



أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز
إبداع الموارد البشرية متغير معدل
دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان

The Impact of Green Human Resources Management
Practices on the Differentiation Strategy
Human Resources Innovation Moderator Variable
Empirical Study on Renewable Energy Companies in Amman

إعداد الطالب

محمد إحسان السكارنه

إشراف

د. أمجد طويقات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون ثاني/ 2017

ب

تفويض

أنا الموقع أدناه "محمد إحسان السكارنه" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من

رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث

والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد إحسان السكارنه

التوقيع: 

التاريخ: 2017 / 2 / 1

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد

البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان

وأجيزت بتاريخ 2016 / 1 / 22

أعضاء لجنة المناقشة	الجامعة	التوقيع
الدكتور سمير الجبالي	رئيساً	الشرق الأوسط
الدكتور أمجد طويقات	مشرفاً	الشرق الأوسط
الدكتور غازي أبو قاعود	مناقشاً خارجياً	جامعة مؤتة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى ومن سار على اثر سنته وعلى أثر هديه واقتفى وبعد،

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم من لا يشكر الناس لا يشكر الله من هذا المنطلق اكرس عظيم شكري وامتناني الى مشرفي الدكتور امجد فهد الطويقات الذي كان دوماً عوناً لي يمدني بتوجيهاته السديدة ونصائحه الرشيدة ولم يأل جهداً في تقديم النصيحة والمساعدة والمشورة من اجل اتمام هذه الرسالة على اكمل وجه كما ويسعني ان أتقدم بعظيم الشكر والعرفان الى اخي وصديقي الدكتور محمد بني عيسى الذي وقف الى جانبي وجندني بالعزيمة والإصرار والتحدي من اللحظة الأولى في متابعة دراسة الماجستير في هذه الجامعة، جامعة الشرق الأوسط التي اعتز وافتخر ان أكون احد طلابها والشكر الموصول الى كل أعضاء هيئة التدريس في كلية الأعمال / قسم إدارة الأعمال فرداً فرداً لما قدموه لي ولزملائي من علم ومعرفة وحوار بناء والعمل بروح الفريق الواحد. وان مداد الكلمات تقف عاجزاً عن اعطائهم حقهم فهم الشموع المضيئة التي تحرق نفسها لتضيء طريق الآخرين.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى زملائي وزميلاتي في كلية الأعمال. كما أوجه شكري وتقديري وعرفاني الى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، كما واتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى اسرتي وعلى رأسهم زوجتي وابنتي وأبنائي الذين كانوا دائماً عوناً لي على الفرحه والسرور لإكمال دراستي. واخيراً وليس اخراً اختم شكري وتقديري الى كل من اعانني وقدم الدعم المعنوي لي من جميع اهلي واصدقائي واقاربي سائلاً الله العلي القدير ان يوفقهم جميعاً لما قدموه لي والله لا يضيع أجر المحسنين.

والله ولي التوفيق

محمد إحسان السكارنه

الإهداء

إلى من علمني معنى الحياة ومواقف الرجولة وغمرني بحبه وحنانه ... إلى روح والدي الطاهرة
سائلاً المولى العلي القدير أن يرحمه ويغفر له وأن يسكنه فسيح جناته وأن يحشره مع الانبياء
والشهداء والصديقين وحسن أولئك رفيقا.

إلى من حنَّ القلب لها وهي تحت التراب ونبع الحنان ... ما غاب جسدها الطاهر عنا
وروحها الطاهرة مازالت تدفينا ... إلى روح أغلى انسانية في الوجود ... إلى روح أمي
متضرعاً إلى الله جلت قدرته أن يرحمها ويغفر لها وأن يسقيها من حوض نبينا صلى الله عليه
وسلم شربة لا تظمأ بعدها ابداً

إلى من وقفت بجانبني وأمدتني بالصبر والعزيمة والجلد والإصرار وشاركتني سهر الليالي
والأيام التي تكللت بالثمر وتزينت بالزهر والراحة بعد العناء واللذة بعد الشقاء ... إلى زوجتي
العزيزة.

إلى فراشتي الجميلة وزهرتي الصغيرة ومهجة قلبي وروحي ... إلى ابنتي يارا
إلى فلذات كبدي وأعمدة بيتي ومهجة فؤادي ينال ... دانيال ... عاصم
كما أهدي ثمرة جهدي إلى كل من أشد به أزرني إخواني وأخواتي وأبنائهم وبناتهم فرداً
فرداً وإلى جميع زملائي وزميلاتي ... إلى جميع اعضاء هيئة التدريس
إلى كل من ساعدني في انجاز هذه الرسالة وانجاز هذا العمل... أهديكم رسالتي هذه
مع كل الاحترام والتقدير

والله ولي التوفيق

محمد إحسان السكارنه

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها
2	(1-1): المقدمة
3	(2-1): مشكلة الدراسة
4	(3-1): أهداف الدراسة
5	(4-1): أهمية الدراسة
6	(5-1): أسئلة الدراسة وفرضياتها
9	(6-1): أنموذج الدراسة
10	(7-1): حدود الدراسة
10	(8-1): محددات الدراسة
10	(9-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
12	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
13	(2 – 1): المقدمة
14	(2 – 2): ممارسات إدارة الموارد البشرية
21	(2 – 3): الإبداع
27	(2 – 4): استراتيجيات التمايز
30	(2 – 5): الدراسات السابقة العربية والاجنبية
39	(2 – 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
40	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
41	(3 – 1): المقدمة
41	(3 – 2): منهج الدراسة
41	(3 – 3): مجتمع الدراسة
42	(3 – 4): عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
45	(3 – 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
47	(3 – 6): متغيرات الدراسة
48	(3 – 7): صدق أداة الدراسة
58	(3 – 8): المعالجات الإحصائية
60	(3 – 9): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
61	(3 – 10): ثبات أداة الدراسة
63	الفصل الرابع نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
64	(4 – 1): المقدمة
64	(4 – 2): نتائج التحليل الإحصائي للدراسة
78	(4 – 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراسات اختبار فرضيات الدراسة
80	(4 – 4): اختبار فرضيات الدراسة

قائمة المحتويات

91	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
92	(5 – 1): المقدمة
92	(5 – 2): مناقشة النتائج
95	(5 – 3): التوصيات والمقترحات
98	قائمة المراجع
99	أولاً: المراجع العربية
99	ثانياً: المراجع الأجنبية
104	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1 - 3
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	2 - 3
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	3 - 3
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	4 - 3
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	5 - 3
50	مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بعد التدوير	6 - 3
52	مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد متغير الإبداع بعد التدوير	7 - 3
53	مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات متغير استراتيجيات التمايز بعد التدوير	8 - 3
60	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	9 - 3
61	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	10 - 3
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى التوظيف الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء	1 - 4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى التدريب والتطوير الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء	2 - 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى تقييم الأداء الأخضر الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء	3 - 4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى حفظ الطاقة في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء	4 - 4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى استراتيجية التمايز في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء	5 - 4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى رأس المال البشري في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء	6 - 4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى التقدم التكنولوجي في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء	7 - 4
79	نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness	8 - 4
81	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء	9 - 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
84	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان الأثر المعدل للإبداع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز	10 - 4
86	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان الأثر المعدل لرأس المال البشري على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز	11 - 4
89	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان الأثر المعدل للتقدم التكنولوجي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز	12 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الفصل - الشكل
9	أنموذج الدراسة	1 - 1
55	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	1 - 3
56	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لاستراتيجية التمايز	2 - 3
58	نتائج التحليل العاملي التوكيدي للابداع	3 - 3

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
105	أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
106	أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي	2

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز

إبداع الموارد البشرية متغير معدل

دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان

إعداد الطالب

محمد إحسان السكارنه

إشراف

د. أمجد طويقات

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان. وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان وعددها (78) شركة. أما عينة الدراسة، فقد تكونت من كافة المديرين ورؤساء الاقسام ومشرفي الإنتاج والعاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عددهم (165). إعتد الباحث إلى المنهج الكمي – الوصفي التحليلي – من خلال استخدامه الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS بهدف تحقيق أهداف الدراسة.

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 إستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة

والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان، وكذلك وجود دور مُعدل 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 الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة ضرورة اشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين في شركات الطاقة المتجددة في عمان واهمية تبني المبادرات الخضراء للمحافظة على بيئة العمل كاجراء المسابقات بين الأقسام والوحدات المختلفة في الشركات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الابداع، استراتيجية التمايز وشركات الطاقة المتجددة في عمان.

The Impact of Green Human Resources Management Practices on the Differentiation Strategy

Human Resources Innovation Moderator Variable

Empirical Study on Renewable Energy Companies in Amman

Prepared by

Mohammed Ihsan AL-skarneh

Supervisor

Dr. Amjad Tweiqat

Abstract

The study aimed to investigate the impact of green human resources management practices on the differentiation strategy human resources innovation moderator variable in renewable energy companies in Amman. The study population consisted of all workers in friendly companies for the environment and sustainable development and renewable energy that practice green administration in its activities in Amman totalling (78) Company. The sample consisted of all Managers, heads of departments and production supervisors working in friendly companies for the environment and sustainable development and renewable energy that practice green administration in its activities totaling (165). The researcher used the quantitative method (descriptive analytical) through using statistical Package for Social Science (SPSS) to achieve the study objectives.

The study reached a number of results namely: the green human resources management practices (green employment, green training and development, green performance evaluation & Conversation of Enrgy) has a significant impact on differentiation strategy at friendly

companies for the environment and sustainable development and renewable energy that practice green administration in its activities, there is a significant moderator impact of innovation (human capital and technological Progress) on the relationship between green human resources management practices and differentiation strategy at friendly companies for the environment and sustainable development and renewable energy that practice green administration in its activities.

The study recommends that the need to promote a culture of concern for the preservation work environment among workers in the renewable energy companies in Amman. Importance of adopting green initiatives to maintain a work environment as a competition between the various departments and units in the companies under study.

Keywords: green human resources management practices, innovation, differentiation strategy & renewable energy companies in Amman.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1) : المقدمة

(2-1) : مشكلة الدراسة

(3-1) : أهداف الدراسة

(4-1) : أهمية الدراسة

(5-1) : أسئلة الدراسة وفرضياتها

(6-1) : نموذج الدراسة

(7-1) : حدود الدراسة

(8-1) : محددات الدراسة

(9-1) : مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

(1-1): المقدمة

ظهرت الحاجة الماسة إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها استجابة إلى مبادرات المنظمات الدولية التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها بعد الثورة الصناعية واتساع نطاق الأعمال العالمي وما تتركه هذه الأعمال والصناعات من آثار وممارسات سلبية ساهمت إلى حد بعيد بزيادة التلوث والتدهور البيئي بشكل عام، فمنذ عقود مضت تنبه العلماء إلى هذه المشاكل الكارثية على البيئة والمجتمع.

ففي بداية ثمانينيات القرن الماضي بدأت الدول بالتفكير بمكافحة هذه المشاكل والحد من الممارسات الخاطئة تجاه البيئة ومن أبرز هذه الاتفاقيات والمعاهدات والبرتوكولات نذكر بعض منها معاهدة مونتريال للحد من الغازات الضارة بالأوزون (1987) بنيويورك (1988) لندن (1990)، ريودي جانيرو (1992)، كيوتو (1998) ومؤتمر كوبنهاغن للتحفيزات المناخية (2009) alarbyanews وصولاً إلى مؤتمر باريس (2015) الذي عقد مؤخراً بشأن تغيير المناخ وبمشاركة 195 دولة منهم 158 رئيس دولة ويدعو الإتفاق جميع الدول الغنية والفقيرة بالتعهد بإتخاذ اجراءات بشأن تغيير المناخ يقلل حرارة الأرض بأقل من درجتين مئويتين فوق المستوى الذي كان عليه قبل الثورة الصناعية. ومن المقرر أن يحل الاتفاق محل بروتوكول كيوتو الذي سينتهي العمل به سنة 2020. كما تم توقيع الوثيقة في نيويورك بمقر الأمم المتحدة في 22 أبريل 2016 وسيدخل حيز التنفيذ بعد المصادقة عليه من قبل 55 دولة تنتج ما لا يقل عن 55% من الغازات الدفيئة.

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 وتقليل انبعاثات الكربون والحد من ممارسات

التلوث من خلال استخدام التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير والتقييم الأخضر والموظفين والخبراء الأخضر وذوي الكفاءة والموهبة والمعرفة والدراية فهؤلاء الموظفين يعتبروا كـرأسمال بشري وفكري للمنظمة يتوجب على هذه المنظمات الاحتفاظ بها ويمكن للمنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بالحد من الممارسات الخاطئة اتجاه البيئة.

من هنا يرى الباحث أن الموارد البشرية هي من أهم الأصول في المنظمات والتي تلعب دوراً مهماً في إدارة شؤون الموظفين وأن زيادة التوجه الأخير عالمياً للتركيز من قبل منظمات الأعمال قد توجب عليها وعلى مدراء الموارد البشرية الحديثة لديها إلى دمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء في رسالتها جنباً إلى جنب مع سياسات وممارسات الموارد البشرية المختلفة فإن هذه الممارسات تؤدي إلى تعزيز نشاط العمال وصحتهم وبالتالي زيادة في الإنتاج والإنتاجية لدى الموظفين أي أنها تزيد الكفاءة وتقلل التكاليف وبالتالي تزيد التنافسية وتشجع الابداع في ادارة الموارد البشرية (Renwick, Redman & Maquire, 2013).

(2-1): مشكلة الدراسة

على الرغم من وجود أدبيات تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى حد كبير الا انه لا يزال هنالك غموض مرتبط بالتففيذ الفعال لسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفي المنظمات حول العالم لتحقيق ثقافة مطلقاً للشركات الخضراء (Ahmad, 2015). ومن حادثة مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها والاهتمام العالمي بها، أدى إلى تزايد الوعي داخل المنظمات بأهمية القضايا البيئية وأرغمها على تبني ممارسات صديقة للبيئة ممثلة بإدارة الموارد البشرية الخضراء (Sudin, 2011) والتي أسفرت عن زيادة الكفاءة وخفض التكاليف واستقطاب الكفاءات وتحسين الإنتاجية مما زاد التمايز والإبداع في المنظمات. من هنا فقد شكل

هذا الاهتمام حافزاً للباحث لدراسة هذا ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومحاولة تطبيقه على شركات أردنية وبخاصة في مجال الطاقة المتجددة والتي تسعى لممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في مواردها البشرية ولما لها من أهمية في تحقيق التنمية والمحافظة على الطاقة المتجددة والتنمية المستدامة ونظراً لأن هذا الموضوع من المواضيع المستحدثة ونادرة التطبيق وخاصة في المنظمات العربية بشكل عام والأردن بشكل خاص فقد إرتنا الباحث الخوض في هذا الموضوع.

وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس التالي:

هل هناك أثر معدل لإبداع الموارد البشرية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان؟

(3-1): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى التعرف على الدور المعدل لإبداع الموارد البشرية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) في شركات الطاقة المتجددة في عمان.
2. التعرف على مستوى استراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان.
3. تحديد مستوى ابداع الموارد البشرية (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) في شركات الطاقة المتجددة في عمان.

4. التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان.

5. بيان الأثر المعدل لابتداع الموارد البشرية (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان.

(4-1): أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي تتناوله والمساهمة والإضافة المتوقعة منها، وعليه يمكن بيان أهمية الدراسة من خلال:

الأهمية الأكاديمية، من خلال:

1. يعد موضوع الدراسة من المواضيع الجديدة حيث ظهر مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حديثاً، ولا تزال الدراسات المتعلقة بالمفهوم في بداياتها وتسعى جميعها إلى تحقيق إضافات علمية بهذا الخصوص.

2. إلقاء الدراسة الضوء على الممارسات الخضراء في الموارد البشرية.

3. اعتبار الدراسة الحالية امتداداً للدراسات التي تهتم بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتداع واستراتيجية التمايز.

الأهمية الميدانية، وذلك من خلال:

1. ركزت معظم الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على بيئات غربية وأجنبية وغير عربية، بينما تعاملت هذه الدراسة مع البيئة العربية وتحديداً البيئة الأردنية في

العاصمة الأردنية عمان للتعرف على مدى إمكانية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات الطاقة المتجددة ومساهمة هذا المفهوم في تحقيق استراتيجية التمايز ومساعدة هذه الشركات على التكيف والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة.

2. إلقاء الدراسة الضوء على مدى مواكبة شركات الطاقة المتجددة في عمان للأنظمة والمفاهيم والنماذج الإدارية الحديثة، وعلى وجه الخصوص ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

3. بيان أهمية الدور المعدل لإبداع الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية التمايز.

4. تقديم بعض الحلول للمشاكل التي تعاني منها الشركات المبحوثة من حيث ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

(1-5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

إعتماداً على مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيسي وأهدافها المحددة لها، قام الباحث بصياغة

الأسئلة التالية:

1. ما مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير

الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) في شركات الطاقة المتجددة في عمان؟

2. ما مستوى استراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان؟

3. ما مستوى ابداع الموارد البشرية (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) في شركات الطاقة

المتجددة في عمان؟

4. هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير

الأخضر، إدارة الأداء والتقييم الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز في شركات الطاقة

المتجددة في عمان؟

5. ما الأثر المعدل لابتداع الموارد البشرية (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان؟ يتفرع منه الأسئلة التالية:

(2 - 1) ما الأثر المعدل لرأس المال البشري في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء واستراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان؟

(2 - 2) ما الأثر المعدل للتقدم التكنولوجي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء واستراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان؟

وإستناداً، لهذه الأسئلة قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى

H01: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر،

التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء والتقييم الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز

بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في

نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الرئيسة الثانية

H02: "لا يوجد أثر مُعدل 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 الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة

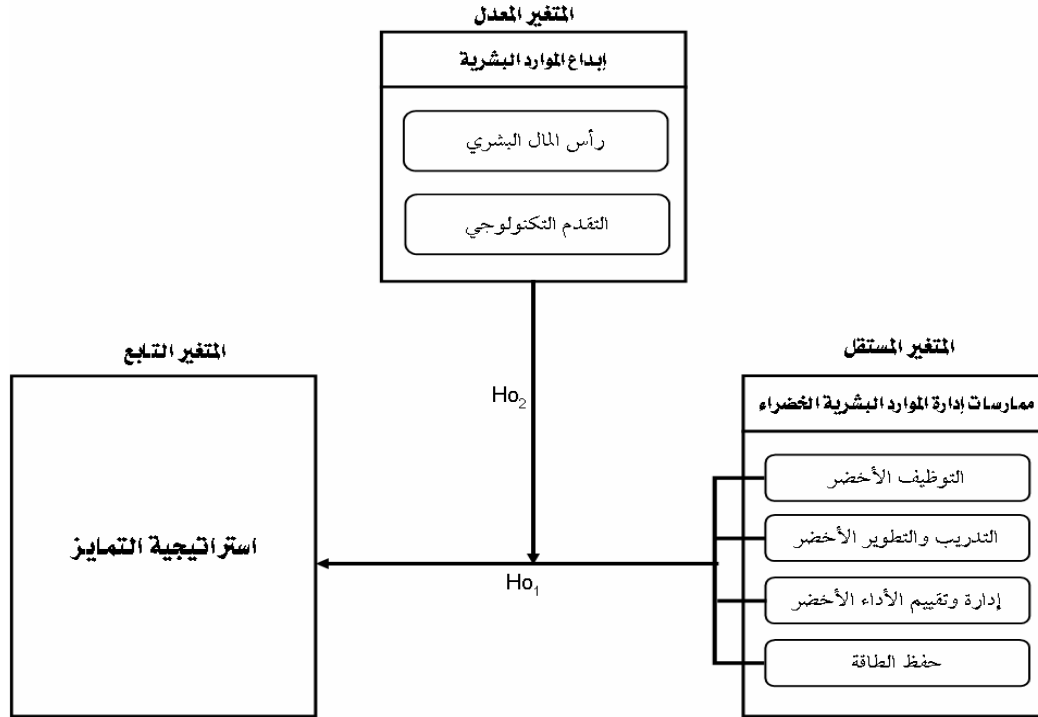
الاردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)". يشتق منها الفرضيات التالية:

HO₂₋₁: "لا يوجد أثر مُعدل ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

HO₂₋₂: "لا يوجد أثر مُعدل ذو دلالة إحصائية للتقدم التكنولوجي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

(1-6): أنموذج الدراسة

يظهر الشكل (1 - 1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود ثلاثة متغيرات، الأول مستقل والمتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الثاني متغير معدل المسمى إبداع الموارد البشرية والثالث تابع وهو استراتيجية التمايز.



شكل (1 - 1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحث بالإستناد إلى ما حدده Owino & Kwasira (2016) ، AnuSingh & Shikha ، (2015) Ahmad ، (2015) Opatha & Arulrajah و (2014) Renwick, Redman & Maquire و (2013) لقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء. و Sharma & Singh (2014) لقياس الإبداع في الموارد البشرية. وأخيراً، Hana (2013) لقياس استراتيجية التمايز.

(1-7) : حدود الدراسة

الحدود البشرية: كافة المديرين ورؤساء الاقسام ومشرفي الإنتاج والعاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان.

الحدود المكانية: الشركات التي لها ممارسات صديقة للبيئة والطاقة المتجددة ولها ممارسات في إدارة الموارد البشرية الخضراء وعددها (78) شركة تعمل في العاصمة الأردنية عمان.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية لإنجاز الدراسة، والتي تراوحت بين الفترة من شهر مارس 2016 ولغاية شهر كانون الأول 2016.

(1-8) : محددات الدراسة

1. محدودية الدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء.
2. الدراسات التي درست العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز والأثر المعدل لإبداع الموارد البشرية محدودة على حد علم الباحث.

(1-9) : مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Resources Management Practices: استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع استخدام الموارد داخل منظمات الأعمال وتعزيز القضية البيئية والتي تعزز المزيد من الارتياح والروح المعنوية لدى الموظفين (Ahmad, 2015).

وتعرف إجرائياً بأنه استخدام كافة جوانب وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات وجعلها صديقة للبيئة والتنمية المستدامة والحد من الممارسات الخاطئة تجاهها. وتم قياسها من خلال ممارسات التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء والتقييم الأخضر وحفظ الطاقة.

الإبداع في إدارة الموارد البشرية Innovation in Human Resources Management: العملية التي يمكن من خلالها ايجاد علاقات بين اشياء لم يسبق أن ثبت أو اتضح وجود رابط فيما بينها (التركي، 2012).

ويعرف إجرائياً بأنه مجموعة مشتركة من الأفكار الجديدة والإجراءات والسلوكيات والعمليات التي تؤدي إلى خلق وتحسين المناخ العام في شركات الطاقة المتجددة في عمان على حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة لحل هذه المشاكل بأسلوب أكثر حداثة وإبداعاً وبطريقة غير نمطية في التفكير. وتم قياسها من خلال رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي

استراتيجية التمايز Differentiation Strategy: الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين (Macmillan & Tamp, 2005).

وتعرف إجرائياً بأنها ما تملكه شركات الطاقة المتجددة في عمان من قدرات ومهارات وخبرات ومعارف فريدة تتغلب بها على الشركات المنافسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2-1) : المقدمة

(2-2) : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

(2-3) : الإبداع

(2-4) : استراتيجية التمايز

(2-5) : الدراسات السابقة العربية والاجنبية

(2-6) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2-1): المقدمة

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء من الموضوعات المعاصرة؛ إذ أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عاملاً مهماً للمنظمات في جميع أنحاء العالم، وهناك حاجة متزايدة لتطبيق الممارسات الخضراء مع إدارة الموارد البشرية. حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية للمنظمات يمكن أن تكون هامة في المساعدة على نهج واسع لتحقيق ثقافة الاستدامة (Sudin, 2011).

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتعدى حدود المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حيث أنها تلعب دوراً هاماً في المنظمات للمساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالبيئة من خلال تدريب الموظفين حول متطلبات تنفيذ القوانين المتعلقة بالسلامة البيئية.

إذ يؤكد (Margareta & Saragih, 2013) أن موضوع مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء أصبح عاملاً مهماً لدى كثير من المنظمات والشركات وأصبح المفهوم الأخضر للمنظمات معياراً في مجال البحث، كذلك الأمر في حقل التسويق الأخضر والمحاسبة والإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية الخضراء (Renwick, Redman & Maguire, 2013). كما لوحظ في الآونة الأخيرة أن هناك تزايد في الوعي داخل المنظمات على أهمية اعتماد تقنيات مختلفة لإدارة البيئة وأن عالم المنظمات أصبح يكتسب طابعاً عالمياً ومنظمات الأعمال تشهد تحولاً من الهيكل المالي التقليدي إلى اقتصاد حديث قائم على الكفاءة التي هي على استعداد لاستكشاف الجوانب الاقتصادية الخضراء للأعمال إن الوعي البيئي هي الكلمة السحرية اليوم (Ahmad, 2015).

إن استراتيجية التمايز والابتداع في الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزز وتحافظ على الممارسات التجارية المستدامة، وعلى عناصر البيئة والتي

بدورها، تساعد على خلق الوعي لدى المنظمات لتعمل بطريقة مستدامة بيئياً. وبالتالي، سد الفجوة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموارد البشرية والتي تشمل ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة والمحافظة على رأس المال المعرفي ورأس المال الفكري (Ahmad, 2015).

(2-2) : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

شكلت المبادرات الخضراء في إدارة الموارد البشرية جزءاً أوسع نطاقاً من برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات. من هنا نرى ان الموارد البشرية الخضراء تتكون من عنصرين أساسيين هما: (1) ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة، (2) المحافظة على رأس المال المعرفي، وان الموارد البشرية وأنظمتها هي الركيزة الأساسية في أي عمل تجاري سواء كان ذلك على صعيد الأعمال المالية أو الأعمال التجارية المستدامة ان هذين العنصرين مسؤولان عن تخطيط وتنفيذ تلك السياسات الصديقة للبيئة، حيث انه من دون تسهيل الموارد البشرية وتنفيذ سياسات مستدامة خضراء ستكون المهمة شاقة وصعبة التنفيذ (Ahmad, 2015). وهناك مطالب لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ودمجها بوظائف وممارسات الإدارة الخضراء من توظيف واختيار وتدريب وتطوير وتحفيز وتقييم الأداء والتي يمكن تسميتها بالبيئة من خلال تدريب الموظفين والمجتمع وزيادة الوعي البيئي وتنفيذ القوانين المتعلقة بالسلامة البيئية للوصول إلى استراتيجية التمايز والإبداع لدى المنظمات ومما ينتج عن هذه الممارسات من تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال الحفاظ على رأس المال الفكري الأخضر (Margareta & Saragih, 2013).

(2-2-1) : مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهميتها

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Resource Management والذي يشار له اختصاراً GHRM من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي تربط نشاطات إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة. إذ غالباً ما يستخدم مصطلح الموارد البشرية الخضراء للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى نطاق أوسع تجاه الاجندة البيئية للشركات للحماية والمحافظة على الموارد الطبيعية فيها. ولا بد من الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تزال في مراحلها المبكرة والعديد من الدراسات في هذا المجال هي ضمن الإطار النظري (Jabbour, 2013).

تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى دمج الإدارة البيئية للمنظمة مع أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتقييم والمكافآت (Muller-Carmen, et al., 2010). كما عرفها (Marhatta & Adhikari, 2013) بأنها ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة بما يؤدي إلى كفاءة أفضل وتكلفة أقل ومستويات أعلى من ارتباط العاملين مع منظماتهم.

وعرفت إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة المتضمنة تطوير وتنفيذ والصيانة المستمرة للأنظمة التي تهدف إلى إيجاد العاملين والمنظمة الخضراء، فالجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية هو تحويل العاملين الاعتياديين إلى متبنين للنهج الأخضر وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة (Opatha & Arulrajah, 2014).

كما أشار إليها (Mishra, et al., 2014) بأنها الممارسات التي تشجع المبادرات الخضراء

من خلال زيادة وعي الموظفين والتزامهم بقضايا الإستدامة البيئية.

نموذجياً، أكد (Vij, et al., 2013) بأن الأنشطة الخضراء للموارد البشرية تشمل المكافآت الخضراء مثل ، وتتراوح بين تخفيض انبعاث الكربون الى تقديم دراجات هوائية للموظفين مجاناً وإشراك الأفراد في الأجندة الخضراء.

وبصدد أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء، يؤكد (Sarkar & Kiranmai 2014) بأنها جزء من استراتيجية العمل للمنظمات خلال تسعينيات القرن الماضي. إذ أوضح (2014) Mishra, et al., بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دور مهم في أنشطة صديقة للبيئة من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء لتغيير العمليات القائمة، إذ أن تبني ممارسات مثل إدارة المعرفة ومشاركة العاملين والإستقطاب والإختيار والتدريب تشجيع التنوع والقيادة تتكامل لتحسين بيئة المنظمة. كما أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في المجالات الوظيفية الخضراء، منها العمليات الخضراء، التسويق الأخضر، إدارة سلسلة التوريد والمحاسبة والتمويل الأخضر، وهي بذلك تحمل نظرة شمولية من أجل مواءمة العاملين مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة (Mishra, et al., 2014).

