الاستجابة	نسبة الاستجابة
أطباء بشريون	699	325	1024	72	59	82%
أطباء أسنان	71	38	109	8	6	75%
طاقم التمريض	539	1929	2468	175	119	68%
قابلات	0	67	67	5	2	40%
صيادلة	60	35	95	7	6	86%
فئات طبية مساعدة	837	434	1271	90	72	80%
الإجمالي	2206	2828	5034	357	264	74%

المصدر: وزارة الصحة السعودية، الكتاب الإحصائي السنوي، 2021م.

### 3.4. الأساليب الإحصائية

لاختبار فروض الدراسة، تم استخدام الطرق الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة وتصلح لتحقيق أهدافها، وتمثل هذه الأساليب في التالي:

- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد، لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقل والوسيط والتابع.
- أسلوب تحليل المسار (Path analysis) للتحقق من وجود تأثير للمتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الريادية) والمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء).
- تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) وبرنامج (Amos V.24).

### 4.4. نتائج الدراسة التطبيقية

#### 1.4.4. اختبار صدق وثبات المقياس

جدول رقم (2): يوضح قيم الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

أبعاد متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق الذاتي
أبعاد المتغير المستقل (القيادة الريادية)			
الرؤية الاستراتيجية	5	0.779	0.681
الإبداع	5	0.839	0.765
الاستباقية	5	0.902	0.791
تحمل المخاطرة	4	0.843	0.771
مراحل المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي)			
السياق	5	0.760	0.664
المحتوى	5	0.894	0.780
العملية	5	0.698	0.611
أبعاد المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)			
التوظيف الأخضر	4	0.877	0.751
التدريب الأخضر	4	0.869	0.782
التعويض الأخضر	4	0.744	0.690
تقييم الأداء الأخضر	5	0.909	0.829

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة (الاستبانة)، ومن خلال الجدول رقم (2) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع المحاور، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.698) للبعد الثالث من المتغير الوسيط "العملية" و(0.909) للبعد الرابع من المتغير التابع "تقييم الأداء الأخضر". كما تراوحت قيمة معامل الصدق بين (0.611) للبعد الثالث من المتغير الوسيط "العملية" و(0.829) للبعد الرابع من المتغير التابع "تقييم الأداء الأخضر"، مما سبق نخلص إلى أن بيانات عينة الدراسة تتمتع بصلاحية معقولة Reliability حيث أن قيمة ألفا تجاوزت (60.0%) على كافة أبعاد متغيرات الدراسة، الأمر الذي يدل على ثبات الاستجابات وإمكانية الاعتماد على النتائج وتعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة ككل.

#### 2.4.4. اختبار فروض الدراسة ومناقشة النتائج

H1: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية.

جدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الريادية (المتغير المستقل) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير التابع)

F (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
171.921	0.741	0.827	0.000	11.061	0.662	0.801	ممارسات إدارة	الرؤية الاستراتيجية
			0.000	6.964	0.811	0.763	الموارد البشرية	الإبداع
			0.000	7.165	0.540	0.646	الخضراء	الاستباقية
			0.000	4.129	0.779	0.723		تحمل المخاطرة

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

لإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول رقم (3) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة F المحسوبة (171.921) وبمستوى دلالة (Sig=0.000) وهو أقل من (0.05) بالإضافة إلى معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم T وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).
- وجود ارتباط طردي قوي بين القيادة الريادية (المتغير المستقل) وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.827) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.741)، وهي قيمة دالة احصائيا وتعني أن عمليات المتغير المستقل (القيادة الريادية) مجتمعة تفسر حوالي (74.1%) من التباين الحادث في المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.
- إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين القيادة الريادية وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبالتالي فإنه كلما ارتفع مستوى القيادة الريادية في المنظمة فإن هذا ينعكس إيجابيا على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- وجود أثر لجميع أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث يظهر الجدول رقم (3) أن قيم (B) بلغت (0.801)، (0.763)، (0.646)، (0.723) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع العمليات.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية".  
H2: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية – الإبداع – الاستباقية - تحمل المخاطرة) على التجديد الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (السياق – المحتوى - العملية) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية.

جدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الريادية (المتغير المستقل)

على التجديد الاستراتيجي (المتغير الوسيط)

F (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
437.955	0.539	0.578	0.000	5.704	0.496	0.759	التجديد الاستراتيجي	الرؤية الاستراتيجية
			0.000	6.653	0.603	0.433		الإبداع
			0.008	4.110	0.494	0.572		الاستباقية
			0.000	3.308	0.793	0.640		تحمل المخاطرة

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول رقم (4) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على التجديد الاستراتيجي، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F)(437.955)، وقيمة (Sig=0.000)، بالإضافة إلى معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).
  - وجود ارتباط طردي قوي بين القيادة الريادية (المتغير المستقل) وبين التجديد الاستراتيجي (المتغير الوسيط) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.578) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).
  - بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>)(0.539)، وهي قيمة دالة احصائيا وتعني أن أبعاد المتغير المستقل (القيادة الريادية) مجتمعة تفسر حوالي (53.9%) من التباين الحادث في المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي)، وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.
  - إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين القيادة الريادية وبين التجديد الاستراتيجي، وبالتالي فإن ارتفاع مستوى وممارسات القيادة الريادية في المنظمة ينعكس إيجابيا على مستوى التجديد الاستراتيجي.
  - وجود أثر لجميع أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على التجديد الاستراتيجي، حيث يظهر الجدول رقم (5) أن قيم (B) بلغت (0.759)، (0.433)، (0.572)، (0.640) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع العمليات.
- مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على التجديد الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (السياق، المحتوى، العملية) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية".

H3: يوجد تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (السياق، المحتوى، العملية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية.

جدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتجديد الاستراتيجي (المتغير الوسيط) على ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء (المتغير التابع)

المتغيرات الوسيطة	المتغير التابع	B	Beta	T	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F (Sig)
السياق	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	1.308	0.409	2.679	0.000	0.603	0.502	674.412
المحتوى		0.554	0.631	6.750	0.000			
العملية		0.463	0.397	4.873	0.000			

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل الإحصائي.

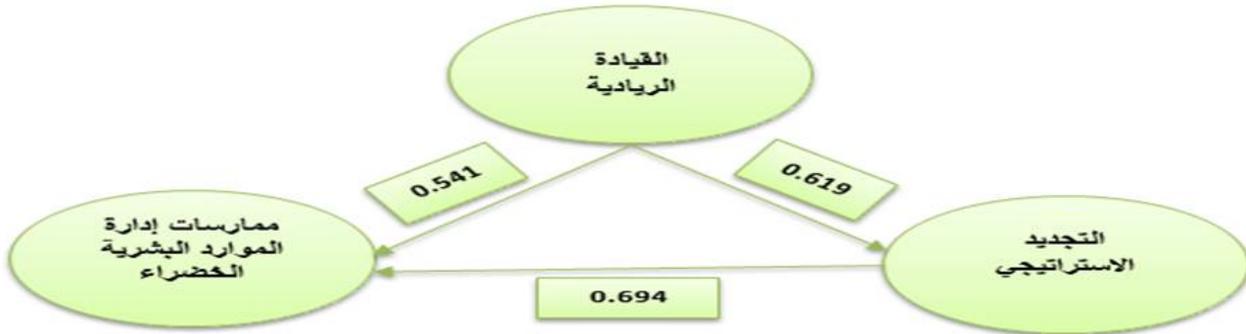
لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول رقم (5) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود تأثير معنوي لأبعاد التجديد الاستراتيجي (السياق - المحتوى - العملية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F)(674.412)، وقيمة (Sig=0.000)، بالإضافة إلى معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).
- وجود ارتباط طردي بين التجديد الاستراتيجي (المتغير الوسيط) وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.603) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>)(0.502)، وهي قيمة دالة احصائيا وتعني أن أبعاد المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) مجتمعة تفسر حوالي (50.2%) من التباين الحادث في المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.
- إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين التجديد الاستراتيجي وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وبالتالي فإن ارتفاع مستوى ممارسة التجديد الاستراتيجي في المنظمة ينعكس إيجابيا على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- وجود أثر لجميع أبعاد التجديد الاستراتيجي (السياق - المحتوى - العملية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (1.308)، (0.554)، (0.463) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع الأبعاد.
- مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث الذي ينص على "يوجد تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (السياق، المحتوى، العملية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية".

**H4:** يتوسط التجديد الاستراتيجي العلاقة بين القيادة الريادية بأبعادها المختلفة (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية تحمل المخاطرة) وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية.