ووفقاً لوجه نظر كل من (Cherian & Jacob 2012) فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز معنويات العاملين، مما قد يساعد في التوصل إلى قدر كبير من الفائدة لكل من الشركة والعاملين، وهناك عدد من المزايا التي يمكن للمنظمة تحقيقها نتيجة إدخال مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل، ومنها:

- تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين.
- تحسين صورة المنظمة لدى المتعاملين وتلبية احتياجات الزبائن.
- تحسين عملية جذب افضل الموظفين.
- تحسين الإنتاجية المستدامة.

- تخفيض الأثر البيئي للمنظمة.
- تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام.
- تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين.
- الاستجابة للاتجاهات المجتمعية الطارئة.

ويرى الباحث أنه بالرغم من تعدد وتنوع مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء إلا أن هذه المفاهيم تلتقي وتتفق على المساهمات الخضراء لممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تؤدي دوراً في تحقيق الميزة التنافسية والتميز للمنظمات.

(2-2-2) : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

أولاً: التوظيف الأخضر

تنامي إدراك طالبي العمل للسلوك البيئي للمنظمات في الأونة الأخيرة وتم التأكيد على أهمية التوجهات المعاصرة للمحافظة على البيئة، ففي الولايات المتحدة أصبح هناك ميل ورغبة للعمل في المنظمات التي تحافظ على البيئة وتتمى مسارهم الوظيفي، وتشير العديد من الدراسات الى ان المنظمات التي تتبنى حماية البيئة ترفع قابليتها على إستقطاب الموارد البشرية، وهناك تفضيل للمنظمة التي تتبنى النهج الأخضر (Cherian & Jacob,2012). وقد إزداد تأثير القضية البيئية على عملية الأستقطاب ففي المملكة المتحدة، إذ تشير بيانات إحدى المسوحات أن الخريجين يحكمون على الأداء البيئي وسمعة الشركة كمعيار لأتخاذ القرارات تقديم طلب للتوظيف، وكشفت الدراسة التي أجريت من قبل المعهد البريطاني للأفراد والتطوير (CIPD) شمل عينة من مهنيو الموارد البشرية اتضح أن (47%) منهم يشعرون بانهم يفضلون العمل للشركات التي تتبنى نهج أخضر قوي، و (46%) منهم يرى أن وجود مثل هذا النهج من شأنه أن يساعد

على جذب المستقطبين المحتملين (Renwick, et al., 2013). ويمكن للمنظمة إظهار إلتزامها بالاستدامة والحفاظة على البيئة من خلال اعتماد أسلوب التوظيف الافتراضي، إذا بإمكان اكمال متطلبات التوظيف من خلال وسائل الاتصال الالكترونية بما في ذلك المقابلة وبما يقلل من السفر (Milliman, 2013). ويمكن لممارسات الاستقطاب التي تدعم الإدارة الخضراء ان تتضمن الابعاد البيئية، وينبغي أن يعكس الوصف الوظيفي ضمن اجندة الاستدامة وموقع الشركة ومحركات البحث فيها (Fayyazia, et al, 2015). ولا بد لإدارة الموارد البشرية أن تتضمن عملية الاستقطاب معلومات عن الالتزام البيئي للمنظمة وذلك لجذب العاملين الذين يؤمنون بتلك المفاهيم البيئية، وهذا يمكن ان يوضح من خلال وسائل الاعلام كمساهمات في المسؤولية الاجتماعية والبيئية (Milliman, 2013).

ثانياً: التدريب والتطوير الأخضر

يتطلب النهج البيئي زيادة وعي العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم العملية والتدريب والتطوير هما عنصران أساسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء وبعدان بمثابة الآليات المناسبة لتسهيل استدامة الشركات، والتي بدورها يمكن أن تخلق فرصة لتطوير رأس المال الفكري، والتدريب الأخضر هو أحد أهم الأدوات لتطوير الموارد البشرية وتسهيل الانتقال الى مجتمع أكثر استدامة (Fayyazia, et al, 2015). وينبغي أن تضم عملية تدريب وتطوير العاملين القضايا الاجتماعية البيئية وعلى جميع المستويات، وضرورة ان تكون برامج التوجيه الخضراء للموظفين المعنيين حديثاً جزءاً لا يتجزأ من عملية التدريب والتطوير إذ يتم ابلاغهم عن الإجراءات الخضراء بما في ذلك توضيح رؤية المنظمة ورسالتها ومبادراتها مثل خفض الغازات المسببة للاحتباس الحراري، وإنتاج المنتجات الخضراء... الخ، من الأمثلة على افضل الممارسات في مجال التدريب والتطوير الأخضر يمكن تأسيس الفرق الخضراء في كل قسم مهمتها تقديم الوعي العام وتقديم

التدريب اللازم في مجال الإدارة البيئية، ويمكن أن يتم تحليل الاحتياجات التدريبية في ضوء المعرفة البيئية ومهارات العاملين في الجوانب الخضراء (Margartha & Saragih, 2013). ولضمان فاعلية التدريب الأخضر ينبغي التخطيط له بما يتناسب وطبيعة الوظائف فمثلاً تدريب موظف المخازن من المفترض ان يركز على تقليل المخلفات والقمامة وإدارة الطاقة، فضلاً عن الحرص على إيصال التطبيقات البيئية الى الزبون (Milliman, 2013). وقد أشارت بعض الدراسات الى وجود علاقة إيجابية بين التدريب الأخضر ومستوى التنمية البيئية، ولاهمية التدريب كممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فقد أصبح وسيلة مفيدة لتدريب المديرين التنفيذيين، إذ بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة بمبادرات تدريبهم على إدارة الجودة البيئية (Renwick, et al., 2013).

ثالثاً: تقييم الأداء الأخضر

يكتنف استخدام تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية الخضراء تحديات تتمثل بكيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية (Margaretha & Saraglih, 2013). وهناك تحديات أخرى تتمثل في كيفية قياس معايير الأداء البيئي من المديرين (Renwick, et al., 2013)، ويمكن ان تنجح نظم إدارة الأداء الأخضر اذا ما بدأت المنظمة بربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء، وهناك جانب مهم في أدوار المديرين في إدارة وتقييم الأداء على وفق النهج الأخضر هو الطلب من العاملين تقديم أفكار خضراء يمكن أن تدرج كأهداف للسنة القادمة وان مدى تحقق هذه الأهداف سينعكس على تقييمهم (Margaretha & Saraglih, 2013).

لذا تحرص إدارة الموارد البشرية الخضراء على تشجيع العاملين على ان تكون مخرجاتهم منسجمة وتوجهات المنظمة نحو البيئة. وتتطلب عملية تقييم الأداء البيئي للعاملين من المديرين تحمل مسؤولياتهم، ومن الجدير بالذكر فإن العديد من أنظمة تقييم الأداء المستخدمة في الولايات المتحدة اخذت تدمج المعايير البيئية في عملية تقييم أداء العاملين، ويمكن ان يتم ذلك من خلال تشجع ثقافة التعلم عن الإدارة البيئية واستخدام معايير الأداء البيئي، وتطوير نظم المعلومات الخضراء ومراجعة الحسابات للحصول على بيانات مفيدة عن الأداء البيئي والإداري (Rinwick, et al., 2013).

رابعاً: حفظ الطاقة

يمثل حفظ الطاقة سلوك يفضي إلى حفظ الكمية المستهلكة من الطاقة بأنواعها، بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الوقود، ورفع مسؤولية الافراد والمجتمعات تجاه البيئة عبر الاستخدام الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس خدمة الطاقة باستهلاك طاقة اقل (Yusoff, 2015).

وان الحفاظ على الطاقة لها إمكانيات كبيرة نحو حماية البيئة وهناك كثير من المطالب حول انحاء العالم تؤكد على إيقاف أجهزة التكييف والمصابيح قبل مغادرة مكان العمل كما ان هنالك بعض المكاتب أدخلت فكرة تفقد انبعاث الكربون من سيارات النقل المشترك (Deka, 2016).

ويشير المحترفون بالموارد البشرية ان أفضل الممارسات لدى المنظمات هي تشجيع الموظفين في مكان العمل على ان يكونوا أكثر صداقةً وحفاظاً على البيئة وذلك من خلال تشجيعهم على القيام ببعض الأنشطة مثل القيام بتصوير الأوراق على الوجهين والعمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها واستخدام المصابيح

الموفرة للطاقة واستخدام المصابيح المكتبية وخفض وتنزيل الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب (Jain, 2016).

فالحفاظ على الطاقة في المكاتب له تأثير إيجابي كبير على البيئة، ففي محاولة لتوفير أكثر كفاءة وأفضل خدمات صديقة للبيئة، قامت المكاتب في جميع انحاء العالم بتنفيذ عدة مبادرات للحد من الأثر البيئي، وبدأت إدارة الموارد البشرية في شركة سكاي البريطانية بالقيام بحمله لاستخدام 100% من الطاقة المتجددة حيث يطلب من الموظفين إيقاف أجهزة الكمبيوتر وأجهزة التلفاز والأضواء والاستفادة من الإضاءة الشمسية، في حيث أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات البريطانية الأخرى تؤكد على سياسة تنقل الموظفين وتشجع على تبادل السيارات وزيادة استخدام وسائل النقل العام (Ahmad , 2015)

ويرى الباحث بأن هذه الممارسات تتطوي وتنتمي الى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ولما لها من أهمية في الحفاظ على بيئة العمل بشكل خاص ولما لها من دور مهم على البيئة بشكل عام ومن هذا المنطلق فإنها تؤدي الى خفض التكاليف وزيادة في الإنتاج والإنتاجية لدى المنظمات وتحسين بيئة العمل بالنسبة للموظفين ويساعد في عملية الاستقطاب لطالبي العمل والعاملين.

(2-3): الإبداع

نظرا لاختلاف الباحثين بشأن معنى الإبداع ومدلولاته، اختلفت المفاهيم حول تعريف الإبداع. لذا سعى الباحث لتصنيف وجهات نظر الباحثين والدارسين لمفهوم الإبداع وعلى وفق المحاور الآتية:

1. منظور العملية، إذ يصف بعض من الباحثين الإبداع بكونه عملية تتكون من عدة مراحل، فمنهم من نظر إليه من خلال هذه المراحل، حيث عرف على أنه توليد، قبول، وتطبيق الجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات، ومنهم من نظر إليه على أنه عملية اجتماعية إلى جانب اكتشاف علمي، حيث تم تعريفه على أنه عملية ابتكار، تبني، وتطبيق أنشطة وأفكار جديدة في تنظيم معين تطرح في الأسواق باعتبارها منتجات وعمليات أو خدمات (Schermerhorn, et al, 2000).

2. منظور تبني التغيير، إذ ينظر إلى الإبداع من منظور تبني التغيير من خلال تبني أفكار جديدة أو السلوك للمنظمة، وبالمقابل فإن الإبداع التنظيمي هو تبني الأفكار الجديدة أو السلوك الذي يمثل الحداثة في القطاع، السوق أو البيئة. وبذلك سيتم استخدام التغيير والإبداع بشكل متبادل. إذ تم تعريف الإبداع على أنه تبني التغيير الجديد في المنظمة والبيئة ذات العلاقة، أو المضاف من المنتجات الجديدة والعمليات والخدمات من خلال القدرات والقابليات للتبني وإحداث التغيير في المنظمة (Terziovski, et al, 2001). والانطباع للإبداع هنا يعني التحول من المعرفة إلى المنتجات الجديدة والعمليات والخدمات، أكثر تظميناً من العلم المجرد والتكنولوجيا، ويتضمن الحاجات المجتمعة (Mecting) والمدركة للزبائن، ووضع الإبداع من خلال خمسة مولدات للسلوك الإبداعي وهي: الدفع التكنولوجي، سحب السوق، نموذج الاقتران (Coupling)، النموذج التكاملي، ونموذج تكامل الأنظمة مع شبكات العمل. وإن ممارسة هذه المولدات الخمسة يمكن رؤيتها في أربع طرائق هي: مدخلات إبداعية، عمليات إبداعية، منتجات (مخرجات) إبداعية، واستراتيجيات إبداعية. وبذلك يصف (Young, et al, 2001) الإبداع على أنه أية فكرة أو ممارسة أو موضوع متصور بوصفه جديداً من قبل الأفراد أو أية وحدة تبني، وربما يكون المتبني الناجح فرداً أو منظمة لها معرفة الممارسة لمدة طويلة. ويرى الباحث هنا أن الإبداع بمثابة كل

الأنشطة الموجهة الى تغيير الفعاليات التي تؤديها المنظمة وطرق أدائها، وتبني الجديد من الأفكار والتطبيقات بوقت قصير بالمقارنة مع الآخرين.

3. المنظور الإقتصادي، وضمن هذا المنظور فان الإبداعات تنحصر في استخدامات التكنولوجيا الجذرية التي تؤدي الى تغييرات عميقة في الإنتاجية، وتحفز النمو الاقتصادي، وتنشأ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية وتحسن الرفاهية الاجتماعية (McKelvey, 2000). وفي هذا الإطار عرف Hitt, et al., (2001) الإبداع بأنه الطريقة التي يمكن لأحد أرباب العمل، الأخذ بموجبهها، اما على خلق موارد جديدة للثروة او تدعيم الموارد الحالية ذات الإمكانية لخلق الثروة مستقبلا. وطبقا لـ Lankhuizen & Wool-thuis (2003) فالإبداع يمكن ان ينظر إليه بطرق مختلفة من المفهوم الواسع جدا الى الضيق، ومدى الانتقال الى الإبداع الجذري، ومن المنتج الى إبداعات العملية، لكن معظم الباحثين يركزون على الإبداع التكنولوجي، والذي يكون نافعا للتغيير المؤسسي والتنظيمي، والذي يعد على انه تغير في نواتج الموارد.

4. منظور الميزة التنافسية، إذ طرح (Blakemore 2000) مفهوم الإبداع بالإشارة إليه بأنه فرصة سوقية جديدة ليس مهما ان تكون المنظمة قد ابتدعتها، وهذه الفرصة قد تكون إبداعا جذريا او تدريجيا، ولكنها تحقق ميزه على منافسيها. ويعتقد الباحث ان هذا الطرح سمته النظرة الايجابية نحو التبني كفرصة لكون ان التبني او التقليد ليس كله خارج حدود الإبداع او النقيض له، فربما التقليد الاستنساخي يخلو من الجديد، لكن التقليد الإبداعي الذي يأتي بالجديد فيما يطبق من تحسينات على ما يقلده قد يتفوق على المبدع الأصلي، فقد يكون الإبداع منتج او تكنولوجيا او عملية تنظيمية إدارية او فكرة مستخدمة في مكان آخر، ويصبح تطبيقها فريدا عند وضعه في سياق جديد. وهذا التصور للباحث قد يتوافق مع ما أشار إليه (McElroy 2000) ان الطريقة التي

تصاغ بها المعرفة من قبل الأفراد وتتال رضا المجتمعات وتنفيذها المنظمات هي ما يطلق عليها الإبداع.