ولكي تتحقق الوساطة لابد من وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الريادية) على المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، ووجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الريادية) على المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) على المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، وكذلك عند دخول المتغير الوسيط في النموذج فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع قد يتلاشى أو يقترب بصورة كبيرة من الصفر ويصبح التأثير غير دال احصائيا ويسمى توسطًا كاملاً، أو ينخفض التأثير ويكون دال احصائيا ويسمى بصورة جزئية. وقد تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis) للتحقق من وجود تأثير للتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية (المتغير المستقل) وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير التابع) من خلال الاستعانة ببرنامج (Amos V.24) للتعرف على التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة. ويوضح الشكل التالي رقم (2) نتائج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة.

الشكل رقم 2: نموذج تحليل المسار يوضح الدور الوسيط لتجديد الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء



جدول رقم (6) نموذج تحليل المسار لبيان الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

مؤشرات جودة النموذج				المعنوية P-value	الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار B	المتغيرات/ المسارات
RMSEA	Chi square	CFI مؤشر المواءمة المقارن	GFI مؤشر الملائمة				
0.000	0.000	0.922	0.895	***	0.49	0.619	القيادة الريادية التجديد الاستراتيجي
				***	0.71	0.694	التجديد الاستراتيجي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
				***	0.58	0.584	القيادة الريادية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الأثر المباشر)
			0.513				القيادة الريادية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الأثر غير المباشر)

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول رقم (6) وجود تأثير إيجابي مباشر موجب للمتغير المستقل (القيادة الريادية) على المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.619)، كذلك يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (القيادة الريادية) تؤدي إلى زيادة قدرها (61.9%) في المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي).

كما تظهر بيانات الجدول وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل (القيادة الريادية) على المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.584)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (القيادة الريادية) تؤدي إلى زيادة قدرها (58.4%) في المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء). كذلك تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) على المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.694)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) تؤدي إلى زيادة قدرها (69.4%) في المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء).

كما أشارت نتائج تحليل المسار وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل (القيادة الريادية) على المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) بلغ (0.513) وهي قيمة جيدة وتعني أن التجديد الاستراتيجي له دور كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الريادية) والمتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، وبالتالي هناك تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (51.3%) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وللتعرف على وساطة المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) هل هي وساطة كلية أم جزئية يتم إتباع المراحل التي حددها (Baron & Kenny, 1986):

- قياس تأثير المتغير المستقل (القيادة الريادية) على المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء).
- قياس تأثير المتغير المستقل (القيادة الريادية) على المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي).
- قياس تأثير المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) على المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء).
- قياس تأثير المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) على المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) في وجود المتغير المستقل (القيادة الريادية).

كما يوضح الجدول رقم (6) التالي:

- تؤثر القيادة الريادية إيجابيا على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (B= 0.584, P ≤ 0.05).
- تؤثر القيادة الريادية إيجابيا على التجديد الاستراتيجي (B= 0.619, P ≤ 0.05).
- يؤثر التجديد الاستراتيجي إيجابيا على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (B= 0.694, P ≤ 0.05).
- يؤثر التجديد الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في وجود القيادة الريادية (B= 0.513, P ≤ 0.05).

ونلاحظ أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير القيادة الريادية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قد انخفضت من (0.584) إلى (0.513) على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين مما يعني أن التجديد الاستراتيجي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.513) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.584).

ويتضح أيضاً من بيانات الجدول أن مؤشر ملائمة جودة النموذج (GFI) قد بلغت (0.895) وهي نسبة تقترب من (1.00) ومن المعلوم أنه كلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح كلما زادت جودة النموذج وهو الأمر الذي يدل على ملائمة النموذج، كما يتضح أيضاً من الجدول أن مؤشر المواءمة المقارن (CFI) قد بلغ (0.922) وهي نسبة أيضاً تقترب من (1.00) وهو ما يدل على جودة النموذج.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الرابع الذي ينص على " يتوسط التجديد الاستراتيجي العلاقة بين القيادة الريادية بأبعادها المختلفة (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية".