حدد (Schermerhorn, et al (2000) مدخلان لتوليد الأبداع هما: مدخل المنتج (Product Approach) ويركز هذا المدخل على تحسين السلع او الخدمات المقدمة من اجل تحقيق حاجات الزبائن وتطلعاتهم بشكل أفضل، ومدخل العملية (Process Approach) الذي ركز على تحسين العمليات وأساليب العمل الحالية بشكل أكثر كفاءة في إنجاز الأهداف والإغراض التنظيمية.

وقدم (2000) Keys ثلاثة مداخل متباينة لتصميم الإبداع التنظيمي الأول، يركز على الإبداع التقني (Technical Innovation) الذي يقود الى التوكيد على الإبداع المتضمن فهم حالات وأدوات التصميم على نحو كمي او بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لدعم اتخاذ القرار. واما الثاني، فيركز على الإبداع الاجتماعي (Social Innovation) الذي يقدم وصف لكيفية بناء النماذج الاجتماعية الذي يكشف ليس فقط الأوجه الفنية للإبداع، بل يشير الى مدى الحالات التي ينبغي ان يستعمل فيها المحللون الإبداع الاجتماعي. واما الأخير فهو يجمع ما بين الاثنين ويسمى بمدخل الإبداع التكنواجتماعي (Socitechnical Innovation) الذي يكشف الطابع التكميلي والعمل البيئي الذي يؤكد على الإبداع الفني الاجتماعي في آن واحد.

وفي الإطار ذاته قدم (2013) Daft مدخلان مهمين لتوليد الإبداع هما: الأول هو مدخل الضبط (Ambidextrous Approach) الذي يستعمل لحل معضلات المنظمة عندما يتجاهل العاملون الإبداع، من خلال هياكلها وعمليات الإدارة فيها، التي تمكنها من السلوك بالهياكل العضوية عندما يستدعي الموقف البدء في الأفكار الجديدة، وفي الهياكل الآلية لتنفيذ واستعمال الأفكار. واما المدخل الثاني فهو المدخل الجوهري الثنائي (The Dual-Core Approach) الذي يشير الى نوعي الإبداع المرغوب الإداري والتكنولوجي من اجل التغيير في

المنظمة، اذ ترتبط الإبداعات الإدارية بتصميم المنظمة وهيكلها، واما الإبداعات التكنولوجية فترتبط بعمليات التحويل (كتحويل المواد الأولية الى منتجات جديدة) او التعديل (كتعديل في العمليات الإنتاجية). وطبقا لهذا المدخل ينظر للمنظمة على إنها تمتلك مركزين جوهريين إداري وتقني، اذ يمكن ان يتولد الإبداع في أي من هذين المركزين فضلا عن، ان المركز الإداري يكون فوق المركز التقني.

واقترح (Birkinshaw & Hood (2001 أربعة مداخل تمكن إدارة المنظمة على إبداع الأفكار

الجديدة والمفاجئة والتجريب في العمليات واسعة الانتشار وتنفيذها وهي:

- إعطاء الأموال المخصصة للمنظمات الفرعية.
- استخدام الطلبات الرسمية للمقترحات.
- تشجيع المنظمات الفرعية على ان تكون حاضنة للإبداع.
- بناء شبكة عمل دولية.

وحدد Cutler (2003) مدخلان للإبداع الأول هو المدخل الفريد للإبداع Unique

Approach to Innovation الذي يحدد الإبداع على انه فكرة خلاقة تركز على الزبون المميز الذي يبدع الحلول المميزة والجذابة التي يقيمها ويخلق الميزة التنافسية الفعلية والمستدامة والقيمة الاستثنائية لحملة الأسهم، وقد يأتي من كل مكان ومن أي فرد. واما المدخل الثاني فهو مدخل مرشدو الإبداع Innovation Mentors ويحدد بموجبه مواصفاتهم ودورهم في تنمية الأفكار من داخل المنظمة، وتوسيع الأفكار المفردة الى فرص متعددة، فضلا عن العمل مع الأفراد والفرق في تطوير الخطط ومساندة المبدعين في الوصول الى عملية الإبداع، وخروجهم عن معيار العمل المألوف.

وأضاف (Chesbrough 2004) أربعة مداخل تقنية للإبداع الأول هو مدخل الإبداع المغلق Closed Innovation Approach ويرى بان الإبداع الناجح يتطلب الرقابة، وبذلك فهو يرشد المنظمات بان تكون ذاتية الاعتماد على امكانتها بقوة. والمدخل الثاني هو مدخل الإبداع على المكشوف (Open Innovation Approach) وحل محل المدخل المغلق، ويفترض ان المنظمات يمكن ان تستفيد من الأفكار الداخلية والخارجية معاً. واما المدخل الثالث فهو إجازة المشروع المرفوض خارجياً (Out-License The rejected Project Approach) ويسمح هذا المدخل للمنظمة من الاستفادة من الأفكار ورؤية هل إنها قيمة، وانه لا يوفر فقط رؤوس الأموال الإضافية للمنظمة مانحة الإجازة، ولكن يمكن ان يسمح لمانح الإجازة الرقابة والتعلم من خبرة الحاصل على الإجازة. واما الأخير فهو مدخل بناء مشروع الطفرة الخارجية (Forming External Spin-Off Venture Approach)، وهذا المدخل يسمح للتكنولوجيا بالتطور أكثر خارج المنظمة المولدة، وإذا أصبح المشروع مربحاً فان الأسهم التي تمتلكها المنظمة المولدة ربما تصبح قيمة، فضلاً عن ذلك فان امتلاك الطفرات الخارجية يمكن من حدوث التعلم الجديد.

وبناءً على ما تقدم، يرى الباحث تعدد وتنوع مداخل الإبداع، فمنها يركز على دراسة ظاهرة الإبداع، وبعضها يؤكد على تصميم الإبداع وتقنياته، واما القسم الآخر فيهتم بتنفيذ الإبداع ببرامجه المختلفة، على الرغم من اختلاف المسميات والنظرات للباحثين في هذا المجال، ولكنها تدور حول الدوافع وراء استيعاب الإبداع المريح في المنظمات وتحسين قدراتها للإيفاء بحاجات الزبائن وإرضائهم. وفي الدراسة الحالية تبنى الباحث مدخل منظور الميزة التنافسية للإبداع.

(2-4): استراتيجية التمايز

يرى بعض العلماء الآخرين ان التمايز فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الإقتصادي، وهناك البعض يستخدم للتمايز مفهوماً ضيقاً يركز على تنافسية السعر والتجارة. ويمكن ان تعرف استراتيجية التمايز بأنها المحاولة للتغلب على الآخرين لتحقيق أهداف مرجوة.

عرفت استراتيجية التمايز بأنها قدرة المنظمة أو الشركة الواحدة بالتغلب على الشركات الأخرى، وذلك لأن مدراءها قادرين على خلق قيمة من الموارد المتاحة لديهم (Jones, 2013). وعرفها الغالبي وإدريس (2015) بأنها قيام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات متميزة وذات قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد بها عن تلك المقدمة من مؤسسات منافسة، وبالتالي فإن الزبون يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد، وفيها يتم تطوير المنتج أو الخدمة بحيث ينظر لها من قبل الزبائن والمنافسين على انها فريدة ومتميزة.

وحدها (2013) Heizer; Render & Alzu'bi بأنها خلق ميزة فريدة فوق المنافسين من خلال التمييز والتكلفة والاستجابة.

ويؤكد (2015) Veerendrakumar, et al., بأنه يمكن تحقيق التمايز عن طريق اساليب عديدة مثل التصميم، العلامات التجارية، التقنية، الخصائص أو شبكة خدمات الزبائن والموزعين، إذ يمثل تمايز المنتجات استراتيجية حيوية لتحقيق عائد يفوق المتوسط السائد في المجال المعين لأن ولاء الزبائن للمجال المعين يقلل حساسيتهم للسعر، ويمكن تحقيق تمايز المنتج باستخدام ثلاث طرق وهي الجودة والتحديث والاستجابة للعميل. ويعتبر التحديث والتطوير عاملاً رئيسياً بالنسبة للمنتجات التي تتمايز بالتعقيد الفني حيث تمثل الخصائص الجديدة مصدر التمايز،

وعندما يركز التمايز على هذه العناصر والاستجابة للزبائن، فإن على المنظمة في هذه الحالة أن تلتزم بتقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتج بالتالي تصبح مستجيبة للطلبات النفسية للزبائن ومصدراً للتمايز يرتبط بالقيمة والنقود. وكذلك على المنظمة التي تفضل خيار التمايز أن تكون معدة لخدمة أسواق كثيرة بخصائص استثنائية عند طرح الخدمة بالتصميم لكل شريحة من شرائح السوق التي تختص بالتمايز. وتستند هذه الاستراتيجية على تكثيف النشاط التسويقي والعمل على ابعاد المنافسين الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي تحقق التمايز لفترة زمنية أطول إذا كان مبنياً على أساس التقنية، الجودة، وتقديم خدمات مساعدة أكبر للزبائن.

وعلى المنظمة التي تفضل خيار التمايز أن تكون معدة لخدمة أسواق كثيرة، حيث تعمل على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق، وتمتاز استراتيجية التمايز بحماية المنظمة من منافسيها لدرجة قد تصل الى خلق الولاء لها من قبل الزبائن حيال منتجاتها وهذا الولاء يعتبر مصدر قوة المنظمة وذا قيمة كبيرة لحمايتها في الأسواق، وتستطيع المنظمة بالتفرد والتمايز من خلال فرض زيادة على أسعار منتجاتها وذلك لأن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية (Dereli, 2015).

وعليه، فإن استراتيجية التمايز تتطلب من المنظمة أن تتجه الى تطوير مزايا التنافسية المختلفة التي تتمتع بها في منتجاتها وأسواقها وكفاءتها المتميزة، بالتالي تتحقق أرباح أكبر يرتبط ذلك بالتحكم في التكاليف وتعظيم الإيرادات بعيداً عن تخفيض التكاليف لدرجة فقدان مصدر التمايز. إذ تهدف هذه الاستراتيجية الى تقديم السلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب الرغبات واحتياجات الزبائن المهتمين بالتمايز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وهو ما يتطلب من المنظمة تحقيق التمايز في المنتجات أو السعر أو كلاهما، وهي تبحث عن

التمايز والتفرد أو الانفراد بخصائص استثنائية في المجال المعين وتعتبر من اكثر الاستراتيجيات طبقياً وشيوعياً (الغالبى وإدرىس، 2015).

ويؤكد (2015) Hakkak & Chodsi بأن غالبية المنظمات تتبع هذه الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية بالتفرد بإنتاج منتج متميز عن منتجات أفضل المنافسين، والتعامل مع قطاعات الزبائن القادرين على دفع السعر مقابل تميز منتجاتها من حيث التجديد المستمر والجودة والاستجابة، إذ توجه هذه الاستراتيجية الاهتمام الى ابتكار من خلال البحوث والتطوير، التسويق للمبيعات باسم تجاري وعلامة تجارية قوية عن منافسيها.

كما (2016) Beaudreau يؤكد بأن المنظمات تسعى لإتباع هذه الاستراتيجية كونها تساعد على:

1. إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن، حيث أن المنظمات التي تختار استراتيجية التمايز تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين، وأن جودة العرض تسمح للمنظمة بالتصدي لموزعين، لأنها تقوي قوة التفاوض بالنسبة للزبون، وكذلك علاقة الزبائن بمنتجات المنظمات المتبنية لاستراتيجية التمايز في الصناعة تكون قوية الى درجة الولاء لها وعدم تركها بحثاً عن منتجات بديلة.

2. إكتساب حصة سوقية أعلى، حيث أن استراتيجية التمايز مبنية أساساً على تمايز المنتجات والخدمات للزبائن في الصناعة، وبالتالي فإن الزبائن لديهم القدرة على دفع سعر أعلى حتى لو كان باهظاً مقابل الحصول على القيمة المميزة.

3. تجنب المنافسة، إذ أن أحد أهم ركائز عوائق الدخول الى الصناعة التنوع في المنتجات والخدمات والتي يجعل من منتجات وخدمات المنظمات مميزة عن بقية المنتج والخدمات في

الصناعة، كما ان المنافسين المباشرين ذوي العروض غير الواضحة للزبائن فيمكن عزلهم وإبعادهم عن الصناعة.

وعليه، يرى الباحث أن استراتيجية التمايز للمنظمات، هي استراتيجية بعيدة المدى تهدف بشكل أساسي إلى تطوير طرق تمايز منتجات المنظمات أو خدماتها مقارنة بمنافسيها، ويتم ذلك بعدة طرق على سبيل المثال بتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة إلى زبائنهم، أو من خلال التركيز على جزء معين من السوق لكي يدرك الزبون جوانب تمايز المنظمة.

(2-5): الدراسات السابقة

- دراسة الزبيدي (2016) بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في

تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركة العامة للزيوت النباتية في العراق، تكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية والبالغ عددهم (87) فرداً. اما عينة الدراسة فقد شملت (30) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة تم إختيارهم بشكل عشوائي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك ضعفاً في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل إدارة الشركة العامة للزيوت النباتية، كما أن هناك ضعفاً في ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية. كما أن كلاً من التوظيف الأخضر وأنظمة التعويض والتحفيز الأخضر لم يكن لهما

تأثير على المواطنة البيئية. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- دراسة (2016) Sharma & Gupta بعنوان " Green HRM: An Innovative

"Approach to Environmental Sustainability".

"إدارة الموارد البشرية الخضراء: مدخل إبداعي للإستدامة البيئية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء ويتناول بالتفصيل أنموذج عمليات الموارد البشرية العاملة في إدارة الموارد البشرية الخضراء وتقدم هذه الدراسة خلفية نظرية عن إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها وطرح حالة دراسية من الشركات التي تعمل في القطاع التكنولوجي ومدى مساهمة الموظفين في إدارة الموارد البشرية الخضراء كما وتقوم الدراسة بتسليط الضوء على دور المرأة والنساء في جميع انحاء العالم لتعزيز ومراعات الفوراق بين الجنسين وفي مكان العمل كما انها تقوم بالتدريب ونصح الشابات الطموحات من النساء في الإسهام بخبراتها في أولويات العمل والحياة. وقد إستفاد الباحث من هذه الدراسة في كتابة جزء من الخلفية النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- دراسة (2015) Cheema, Pasha & Javed بعنوان " Green Human Resources

".Management: Implementation and Hurdles of SME's in Pakistan

"إدارة الموارد البشرية الخضراء: التنفيذ والمعوقات أما الشركات المتوسطة والصغيرة في باكستان"

هدفت إلى دراسة الممارسات البشرية الخضراء في الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان. إضافة إلى معرفة درجة تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وأثر هذه الممارسات على أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان. تكون مجتمع

الدراسة من (42) شركة صغيرة ومتوسطة تعمل في الباكستان. أما عينة الدراسة فقد شملت (132) موظفاً يعملون في الشركات مجتمع الدراسة. وتم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن بقاء المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الباكستان خضراء هو إجراء شامل وهدف رئيسي لتقليل التكاليف، والاستخدام الإبداعي للطاقة وأقل مخلفات للمواد الحيوية أو المواد التي يمكن إعادة تصنيعها على شكل منتجات نهائية، كما أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تتأثر بالعمر والخبرة والجنس، وأن هذه العوامل تؤثر على أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الباكستان. وقد إستفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، إضافة إلى الإسترشاد بها في الجزء النظري للدراسة الحالية.

- دراسة مصري (2016) بعنوان "تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في

الضفة الغربية: دراسة استكشافية".

هدفت هذه الدراسة إلى كشف وتقييم مدى تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الشركات الصناعية الفلسطينية من ثلاثة قطاعات صناعية (الصناعات الغذائية والدوائية والكيميائية) في الضفة الغربية. لتحقيق ذلك تم استخدام المسح الاستكشافي المكون من (17) مقابلة و (110) استبانة. وتم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية لا تستخدم إلى حد كبير لتشجيع الموظفين على أن يصبحوا أكثر مناصرة للبيئة. من ناحية أخرى، كانت أقل الممارسات المستخدمة هي "المكافأة الخضراء والتعويض". كما هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الخضراء

للموارد البشرية والأداء البيئي. وقد إستفاد الباحث من هذه الدراسة في تحديد الممارسات المثلى لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

- دراسة (2015) Ruchismita بعنوان " Green HR: Analysis of Sustainable

"practices Incorporated by IT firms in India

"الموارد البشرية الخضراء: تحليل الممارسات المستدامة المدرجة من قبل شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند"

هدفت هذه الدراسة إلى تشجيع الممارسات الصديقة للبيئة وهي عبارة عن دراسة تحليلية للممارسات المستدامة وتم اعداد هذه الدراسة بالتعاون مع شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند والهدف منها تقييم الوعي بين الموظفين وقد اجريت هذه الدراسة على عينة من (100) موظف وخمسة مدراء للموارد البشرية وتتراوح أعمار العينة من سن 21 - 50 عاماً في كبرى شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند. وتم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق اهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن نظم الإدارة البيئية والممارسات الصديقة للبيئة (الموارد البشرية الخضراء) ساهمت في زيادة حصة الأرباح للشركة. وقد إستفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- دراسة (2014) Maier بعنوان " Innovation by developing human resources

".ensuring the competitiveness and success of organization

"الإبداع من خلال تطوير الموارد البشرية وضمان التنافسية ونجاح المنظمات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع بتطوير الموارد البشرية بالتأكيد على التنافسية والنجاح في المنظمات واستخدمت الكلمات الرئيسية مثل الإبداع، إطار العمل تنمية

الموارد البشرية، والأداء التنظيمي، وتعتبر هذه الدراسة أن التطور في الإبداع في الموارد البشرية هي عملية تنمية المعرفة والمهارات وهذه المعرفة والمهارات بمثابة طاقة لكل المجتمع كوصف اقتصادي وهي عملية تراكمية في استثمار رأس المال البشري الفعال وتقتصر هذه الدراسة إطار عمل للإبداع في الموارد البشرية وفي ختام هذه الدراسة تشير إلى أهمية الإبداع والابتكار المعترف به على مستوى واسع في نطاق الأعمال. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على الأسس النظرية للإبداع في إدارة الموارد البشرية.

- دراسة (2014) Sharma & Singh بعنوان "Innovation & Competitiveness in HRM

through Green HR Practices".

"الإبداع والتنافسية في إدارة الموارد البشرية من خلال ممارسات الموارد البشرية الخضراء"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مبادرات الموارد البشرية الخضراء وإلى تعريف الإدارة الخضراء وإلى أن هنالك فجوة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الخضراء ويناقش الباحثين إلى دمج الموارد البشرية الخضراء والموارد البشرية ويقترح هذا البحث إلى مراجعة التفكير في الأدب وتوليف إدارة الموارد البشرية مع الموارد البشرية الخضراء في إدارة واحدة أو بما يسمى الإدارة البيئية وجوانبها كما يتطرق إلى مصطلحات مثل نظام الإدارة البيئية ورأس المال الفكري الأخضر، ومواطنة الشركات البيئية، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والإدارة الخضراء، ورأس المال الفكري ، كما يقوم هذا البحث بتعريف كل مصطلح على حدة وما دوره في التنافسية والابداع من خلال الممارسات الخضراء. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

- دراسة (2014) Mishra بعنوان " Green HRM: Innovative approach in India "

"public enterprises".

"إدارة الموارد البشرية الخضراء: مدخل إبداعي في المؤسسات العامة الهندية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المؤسسات العامة في القطاع العام والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من العملية الديناميكية للتنمية الاقتصادية في الهند وقد شاركت مؤسسات القطاع العام في الابتكار على حد علم الدراسة وقامت بتحديث نفسها لأحدث التطورات وقد اتخذت مبادرات عديدة لتكيف نفسها في عملية التنمية المستدامة من خلال الشعور العام بالمسؤولية وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح الحاجة إلى مبادرات إدارة الموارد البشرية باعتبارها نهجاً مبتكراً في المؤسسات العامة وقد تم جمع البيانات الأولية للتعرف على مبادرات الموارد البشرية الخضراء. وقد أستفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على العملية الإبداعية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع العام.

- دراسة (2014) Popli بعنوان " A Study of Green HR Practices, its awareness "

"and implementation in the industries in Nasik".

"دراسة لممارسات الموارد البشرية الخضراء، الوعي وتنفيذها في الصناعات في ناسيك"

هدفت إلى دراسة ممارسة الموارد البشرية الخضراء والوعي بها وتنفيذها في الشركات الصناعية في ناسيك الهندية. وقد شملت الدراسة (18) شركة صناعية كبيرة تعمل في ناسيك، وتم جمع البيانات باعتماد الإستبانة. وتم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الشركات الهندية في ناسيك لديها دراية جيدة عن مفهوم الموارد البشرية الخضراء ودوره في

الحفاظ على البيئة الخضراء، ولكن لا يزال عدد قليل من تلك الشركات غير قادرة على على وضعه موضع التطبيق، كما تم تشخيص مجالات مثل التدريب والتطوير، ونظم تقييم الأداء لم يتم فيها تنفيذ مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء. وقد أستفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومؤشرات القياس المعتمد لقياس هذه الممارسات.

- دراسة (2013) Sakhawalkar & Thandani بعنوان " To Study the Current Green HR practices and Responsiveness among the employee of IT Sector on Pune region".

"دراسة لممارسات الموارد البشرية الخضراء الحالية والاستجابة لها من خلال العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في منطقة بيون"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص مستوى الوعي بين العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في مدينة Pune الهندية حول الموارد البشرية الخضراء، كما هدفت إلى فحص مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء المختلفة في شركات تكنولوجيا المعلومات في مدينة Pune الهندية، وهدفت أيضا إلى اختبار فاعلية ممارسات الموارد البشرية الخضراء في منظمات تكنولوجيا المعلومات في مدينة Pune الهندية. تكونت عينة الدراسة من (72) فرداً يعملون في شركات تكنولوجيا المعلومات في مدينة Pune الهندية. وتم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق اهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك فاعلية لممارسات الموارد

البشرية الخضراء في منظمات تكنولوجيا المعلومات في مدينة Pune الهندية. وقد أستفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- دراسة (2013) Hana بعنوان " Competitive advantage achievement through

"Innovation and knowledge

"تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع والمعرفة"

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال المعرفة والإبداع. تكون مجتمع الدراسة من (109) شركات في Czech Republic. أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين في تلك الشركات من المستويين الإداريين العليا والوسطى. وتم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن للمعرفة والإبداع دور في تحقيق الميزة التنافسية. وقد أستفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على الأسس النظرية للإبداع.

- دراسة (2012) Cherian & Jacob بعنوان " A Study of Green HR Practices and

"Its Effective Implementation in the Organization: A Review

"دراسة لممارسات الموارد البشرية الخضراء وفعالية تنفيذها في المنظمات: مراجعة نظرية"

هدفت إلى دراسة ممارسات الموارد البشرية الخضراء وفعالية تنفيذها في المنظمات. تبنت الدراسة المنهج النظري من خلال تحديد وإستعراض عدد من البحوث والمقالات ذات الصلة بالإدارة الخضراء ونظام إدارة البيئة وإدارة الموارد البشرية الخضراء للفترة الزمنية (1992 - 2012)، وأعتمد الباحثان (19) دراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك (16) شركة من أصل (5) بلدان قد تبنت أو عرضت جوائز أو

مكافآت خضراء كان العاملين فيها أكثر ميلاً لتنفيذ الإدارة الخضراء، أما بالنسبة للإستقطاب فقد أتضح أن الشركات التي تعرض مواقفها في المحافظة على البيئة ستتحسن جاذبيتها في مجال الإستقطاب، وأن تحسين ممارسات الموارد البشرية الخضراء يتطلب تعزيز التدريب البيئي وتعزيز فرق العمل الخضراء. وقد أستفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على الأسس النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- دراسة (2012) Jafri بعنوان " Green HR Practices: an empirical study of "

"certain automobile organizations of India

"ممارسات الموارد البشرية الخضراء: دراسة تطبيقية لمنظمات السيارات في الهند"

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمعوقات أمام تطبيقها في بعض من شركات صناعة السيارات الهندية التي تبنت برامج ممارسات إدارة الموارد البشرية لخضراء. وقد شملت عينة الدراسة متخصصي الموارد البشرية في (200) شركة مختلفة الأحجام. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من العينة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تحسن في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع إرتفاع في معنويات العاملين، إلا أن هناك معوقات أمام تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمثل بكلف التنفيذ والصيانة للبرامج، كما إتضح من نتائج الدراسة أن الشركات الكبيرة الحجم أكثر إهتماماً ووعياً بتطبيقات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وقد أستفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على الأسس النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

(2-6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن أبرز ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات

السابقة بالنواحي التالية:

أولاً: أجريت أغلب الدراسات السابقة في بيئات غير عربي، في حين لم يحض هذا البحث باهتمام كاف من قبل الباحثين والدارسين العرب بشكل عام وفي الأردن بشكل خاص على حد علم الباحث.

ثانياً: تم صياغة عنوان البحث إلى متغير مستقل ومتغير تابع ومتغير معدل في حين لم تقم بهذا التحديد الأبحاث والدراسات الأخرى وإنما ركزت بعض الدراسات السابقة على الأثر المباشر لكل متغير على حدى.

ثالثاً: تعتبر هذه الدراسة كمرجعية للباحثين والدارسين العرب كونها جمعت من عدة دراسات غير عربية وتم ترجمتها وصياغتها بمفاهيم عربية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(الطريقة والإجراءات)

(3-1) : المقدمة

(3-2) : منهج الدراسة

(3-3) : مجتمع الدراسة

(3-4) : عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

(3-5) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

(3-6) : متغيرات الدراسة

(3-7) : صدق أداة الدراسة

(3-8) : المعالجات الإحصائية

(3-9) : التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

(3-10) : ثبات أداة الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(3-1) : المقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، ومتغيرات الدراسة، وصدق أداة الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، والتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وثبات أداة الدراسة.

(3-2) : منهج الدراسة

اعتمد الباحث في تحقيق أهداف دراسته الحالية على المنهج الوصفي التحليلي. فمن الناحية الوصفية فقد قام الباحث بإجراء مسح مكتبي من خلال الإطلاع على الدراسات والبحوث العربية منها والأجنبية بهدف التعرف على كيفية كتابة الإطار النظري لدراسته. أما من الناحية التحليلية فقد لجأ الباحث إلى تطوير الاستبانة أداة رئيسة في دراسته للإجابة عن أسئلة دراسته الميدانية واختبار فرضيات دراسته، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة الأولية.

(3-3) : مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان وعددها (78) شركة (وزارة الصناعة والتجارة الأردنية).

(3-4) : عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الاقسام ومشرفي الإنتاج والعاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عددهم (200) وبطريقة المسح الشامل.

وقد تم توزيع (200) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ما مجمله (187) استبانة بنسبة مئوية بلغت (93.5%) من عدد الاستبانات الموزعة. ويعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن هناك (22) استبانات غير صالحة وغير مكتملة البيانات. وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (165) استبانة بنسبة مئوية بلغت (88.23%) من عدد الاستبانات المسترجعة.

توضح الجداول (3 - 1) ، (3 - 2) ، (3 - 3) ، (3 - 4) ، (3 - 5) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمركز الوظيفي). فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 - 1) أن 70.3% من من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن 29.7% من افراد عينة الدراسة هم من الإناث.

الجدول (3 - 1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	116	70.3
	أنثى	49	29.7
المجموع		165	100

ويبين الجدول (3 - 2) أن 58.8% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل، وأن 31.5% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 31 إلى 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن 5.5% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 36 إلى 40 سنة، كما تبين أن 4.2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 41 إلى 45 سنة.

الجدول (3 - 2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	30 سنة فأقل	97	58.8
	من 31 - 35 سنة	52	31.5
	من 36 - 40 سنة	9	5.5
	من 41 - 45 سنة	7	4.2
	من 46 سنة فأكثر	-	-
المجموع			100
			165

كما يوضح الجدول (3 - 3) أن 6.1% من من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الثانوية العامة فما دون، وأن 19.4% من من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدبلوم، وأن 55.8% هم من حملة شهادة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن 11.5% من افراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدبلوم العال، كما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة الماجستير في إختصاصاتهم ما مجمله 7.3%. وهو ما يعكس المستوى التعليمي العال لأفراد عينة الدراسة.

الجدول (3 - 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	توجيهي فما دون	10	6.1
	دبلوم	32	19.4
	بكالوريوس	92	55.8
	دبلوم عال	19	11.5
	ماجستير	12	7.3
	دكتوراه	-	-
المجموع		165	100

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 4) أن ما نسبته 49.7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن 33.9% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 - 10 سنوات، وأن 10.9% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 - 15 سنة، وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 16 سنة فأكثر بلغت 5.5%. وهو ما يدل على أن موضوع الدراسة موضوع جديد حيث أن النسبة الغالبة كانت لسنوات الخبرة 5 سنوات فأقل

الجدول (3 - 4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	82	49.7
	من 6 - 10 سنوات	56	33.9
	من 11 - 15 سنة	18	10.9
	16 سنة فأكثر	9	5.5
المجموع		165	100

وبما يرتبط بمتغير المركز الوظيفي وكما هو موضح بالجدول (3 - 5) فقد تبين أن 14.5% من أفراد عينة الدراسة هم من المديرين، وأن 20% من أفراد عينة الدراسة هم من مشرفي الإنتاج، كما أن 8.5% هم من رؤساء الأقسام، وأخيراً، تبين أن 57% من أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين.