## 5. النتائج والتوصيات

### 1.5. مناقشة النتائج وتفسيرها

— وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.741) وهو ما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الريادية) بجميع أبعادها يفسر حوالي (74.1%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.827$ ) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

— وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على التجديد الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (السياق، المحتوى، العملية) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.539) وهو ما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الريادية) بأبعادها المختلفة يفسر حوالي (53.9%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين القيادة الريادية والتجديد الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.578$ ) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

— وجود تأثير معنوي لأبعاد التجديد الاستراتيجي (السياق، المحتوى، العملية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.502) وهو ما يعني أن المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) بأبعاده المختلفة يفسر حوالي (50.2%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء) وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي بين التجديد الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.603$ ) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

التأثير الإيجابي للتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية بأبعادها المختلفة (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة) وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر – التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، تقييم الأداء الأخضر) في المستشفيات الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية، حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (51.3%) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى ايجابية وجود المتغير الوسيط حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتتماشى تلك الدراسة مع الشروط التي حددها (Baron & Kenny, 1986)، كما أنه تبين أن التجديد الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جزئياً، حيث أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير القيادة الريادية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قد انخفضت من (0.584) في حالة التأثير المباشر إلى (0.513) على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين مما يعني أن التجديد الاستراتيجي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الريادية وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.513) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.584).

## 2.5. التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والإطلاع على نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة أمكن للباحث وضع مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:
- التأكيد على أهمية نشر وترسيخ المفاهيم المتعلقة بالقيادة الريادية بأبعادها المختلفة، وتعزيز الوعي بها من خلال الندوات واللقاءات الدورية على مستوى المنظمة، وإبراز دورها العميق في تطوير الأداء المؤسسي، ونقل المنظمة إلى موضع ريادي متميز.
  - وضع معايير دقيقة لإختيار القادة في ضوء معايير القيادة الريادية، والابتعاد عن الطرق والأساليب التقليدية في الاختيار مثل الأقدمية.
  - إطلاق برامج إعداد القيادات الريادية، وفقاً لأساليب علمية متطورة بهدف اكتشاف وإعداد القيادات الإدارية التي تمتلك قدرات ريادية، ومنحهم الفرصة لتقديم رؤيتهم دون وضع قيود تقليدية تحد من إمكاناتهم.
  - دعم الإبداع وإفساح المجال أمام الأفكار الخلاقة على مستوى المنظمة، وتشجيع المبادرات الريادية، مع وضع حزمة تحفيزية تتضمن الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب تلك المبادرات والإبداعات.
  - تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي، من خلال التحليل الدوري لبيئة عمل المنظمة، والاستجابة الرشيدة للتغيرات البيئية، بالشكل الذي يمكن المنظمة من تحقيق المواءمة الاستراتيجية التي تدفعها لإكتشاف الفرص المستقبلية والعمل على إقتناصها.
  - التوسع في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والسعي الدائم نحو تفعيلها، نظراً لدورها في تخفيض الأعباء والتكاليف من خلال استخدام موارد وإمكانات المنظمة بالشكل الأمثل، فضلاً عن مساهمتها الفاعلة في تحمل المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية.

- التقييم الدوري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، من خلال إنشاء وحدة تنظيمية تتولى متابعة وتقييم تلك الممارسات ومدى الإلتزام بها على مستوى المنظمة، وتقديم تقارير دورية بذلك للإدارة العليا للمنظمة.
- استثمار العلاقة الإيجابية بين القيادة الريادية والتجديد الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستفادة منها في تحقيق الغايات الاستراتيجية للمنظمة.