الجدول (3 - 5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المركز الوظيفي	مدير	24	14.5
	مشرف إنتاج	33	20
	رئيس قسم	14	8.5
	موظف	94	57
المجموع		165	100

(3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة. إذ تم تطوير الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي الصلة. وتم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث إتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وهدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس

والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة.

المصادر الأولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. والتي تضمنت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية.

تضمنت أداة الدراسة الرئيسة (الإستبانة) أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمركز الوظيفي) لغرض وصف خصائص عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عبر أربعة أبعاد، وهي (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) و(28) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	إدارة الأداء والتقييم الأخضر	حفظ الطاقة
عدد الفقرات	7	7	7	7
ترتيب الفقرات	7 - 1	14 - 8	21 - 15	28 - 22

الجزء الثالث: تضمن مقياس استراتيجيات التمايز عبر (7) فقرات لقياسها، وهي الفقرات من الأسئلة (29) ولغاية (35).

الجزء الرابع: تضمن مقياس الإبداع عبر بعدين، هما (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي)

و(28) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

و(14) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الإبداع	رأس المال البشري	التقدم التكنولوجي
عدد الفقرات	7	7
ترتيب الفقرات	42 – 36	49 – 43

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي 5 Likert Scale

كالآتي:

بمائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (49) فقرة بمقياس ليكرت

الخماسي Five Likert Scale.

(3-6): متغيرات الدراسة

قام الباحث بتحديد متغير الدراسة المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

(التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة)

بالإستناد إلى ما حدده Owino & Kwasira (2016) ، AnuSingh & Shikha (2015) ، Ahmad

(2015) و Opatha & Arulrajah (2014) و Renwick, Redman & Maquire (2013). أما

متغير الدراسة المعدل فقد تم تحديده بالإستناد إلى دراسة Sharma & Singh (2014). وأخيراً،

فقد تم الإعتماد على Hana (2013) في قياس استراتيجية التمايز

(3-7) : صدق أداة الدراسة

(3-7-1) : الصدق الظاهري

قام الباحث بعد صياغة فقرات الإستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والاحصاء والبالغ عددهم (10) محكمين، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

(3-7-2) : صدق البناء

ووظف له طريقتين، هما:

أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي

لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، من المفترض الأخذ بنظر الإعتبار أربعة إعتبارات

رئيسية، هي:

- أن تكون قيمة اختبار Kaiser-Meyer-Olkin KMO Test أعلى من (0.50).
- الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل من المفترض مساواتها للقيمة (1).
- معدل تحميل كل فقرة لا يقل عن (0.45).
- استخدام تدوير العوامل بطريقة Varimax.

عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغيرات الدراسة، تبين أن المتغير

المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قد تكون من أربعة أبعاد وهي (التوظيف

الأخضر؛ التدريب والتطوير الأخضر؛ تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة)، ألا أن ترتيب فقرات

هذا المتغير فقد اختلفت إضافة إلى أستبعاد الفقرات رقم (8، 14، 17، 21) كونها لم تحصل على معدل تحميل (45%) فأكثر. كما تبين أن قيمة إختبار KMO بلغت (0.809) ووفقاً لقاعدة Kaiser (1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة إختبار KMO هي (0.50) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل إختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

وبالاستناد إلى التحليل العاملي الاستكشافي، فقد تبين أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل نتائج عامل كان أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المتبقية المكونة لمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تجاوزت معدلات تحميلها القيمة (45%). كما بلغت نسبة التفسير الكلية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده (70.612%)، وكانت نسبة تفسير بعد التوظيف الأخضر (43.828%) من التباين الكلي، فيما بلغت نسبة تفسير بعد التدريب والتطوير الأخضر (10.627%) من التباين الكلي، وبلغت نسبة تفسير بعد تقييم الأداء الأخضر (9.567%) من التباين الكلي، وأخيراً، بلغت نسبة تفسير بعد حفظ الطاقة ما مجمله (6.590%) من التباين الكلي. والجدول (3 - 6) يوضح مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بعد التدوير.

الجدول (3 - 6)

مصنوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء بعد التدوير

ت	الفقرة	التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	حفظ الطاقة
1	أهم ما يميز مفهوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء	0.562			
2	يتم وصف الوظيفت الإدارية الخضراء (المعدلة للبيئة) في شركتنا للموظفين والتي تضمن الأهداف الخضراء	0.523			
3	تعمل شركتنا على (استقطاب واختيار وتعيين) الكفاءات والمهارات الخضراء (المعدلة للبيئة)	0.829			
4	تتطلب إدارة الموارد البشرية في شركتنا رؤية ومسيرات حول الممارسات الخضراء (وتستخدم التمايز) للمرتفعين للوظائف الخضراء	0.656			
9	تقوم شركتنا باستخدام تقنيات تكنولوجية في عملية التدريب تتعلق بالإدارة البيئية	0.668			
10	تعمل شركتنا على تجميع التدريب مع التعليمات التي تولد من القيم البيئية	0.662			
11	عمليات تطوير جداريات الموظفين في شركتنا مبنية على الأسس البيئية	0.702			
15	تطبق ممارسات الموارد البشرية الخضراء ضرورية وملمعة في عملنا	0.833			
16	لدى إدارة الموارد البشرية في شركتنا مؤشرات للأداء الأخضر المعادق للبيئة لإدارة وتقييم الأداء	0.834			
24	تعمل إدارة الموارد البشرية في الشركة على تشجيع الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي للشركة والنقل العام	0.680			
5	يتم توظيف العاملين الذين لديهم وعي أخضر الذي أصبح جزءاً لا يتجزأ من جدولنا اليومي في شركتنا		0.769		
6	تكون شركتنا تعمل في الطاقة المتجددة هناك فوائد للموارد البشرية مثل زيادة تحفيز الموظفين / زيادة الارتباط / بالعمل / تقليل التكاليف في العمل / تحسين الصحة للعاملين		0.898		
7	يتم إبراز ووضوح الجوانب الخضراء عند التوظيف في شركتنا من أجل التصرف والتصرف عليها من قبل الموظفين بشكل عام		0.700		
12	تعمل شركتنا على التدريب على جوانب السلامة في الإدارة البيئية		0.747		
13	تعمل شركتنا على إنشاء وتطوير بناء القدرات الشخصية الخضراء		0.815		
18	يأخذ الزملاء تطبيق النتائج للضرورة في التقييم بين الاعتبار.		0.482		
20	تقوم الشركة بوضع برنامج الاتصالات الخضراء بجميع مستويات الموظفين		0.797		

يتبع الجدول (3 - 6)

مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء بعد التدوير

ت	الفقرة	التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	حفظ الطاقة
19	تلتزم شركتنا بنظام أخلاقي يخاص لتحقيق الأهداف التي لم ونشجعها من أجل الحفاظ على بيئة خضراء مستدامة			0.544	
26	تعمل الشركة على استخدام مبادئ توفير الطاقة على نطاق واسع في مكاتبها			0.806	
27	تعمل الشركة في مكاتبها وإدارة خضراء صديقة للبيئة			0.625	
28	تقوم الشركة بنشر التوعية بين موظفيها وعمالها من خلال الطاقة			0.750	
22	الانخراط على الطاقة في مكاتب الشركة له تأثير كبير على البيئة ولدي في زيادة في الكفاءة وتحسين الخدمات المقدمة للبيئة				0.768
23	تطالب الشركة من الموظفين بإيقاف أجهزة الكمبيوتر وأجهزة التلفاز وإطفاء الأنواء عند الخروج للاستفادة من الطاقة والإضاءة الشمسية المتعددة				0.680
25	تعمل إدارة الموارد البشرية في الشركة على استخدام الطرق والوسائل الالكترونية لتسج التجهيزات الكرتون لتتاج من استخدامات الموظفين ومكاتب				0.739

كما بينت نتائج التحليل العاملي لمتغير الإبداع، أنه تكون من بعدين وهما (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي)، ألا أن ترتيب فقرات هذا المتغير فقد اختلفت. وتبين أن قيمة إختبار KMO بلغت (0.804) ووفقاً لقاعدة Kaiser (1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة إختبار KMO هي (0.50) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل إختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

وبالاستناد إلى التحليل العاملي الاستكشافي، فقد تبين أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل نتائج عامل كان أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المكونة لمقياس الإبداع تجاوزت معدلات تحميلها القيمة (45%). كما بلغت نسبة التفسير الكلية لمتغير الإبداع بأبعاده (64.297%)، وكانت نسبة تفسير بعد رأس المال البشري (52.291%) من التباين الكلي، فيما

بلغت نسبة تفسير بعد التقدم التكنولوجي (12.006%) من التباين الكلي. والجدول (3 - 7) يوضح مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد الابداع بعد التدوير.

الجدول (3 - 7)

مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد الابداع بعد التدوير

ت	الفقرة	رأس المال البشري	التقدم التكنولوجي
37	تقوم إدارة الموارد البشرية في شركتنا بوضع أسس للتعليم والتدريب والتطوير ونقل الخبرة بين موظفيها	0.632	
38	تتيح إدارة الشركة سياسة التشجيع والتحفيز للمعلمين من أجل الانضمام لبرامج التدريب والشاركة في المعرفة والعمل	0.739	
43	تهتم شركتنا بالتجديدات التكنولوجية التي تعمل الأداء التوحي	0.686	
44	تطور شركتنا قدرات الموارد البشرية وفقاً للمتطلبات التكنولوجية	0.755	
45	التقدم التكنولوجي يساعد في النمو عن طريق العمل غير المرمية مثل التصميم، الجودة، والاتقانية والتدرة	0.837	
46	يساعد التقدم التكنولوجي شركتنا في تقديم منتجات جديدة ذات أشكال وتصاميم جديدة بدل القديمة	0.874	
47	لدى الشركة القدرة الكافية على الابتكار لتطوير منتجاتها مقارنة مع المنافسين	0.788	
48	تقوم الشركة بوضع برامج وسياسات وخطط من أجل مواكبة التقدم والتطور التكنولوجي السريع	0.621	
49	نحرص شركتنا على استخدام تكنولوجيا صديقة للبيئة باستمرار	0.687	
36	لدى إدارة الموارد البشرية في شركتنا نظام فعال في عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد	0.536	
39	تعمل الشركة بالاحتفاظ برأس مالها البشري من خلال البرامج التدريبية التي تميز مهارة المعلمين الفنية ورفع روحهم للمتنوية	0.586	
40	تقوم إدارة الشركة باستخدام أنظمة حديثة وبيئة ملائمة للعمل وإدماج المعلمين الجدد في هذه البيئة	0.693	
41	تستخدم شركتنا إستراتيجية فعالة لتوفير نظم وآليات متنوعة تقوم على اللغة وتشجيع الإبداع والأفكار الريادية الجديدة	0.892	
42	تجارب الكوادر والقوى البشرية العاملة في شركتنا مع المستجدات والتحديات التي تواجهها	0.827	

وبينت نتائج التحليل العاملي لمتغير استراتيجيات التمايز أن قيمة إختبار KMO بلغت

(0.799) ووفقاً لقاعدة Kaiser (1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة إختبار

KMO هي (0.50) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل إختبار KMO هي أكبر من القيمة

المحددة وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

وبالاستناد إلى التحليل العاملي الاستكشافي، فقد تبين أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل نتائج عامل كان أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المكونة لمقياس استراتيجية تجاوزت معدلات تحميلها القيمة (45%). كما بلغت نسبة التفسير الكلية لمتغير استراتيجية التمايز (70.670%). والجدول (3 - 8) يوضح مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد الابداع بعد التدوير.

الجدول (3 - 8)

مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) لفقرات استراتيجية التمايز

ت	الفقرة	معدل التحميل
29	تمكن إدارة الموارد البشرية شركتنا من تقديم خدمة أو منتج فريد للعملاء مما يقدمه المنافسون	0.728
30	فعلك شركتنا قدرات متميزة بالمقارنة مع المنافسين	0.831
31	تعتبر استراتيجية القوى العاملة هي مفتاح الحفاظ على شركة مرحة ومتميزة وتكوين صورة إيجابية عن الشركة في أذهان العملاء	0.820
32	فعلك شركتنا مرونة كافية لتعديل عملياتها الإنتاجية وفقاً لطلبات الزبائن	0.856
33	فعلك الشركة بقدرتها على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن	0.839
34	تستخدم شركتنا أفكار غير مسبوقة في تحسين عملياتها الإنتاجية	0.884
35	تهتم شركتنا بأنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة ومتميزة وصادقة للبيئة	0.916

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي

قام الباحث بإجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis، وذلك للتحقق من الصدق البنائي للمقياس، إذ تتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد الأنموذج المفترض "الأنموذج البنائي" والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latent Variables أو المتغيرات غير المقاسة أو المتغيرات الخارجية Exogenous Variables وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس، ومنها تخرج أسهم متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية Endogenous Variables والتي تمثل العبارات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام، وهنا يفترض أن العبارات

مؤشرات للمتغيرات الكامنة (صلاح الدين، 2000). وفي حالة أن التحليل العاملي التوكيدي حقق الأنموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة المقبولة فإنه يمكن الحكم على صدق عبارته، أو صدق أبعاده في حالة التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية، وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن يمكن تحديد قيمة معينة يتم رفض التشبعات التي تقل عنها (0.40 عادة)، وكذلك يمكن الحكم على صدق العبارات في ضوء النسبة الحرجة وتشير إلى دلالة الفرق بين تأثير العبارة (الوزن الانحداري) والتأثير الصفري (Mezo & Short, 2012).