## 6. قائمة المراجع:

1. إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى (٢٠٢١)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط المجلة العربية للإدارة، (1)41.
2. التعمري، رنا خليل (2021)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، جامعة الاسراء، الأردن.
3. التميمي، محمد كريم عبيد (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
4. الحداد، علاء ميشيل (٢٠٢٠)، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص السوري رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، قسم إدارة الاعمال.
5. الحدراوي، رافد حميد (2015)، المهارات السياسية بوصفها متغير تفاعلي بين القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه جامعة الكوفة.
6. الحسناوي، صالح مهدي محمد (2019)، الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي: بحث استطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة بجامعة كربلاء، مجلة أهل البيت، العدد 25، ص 449-483.
7. الغالي، طاهر محسن، وادريس، وائل محمد صبيح (٢٠١٥)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
8. الغزالي، فاضل راضي غباش (2014)، دور دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي: بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، (3)16، ص 75-102.
9. القحطاني، سالم سعيد (2017)، القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد 151، الرياض.
10. جاد الرب، سيد أحمد (2010)، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، القاهرة، دار الكتاب الحديث.
11. جلاب، إحسان دهش (2008)، النظام القيمي الفاعل وأثره في التجديد الاستراتيجي، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، (2)10.
12. جمال، دينا حامد، وطاهر، عبد الكريم مزعل (2017)، أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية: دراسة تطبيقية لعينة من شركات السياحة والسفر في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، (40)110، الجامعة المستنصرية، ص 354-367.
13. جودت، حامد (2021)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ (12)7، ص 591-644.
14. حسين، مهند عباس، وسعيد، سناء عبد الرحيم (2020)، دور تقنيات المعلومات والاتصالات في تعزيز القيادة الريادية: دراسة تحليلية في مديرية بلدية الحر، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (5)16، ص 339-355.
15. خليفة، المعز بالله البرنس محمد (2021)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة: دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بمحافظة أسبوط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (2)2، ص 627-657.
16. زيدان، خالد محسن، وأبو دولة، جمال (2020)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، (1)6، ص 48-67.
17. طه، حسنين السيد حسنين، وزايد، حسني جليشاني عبد المقصود نعمة الله. (2022). تأثير القيادة الريادية علي جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية علي وزارة التجارة والصناعة المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (1)13، ص 1-31.

18. نجم، عبدالحكيم أحمد، والنجار، حميدة محمد، والبياتي، خالد على (2017)، العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الوظيفي الذاتي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات بمحافظة السلبيمانية بإقليم كردستان العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 41(1)، ص 479-503.
19. يوسف، شريف محمد (2023)، القيادة الريادية ودورها في استشراف المستقبل كمدخل لتعزيز تنافسية المنظمات بالتطبيق على شركات الاتصالات، المجلة العربية للإدارة، 43(1)، ص 115-135.
20. يوسف، شيرين محمد، (2020)، القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14(7)، ص 123-203.
21. Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices, *Cogent Bus. Manag*, 2: 1-13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>.
22. Albert, D. (2013). Strategic Renewal of Activity Systems: An Interdependency Perspective (Doctoral dissertation, Difo-Druck Bamberg).
23. Arulrajah, A. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2016). Analytical and theoretical perspectives on green human resource management: A simplified underpinning.
24. Arulrajah, A. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2016). Analytical and theoretical perspectives on green human resource management: A simplified underpinning, *International business research*, 9(12): 153- 164.
25. Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.
26. Bagheri, A., & Akbari, M. (2018). The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(1), 28-35.
27. Baron, R., M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research conceptual, strategic, & statistical Consideration, *Journal of personality & Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
28. Chandrika, P., Srivastava, S., & Malali, K. B. (2021) STRATEGIC GREEN HR MANAGEMENT AND PLANNING, *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal (Special Issue)*, 1-8.
29. Chaola, P., Pratoom, K., & Raksong, S. (2015). A conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance. In *Allied Academies International Conference. Academy of Strategic Management. Proceedings (Vol. 14, No. 2, p. 18)*. Jordan Whitney Enterprises, Inc.
30. Chrisman, J. J., Chang, E. P., & Verbeke, A. (2005). Corporate venturing and strategic renewal from the perspective of prospect theory. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
31. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. *Coleman white paper series*, 4(1), 1-63.
32. 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.
33. Edwards-Schachter, M., García-Granero, A., Sánchez-Barrioluengo, M., Quesada-Pineda, H., & Amara, N. (2015). Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship. *Thinking skills and creativity*, 16, 27-39.
34. Eryılmaz, M. E., & Bektaş, O. (2021). An Examination of the Relationship between Vision Content and Amount of Innovation in SMEs: Findings from Turkey. In *Research Anthology on Small Business Strategies for Success and Survival (pp. 497-521)*. IGI Global.
35. Forman, M., & Jorgensen, M. S. G. (2001). The social shaping of the participation of employees in environmental work within enterprises-experiences from a Danish context. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13(1), 71-90.
36. Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance—a replication study. *Schmalenbach business review*, 62, 175-198.

37. Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487-507.
38. Harrison, C., Paul, S., & Burnard, K. (2016). Entrepreneurial leadership in retail pharmacy: developing economy perspective. *Journal of Workplace Learning*.
39. Heyden, M. (2012). Essays on upper echelons & strategic renewal: A multilevel contingency approach (No. EPS-2012-259-STR).
40. Imran, R., & Aldaas, R. E. (2020). Entrepreneurial leadership: a missing link between perceived organizational support and organizational performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(4), 377-388.
41. Jirawuttinunt, S., & Limsuwan, K. (2019). The effect of green human resource management on performance of certified ISO 14000 businesses in Thailand. *UTCC International Journal of Business and Economics*, 11(1), 168-185.
42. Joyce, P., & Woods, A. (1996). *Essential strategic management: From modernism to pragmatism*. Butterworth-Heinemann.
43. Kanapala, P. K., & Battu, N. (2018). A Study on the role of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance—An Empirical Analysis on Health Care Industry. *International Research Journal of Management Sociology & Humanity*, 9(1), 212-219.
44. Ketchen Jr, D. J., Ireland, R. D., & Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(3-4), 371-385.
45. King, W. R., & Kugler, J. L. (2000). The impact of rhetorical strategies on innovation decisions: an experimental study. *Omega*, 28(5), 485-499.
46. Kuru, B. (2016). Lider Girisimci and Girisimci Lider. Retrieved from Aristolog: <http://www.aristolog.com/lider-girisimci-girisimci-lider/>, date of access, 11, 2016.
47. Kwee, Z. (2009). Investigating three key principles of sustained strategic renewal: A longitudinal study of long-lived firms (No. EPS-2009-174-STR).
48. Little, B. (2008). Trends in learning content management. *Industrial and Commercial Training*.
49. Margaretha, M., & Saragih, S. (2013, March). Developing new corporate culture through green human resource practice. In *International Conference on Business, Economics, and Accounting*, 1(10).
50. Masad, Q. A., & Salih, A. A. (2016). Factors Driving Technological Change And Its Impact On Human Resources Diversity Management Practices: Test Of The Mediator Role For Strategic Renewal. Amman-Jordan: Administration Department of Business Administration Middle East University.
51. Masri, H. A., & Jaaron, A. A. (2016). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 143, 474-489.
52. Mielcarek, P. (2018). The strategic renewal process—the challenge of creating and capturing value. *Nauki o Zarzadzaniu*, 23(4), 28-34.
53. Mihalache, O. R., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Offshoring and firm innovation: The moderating role of top management team attributes. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1480-1498.
54. Mishina, O. (2016). The linkage between organizational learning and strategic renewal. A case study within the fishing industry (Master's thesis, Høgskolen i Sørøst-Norge).
55. Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
56. Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: simplified general reflections, *International business research*, 7(8): 101–112.
57. Ramasamy, A. (2017). A study on implications of implementing green HRM in the corporate bodies with special reference to developing nations.

58. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
59. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
60. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
61. Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait. *Management Science Letters*, 10(4), 789-800.
62. Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98.
63. Shirokova, G., Ivonen, L., & Gafforova, E. (2019). Strategic entrepreneurship in Russia during economic crisis. *Foresight and STI Governance*, 13(3), 62-76.
64. Sievinen, H. M., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T. (2020). Strategic renewal in a mature family-owned company—A resource role of the owners. *Long Range Planning*, 53(2), 1-19.
65. Stienstra, M. (2008). Measuring knowledge: Exploitative and exploratory learning from strategic actions. Working paper presented at the Strategic Management Society 28th International Conference, October 13-15, Cologne, Germany.
66. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia pacific journal of human resources*, 56(1), 31-55.
67. Wang, H. H., Li, Y. N., & Kim, J. K. (2020). The Influence of Entrepreneurial Leadership on Team Performance-Focusing on the Mediating Role of Team Efficacy. *Journal of Digital Convergence*, 18(10), 107-117.
68. Worch, H., Kabinga, M., Eberhard, A., & Truffer, B. (2012). Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms. *European Business Review*.
69. Yang, J., Pu, B., & Guan, Z. (2019). Entrepreneurial leadership and turnover intention in startups: Mediating roles of employees' job embeddedness, job satisfaction and affective commitment. *Sustainability*, 11(4), 1101.
70. Yusal, Y., Suhandi, A., Setiawan, W., & Kaniawati, I. (2021). The effectiveness of collaborative problem-solving using decision-making problems to improve the pre-service physics teachers' critical thinking skills. *Jurnal Pendidikan Fisika*, 9(2), 107-116.