وعند إجراء التحليل العامل التوكيدي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده، تبين أن قيمة χ^2 بلغت (540.276)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (2.873) وهو ما يعكس مستوى المواءمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5). وقد بلغت قيمة الارتباط بين بعد التوظيف الأخضر وكل من التدريب والتطوير الأخضر؛ تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة من جهة ثانية (0.611 و 0.577 و 0.514) على التوالي، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين التدريب والتطوير الأخضر من جهة وكل من تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة (0.472 و 0.592) على التوالي، وأخيراً، بلغت قيمة معامل الارتباط بين إدارة الأداء والتقييم الأخضر وحفظ الطاقة (0.819). والشكل (3 – 1) يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر مواءمة الجودة ما قيمته (0.932) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (المواءمة التامة). وبنفس السياق بلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI)

(0.902) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي

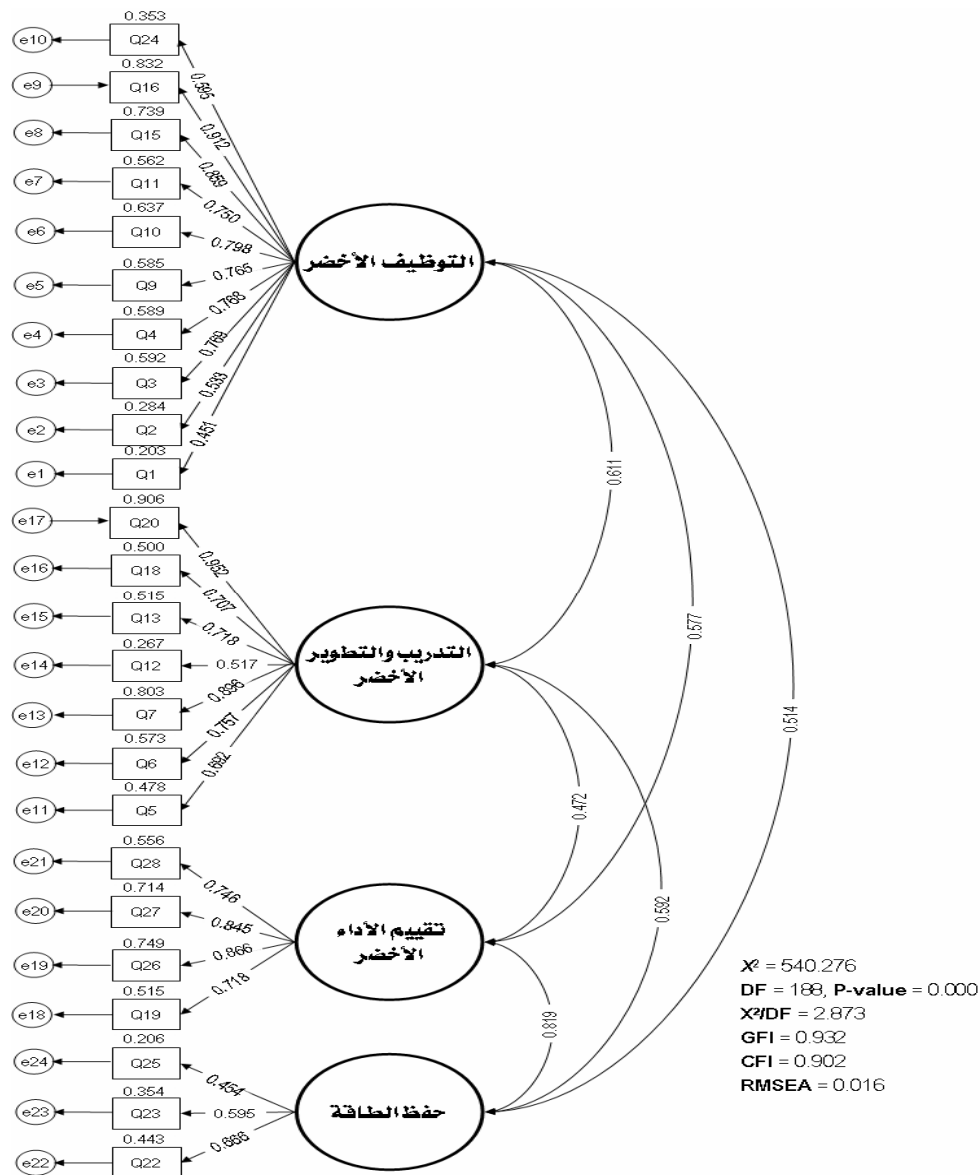
(RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation (0.016) وهي مقاربة لقيمة الصفر.

وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث

ان معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.40).

الشكل (3 - 1)

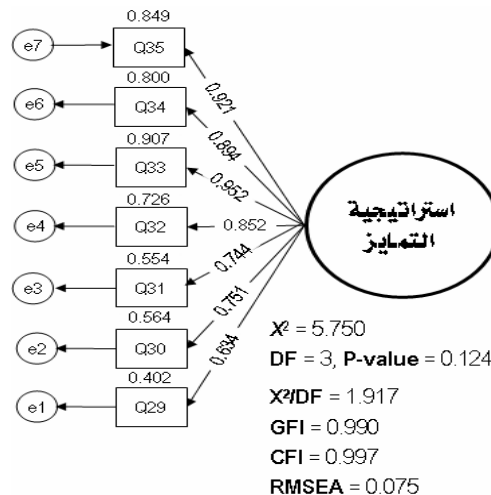
نتائج التحليل العاملي التوكيدي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء



كما بينت نتائج إجراء إختبار التحليل العامل التوكيدي لمتغير استراتيجية التمايز، تبين أن قيمة χ^2 بلغت (5.750)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.917) وهو ما يعكس مستوى المواءمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5). والشكل (3 – 2) يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لاستراتيجية التمايز. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر مواءمة الجودة ما قيمته (0.990) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (المواءمة التامة). وبنفس السياق بلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.997) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.075) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤثر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس استراتيجية التمايز، حيث ان معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.40).

الشكل (3 – 2)

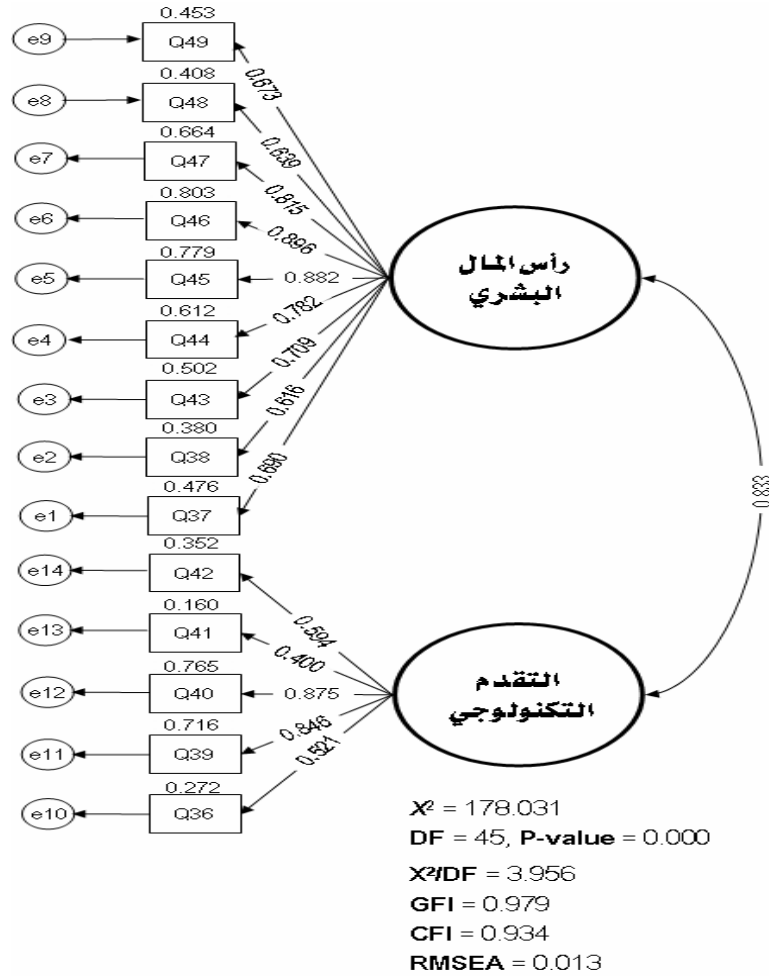
نتائج التحليل العاملي التوكيدي لاستراتيجية التمايز



كما أظهرت نتائج التحليل العامل التوكيدي لمتغير الإبداع بأبعاده، تبين أن قيمة χ^2 بلغت (178.031)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (3.956) وهو ما يعكس مستوى المواءمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي (0.833). والشكل (3 – 3) يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي للإبداع بأبعاده. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر مواءمة الجودة ما قيمته (0.979) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (المواءمة التامة). وبنفس السياق بلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.934) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.013) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس الإبداع، حيث ان معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.40).

الشكل (3 - 3)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي للإبداع



(3-8): المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها عمد الباحث لإستخدام الأساليب

الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- التحليل العاملي الإستكشافي Exploratory Factor Analysis بهدف فحص العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة واستخلاص الأسس التصنيفية العامة فيما بينها.

■ التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لإختبار الفرضيات حول وجود صلة بين المتغيرات المستقلة من جهة والمتغيرات التابعة من جهة أخرى إستناداً إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بمؤشرات القياس لمتغيري الدراسة الحالية.

■ إختبار Kolmogorov-Smirnov للتحقق من التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات.

■ إختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتي تم إعدادها خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة

■ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.

■ معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس درجة متغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة ؛ متوسطة ؛ منخفضة)}} = \text{الممارسة / المستوى}$$

$$1.33 = \frac{5-1}{3} = \text{الممارسة / المستوى}$$

وبناء على ذلك يكون:

الدرجة المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

الدرجة المتوسطة من 2.33 - لغاية 3.66

الدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

■ إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.

■ معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.

■ تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لبيان تأثير أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد.

■ تحليل الإنحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression Analysis لبيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز بوجود الابداع متغير معدل.

(3-9): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء إختبار Kolmogorov Smirnov Test، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج إختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الإختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (3 - 9).

جدول (3 - 9)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig. ^a	النتيجة
1	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	0.961	0.921	تبع التوزيع الطبيعي
1 - 1	التوظيف الأخضر	0.806	0.908	تبع التوزيع الطبيعي
2 - 1	التدريب والتطوير الأخضر	0.661	0.711	تبع التوزيع الطبيعي
3 - 1	إدارة الأداء والتقييم الأخضر	0.700	0.774	تبع التوزيع الطبيعي
3 - 1	حفظ الطاقة	0.564	0.534	تبع التوزيع الطبيعي
2	استراتيجية التمايز	0.736	0.656	تبع التوزيع الطبيعي
3	الابداع	0.830	0.913	تبع التوزيع الطبيعي
1 - 3	رأس المال البشري	0.687	0.779	تبع التوزيع الطبيعي
2 - 3	لتقدم التكنولوجي	0.669	0.719	تبع التوزيع الطبيعي

ملاحظة: * يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$).

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

(3-10): ثبات أداة الدراسة

من أجل الحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً. وقد قام الباحث باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التماسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس. ووفقاً لـ Sekaran & Bougie (2010: 184) فإن الحصول على ($\alpha \geq 0.60$) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً. والجدول (3 - 10) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 - 10)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	24	0.931
1 - 1	التوظيف الأخضر	10	0.918
2 - 1	التدريب والتطوير الأخضر	7	0.908
3 - 1	إدارة الأداء والتقييم الأخضر	4	0.827
4 - 1	حفظ الطاقة	3	0.702
2	استراتيجية التميز	7	0.926
3	الإبداع	14	0.929
1 - 3	رأس المال البشري	9	0.912
2 - 3	التقدم التكنولوجي	5	0.840
	الاستبانة ككل	45	0.963

إذ يوضح الجدول (3 - 10) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي بلغت (0.931) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و (0.926) لاستراتيجية التمايز. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ Sekaran & Bougie (2010).

الفصل الرابع

نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4-1) : المقدمة

(4-2) : نتائج التحليل الاحصائي للدراسة

(4-3) : تحليل مدى ملاءمة البيانات لإفترضات اختبار فرضيات الدراسة

(4-4) : اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4-1) : المقدمة

يوضح الفصل الحالي نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لعينة واحدة لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4-2) : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

(4-2-1) : ممارسات الموارد البشرية الخضراء

لوصف مستوى ممارسات الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-1) ؛ (4-2) ؛ (4-3) و (4-4).

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى التوظيف الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء

ت	التوظيف الأخضر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	أفهم ما يعنيه مفهوم ممارسات للورد البشرية الخضراء.	4.327	0.654	26.035	0.000	1	مرتفع
2	يتم وصف الوظائف الإدارية الخضراء (الصديقة للبيئة) في شركتنا للموظفين والتي تتضمن الأهداف الخضراء	4.133	0.620	23.476	0.000	3	مرتفع
3	تعمل الشركة على (استقطاب واختيار وتعيين) الكفاءات والمهارات الخضراء (الصديقة للبيئة)	4.206	0.667	23.221	0.000	2	مرتفع
4	تمتلك إدارة للورد البشرية في شركتنا رؤية وتصورات حول الممارسات الخضراء (تستخدم للمعين) للمرشدين للوظائف الخضراء	4.084	0.799	17.431	0.000	5	مرتفع
9	نقوم شركتنا باستخدام تقنيات توضيحية في عملية التدريب تتعلق بالإدارة البيئية	3.884	0.829	13.704	0.000	7	مرتفع
10	تعمل شركتنا على دمج التدريب مع التعليمات التي تتولد من القيم البيئية	3.975	0.723	17.318	0.000	6	مرتفع
11	عمليات تطوير جذرات للموظفين في شركتنا مبنية على الأسس البيئية	3.848	0.785	13.874	0.000	9	مرتفع
15	تطبيق ممارسات للورد البشرية الخضراء ضرورية وملحة في عملنا	4.115	1.032	13.874	0.000	4	مرتفع
16	لدى إدارة للورد البشرية في شركتنا مؤشرات للأداء الأخضر الصديق للبيئة لإدارة وتقييم الأداء	3.836	1.083	9.914	0.000	10	مرتفع
24	تعمل إدارة للوارد البشرية في الشركة على تشجيع الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي للشرك والنقل العام	3.854	1.100	9.977	0.000	8	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوظيف الأخضر	4.026	0.642	20.525	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يوضح الجدول (4 - 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتوظيف الأخضر

في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء

في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتوظيف

الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة

الخضراء بين (3.836 - 4.327) بمتوسط كلي مقداره (4.026) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتوظيف الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أفهم ما يعنيه مفهوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء" بمتوسط حسابي بلغ (4.327) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.026)، وانحراف معياري بلغ (0.654)، فيما حصلت الفقرة "لدى إدارة الموارد البشرية في شركتنا مؤشرات للأداء الأخضر الصديق للبيئة لإدارة وتقييم الأداء" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.836) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.026) وانحراف معياري (1.083). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التوظيف الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في العاصمة الاردنية عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التوظيف الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى التوظيف الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى التدريب والتطوير
الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة
الخضراء

ت	التدريب والتطوير الأخضر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
5	يتم توظيف العاملين الذين لديهم وعي أخضر الذي أصبح جزء لا يتجزأ من جدول القابلة في شركتنا	4.006	0.886	14.571	0.000	2	مرتفع
6	تكون شركتنا تعمل في الطاقة المتجددة هناك فوائد للموارد البشرية مثل زيادة تحفيز الموظفين / زيادة الارتباط / بالعمل / تقليل الدوران في العمل / تحسين الصحة للقوى العاملة	4.048	0.882	15.268	0.000	1	مرتفع
7	يتم إبراز وتوضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف في شركتنا من أجل التعرف والتمود عليها من قبل الموظفين بشكل عام	4.000	0.826	15.544	0.000	4	مرتفع
12	تعمل شركتنا على التدريب على جوانب السلامة في الإدارة البيئية.	3.933	0.950	12.609	0.000	5	مرتفع
13	تعمل شركتنا على إنشاء وتطوير بناء الجداريات الشخصية الخضراء	3.890	0.826	13.846	0.000	7	مرتفع
18	يأخذ للمراء تحقيق النتائج للمروسة في التقييم بعين الاعتبار	4.006	0.837	15.433	0.000	2	مرتفع
20	تقوم الشركة بوضع برامج الاتصالات الخضراء لجميع مستويات الموظفين	3.897	1.057	10.900	0.000	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتدريب والتطوير	3.968	0.720	17.263	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (4 - 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير

الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتدريب والتطوير الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء بين (3.890 - 4.048) بمتوسط كلي مقداره (3.968) على مقياس ليكرت الخماسي

الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتدريب والتطوير الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "كون شركتنا تعمل في الطاقة المتجددة هنالك فوائد للموارد البشرية مثل زيادة تحفيز الموظفين/ زيادة الارتباط/ بالعمل/تقليل الدوران في العمل/ تحسين الصحة للقوى العاملة" بمتوسط حسابي بلغ (4.048) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.968)، وانحراف معياري بلغ (0.882)، فيما حصلت الفقرة "تعمل شركتنا على إنشاء وتطوير بناء الجدارات الشخصية الخضراء" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.890) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.968) وانحراف معياري (0.826). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التدريب والتطوير الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب والتطوير الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى التدريب والتطوير الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى تقييم الأداء الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء

ت	إدارة الأداء والتقييم الأخضر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
19	تلتزم شركتنا بنظام داخلي خاص لتحقيق الأهداف التي تم وضعها من أجل الحفاظ على بيئة خضراء مستدامة	4.072	0.866	15.903	0.000	4	مرتفع
26	تعمل الشركة على استخدام مصابيح توفير الطاقة على نطاق واسع في مكاتبها	4.478	0.649	29.248	0.000	1	مرتفع
27	تعمل الشركة في مكاتب ولبنية خضراء صديقة للبيئة	4.272	0.814	20.078	0.000	2	مرتفع
28	تقوم الشركة بنشر التوعية بين موظفيها وعملائها عن حفظ الطاقة	4.212	0.802	19.406	0.000	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإدارة الأداء والتقييم الأخضر	4.259	0.638	25.330	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 - 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتقييم الأداء الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإدارة لتقييم الأداء الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء بين (4.072 - 4.478) بمتوسط كلي مقداره (4.259) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتقييم الأداء الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعمل الشركة على استخدام مصابيح توفير الطاقة على نطاق واسع في مكاتبها" بمتوسط حسابي بلغ (4.478) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.259)، وانحراف معياري بلغ (0.649)، فيما حصلت الفقرة "تلتزم شركتنا بنظام داخلي خاص لتحقيق الأهداف التي تم

وضعها من اجل الحفاظ على بيئة خضراء مستدامة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.072) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.259) وانحراف معياري (0.866). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم الأداء الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى تقييم الأداء الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى حفظ الطاقة في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء

ت	حفظ الطاقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
22	الحفاظ على الطاقة في مكاتب الشركة له تأثير كبير على البيئة ويؤدي إلى زيادة في الكفاءة وتحسين الخدمات الصديقة للبيئة	4.593	0.572	35.749	0.000	1	مرتفع
23	تطلب الشركة من الموظفين إيقاف أجهزة الكمبيوتر وأجهزة التلفاز وإطفاء الأنواء عند الخروج للاستفادة من الطاقة والإضاءة الشمسية للحد من	4.242	1.030	15.480	0.000	2	مرتفع
25	تعمل إدارة المورد البشرية في الشركة على استخدام الطرق والوسائل الالكترونية لتتبع فبعاثات الكربون الناتج عن استخدامات الموظفين وللمكاتب	4.224	1.026	15.324	0.000	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لحفظ الطاقة	4.353	0.677	25.665	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يظهر الجدول (4 - 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بحفظ الطاقة في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لحفظ الطاقة في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء بين (4.224 - 4.593) بمتوسط كلي مقداره (4.353) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لحفظ الطاقة في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "الحفاظ على الطاقة في مكاتب الشركة له تأثير كبير على البيئة ويؤدي إلى زيادة في الكفاءة وتحسين الخدمات الصديقة للبيئة" بمتوسط حسابي بلغ (4.593) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.353)،

وانحراف معياري بلغ (0.572)، فيما حصلت الفقرة "تعمل إدارة الموارد البشرية في الشركة على استخدام الطرق والوسائل الالكترونية لتتبع انبعاثات الكربون الناتج عن استخدامات الموظفين والمكاتب" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.224) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.353) وانحراف معياري (1.026). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول حفظ الطاقة في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى حفظ الطاقة في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى حفظ الطاقة في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4 - 2 - 2): استراتيجية التمايز

لوصف مستوى استراتيجية التمايز في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 5).

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى استراتيجيية التمايز في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء

ت	استراتيجية التمايز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
29	تمكن إدارة المورد البشرية شركتنا من تقديم خدمة أو منتج فريد للعملاء مما يقدمه المنافسون	4.297	0.750	22.189	0.000	4	مرتفع
30	تمتلك شركتنا قدرات متميزة بالقدرة مع المنافسين	4.448	0.719	25.873	0.000	2	مرتفع
31	تعتبر إنتاجية القوى العاملة هي مفتاح الحفاظ على شركة مرحة ومتميزة وتكوين صورة إيجابية عن الشركة في أذهان العملاء	4.503	0.668	28.889	0.000	1	مرتفع
32	تمتلك شركتنا مرونة كافية لتعديل عملياتها الإنتاجية وفقاً لطلبات الزبائن	4.157	0.788	18.863	0.000	6	مرتفع
33	تمتلك الشركة بقدرة على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن	4.387	0.712	25.033	0.000	3	مرتفع
34	تستخدم شركتنا أفكار غير مسبوقة في تحسين عملياتها الإنتاجية	4.175	0.930	16.236	0.000	5	مرتفع
35	تتبع شركتنا بأنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة ومتميزة وصديقة للبيئة	4.090	1.135	12.336	0.000	7	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستراتيجية التمايز	4.294	0.689	24.104	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يظهر الجدول (4 - 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باستراتيجيية التمايز

في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء

في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستراتيجيية

التمايز في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة

الخضراء بين (4.090 - 4.503) بمتوسط كلي مقداره (4.294) على مقياس ليكرت الخماسي الذي

يشير إلى المستوى المرتفع لاستراتيجيية التمايز في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة

والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعتبر إنتاجية

القوى العاملة هي مفتاح الحفاظ على شركة مربحة ومتميزة وتكوين صورة إيجابية عن الشركة في أذهان العملاء" بمتوسط حسابي بلغ (4.503) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.294)، وانحراف معياري بلغ (0.668)، فيما حصلت الفقرة "تهتم شركتنا بأنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة ومتميزة وصديقة للبيئة" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.090) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.294) وانحراف معياري (1.135). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية التمايز في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى استراتيجية التمايز في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى استراتيجية التمايز في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4 - 2 - 3): الإبداع

لوصف مستوى الإبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 6) و (4 - 7).

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى رأس المال البشري في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء

ت	رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
37	تقوم إدارة الموارد البشرية في شركتنا بوضع أسس للتعليم والتدريب والتطوير ونقل الخبرة بين موظفيها	4.224	0.751	20.916	0.000	4	مرتفع
38	تتيح إدارة الشركة سياسة التشجيع والتحفيز للمعاملين من أجل الانضمام لبرنامج التدريب والشركة في المعرفة والعمل	4.181	0.700	21.662	0.000	7	مرتفع
43	تهتم شركتنا بالمستجدات التكنولوجية التي تفعل الأداء التسويقي	4.200	0.957	16.096	0.000	5	مرتفع
44	تطور شركتنا فترات للورد البشرية وفقاً للمستجدات التكنولوجية	4.097	0.842	16.722	0.000	8	مرتفع
45	التقدم التكنولوجي يساعد في النمو عن طريق العوامل غير السريعة مثل التصميم، الجودة، والافرادية والتلوه	4.309	0.754	22.302	0.000	2	مرتفع
46	يساعد التقدم التكنولوجي شركتنا في تقديم منتجات جديدة ذات أشكال وتصاميم جديدة بدل القديمة	4.412	0.653	27.769	0.000	1	مرتفع
47	لدى الشركة القدرة الكافية على الابتكار لتطوير منتجاتها مقارنة مع المنافسين	4.309	0.859	19.558	0.000	2	مرتفع
48	تقوم الشركة بوضع برامج وسياسات وخطط من أجل مواكبة التقدم والتطور التكنولوجي السريع	4.084	0.784	17.774	0.000	9	مرتفع
49	تحرص شركتنا على استخدام تكنولوجيا صديقة للبيئة باستمرار	4.193	0.847	18.096	0.000	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لرأس المال البشري	4.223	0.611	25.685	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يوضح الجدول (4 - 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة برأس المال البشري

في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء

في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لرأس المال

البشري في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة

الخضراء بين (4.084- 4.412) بمتوسط كلي مقداره (4.223) على مقياس ليكرت الخماسي الذي

يشير إلى المستوى المرتفع لرأس المال البشري في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يساعد التقدم التكنولوجي شركتنا في تقديم منتجات جديدة ذات أشكال وتصاميم جديدة بدل القديمة" بمتوسط حسابي بلغ (4.412) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.223)، وانحراف معياري بلغ (0.653)، فيما حصلت الفقرة "تقوم الشركة بوضع برامج وسياسات وخطط من اجل مواكبة التقدم والتطور التكنولوجي السريع" على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.084) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.223) وانحراف معياري (0.784). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال البشري في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى رأس المال البشري في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى رأس المال البشري في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى التقدم التكنولوجي في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء

ت	التقدم التكنولوجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
36	لدى إدارة للورد البشرية في شركتنا نظام فعال في عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد	3.993	0.972	13.133	0.000	5	مرتفع
39	تعمل الشركة بالاحتفاظ برأس مالها البشري من خلال البرامج التدريبية التي تعزز مهارة العاملين الفنية ورفع روحهم المعنوية.	4.206	0.792	19.549	0.000	1	مرتفع
40	تقوم إدارة الشركة باستخدام أنظمة حديثة وبيئة ملائمة للعمل وإصاح العاملين الجدد في هذه البيئة	4.163	0.674	22.165	0.000	2	مرتفع
41	تستخدم شركتنا إستراتيجية فعالة لتوفير نظم وأساليب متنوعة تقوم على لفتة وتشجيع الإبداع والأفكار الريادية الجديدة	4.139	0.593	24.655	0.000	4	مرتفع
42	تتجارب الكوادر والقوى البشرية العاملة في شركتنا مع للتحديات والتحديات التي تواجهنا	4.145	0.759	19.382	0.000	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتقدم التكنولوجي	4.129	0.600	24.172	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05) $(\alpha \leq 1.654)$.

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 - 7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتقدم في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتقدم التكنولوجي في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء بين (3.993 - 4.206) بمتوسط كلي مقداره (4.129) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتقدم التكنولوجي في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعمل الشركة بالاحتفاظ برأس مالها البشري من خلال البرامج التدريبية التي تعزز مهارة العاملين الفنية

ورفع روحهم المعنوية" بمتوسط حسابي بلغ (4.206) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.129)، وانحراف معياري بلغ (0.792)، فيما حصلت الفقرة "لدى إدارة الموارد البشرية في شركتنا نظام فعال في عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.993) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.129) وانحراف معياري (0.972). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التقدم التكنولوجي في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التقدم التكنولوجي في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى التقدم التكنولوجي في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(3-4) : تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراسات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراسات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط خطي عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة تراوح معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة من (1 - 10).

وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05). وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (± 1) (Hair, et al., 2010). والجدول رقم (4 - 8) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	التوظيف الأخضر	1.695	0.590	-0.237
2	التدريب والتطوير الأخضر	1.542	0.649	-0.262
3	إدارة الأداء والتقييم الأخضر	1.653	0.605	-0.379
4	حفظ الطاقة	1.319	0.758	-0.213

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 8) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء والتقييم الأخضر وحفظ الطاقة)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء والتقييم الأخضر وحفظ الطاقة) والبالغة (1.695؛ 1.542؛ 1.653؛ 1.319) على التوالي والتي تقل عن (10).

كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.185 - 0.221) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات

المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (± 1) .

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في الشركات محل الدراسة.

(4-4) : إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى

H01: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 9).

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية

التميز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة

الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	3.923	0.246	التوظيف الأخضر	0.000	4 الانحدار	68.174	0.630	0.794	استراتيجية التمايز
0.382	0.876	0.052	التدريب والتطوير الأخضر		160 البواقي				
0.000	9.195	0.568	إدارة الأداء والتقييم الأخضر		164 المجموع				
0.000	8.286	0.457	حفظ الطاقة						

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 9) أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر،

التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التميز

بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في

نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ممارسات الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر،

تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التميز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية

المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية

عمان. إذ بلغ معامل الارتباط R (0.794) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد

بلغ (0.630)، أي أن ما قيمته (0.630) من التغيرات في استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان ناتج عن التغير في ممارسات الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة).

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.246) للتوظيف الأخضر وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.923). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.568) لتقييم الأداء الأخضر وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (9.195). فيما كانت قيمة درجة التأثير β (0.457) لحفظ الطاقة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (8.286). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بممارسات الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) سيؤدي إلى تحقيق استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان بقيمة (0.246) للتوظيف الأخضر و (0.568) لتقييم الأداء الأخضر و (0.457) لحفظ الطاقة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (68.174) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب

والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالشركات

الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في

العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسة الثانية

H02: "لا يوجد أثر مُعدل ذو دلالة إحصائية للإبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على

العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة

والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة

الاردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استخدام تحليل الانحدار

المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس الأثر المعدل للإبداع على

العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة

والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة

الاردنية عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 10).

جدول (4 - 10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان الأثر المعدل للإبداع على العلاقة بين ممارسات

الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	النموذج الأول			النموذج الثاني		
		Sig*	T	β	Sig*	T	β
استراتيجية التمايز	ممارسات الموارد البشرية الخضراء	0.000	7.391	0.501	–		
	ممارسات الموارد البشرية الخضراء X الإبداع	–			0.000	15.232	0.738
	R	0.501			0.832		
	R ²	0.251			0.692		
	ΔR^2	0.251			0.441		
	ΔF	54.633			231.999		
	Sig. ΔF	0.000			0.000		

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول (4 - 10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ

عكست نتائج النموذج الأول المبنية أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.501$) وهذا يدل على وجود

إرتباط إيجابي بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز، كما بينت النتائج

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز،

حيث كانت قيمة ($F = 54.633$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.050). كما كانت

قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.251$) أي أن ما قيمته (0.251) من التغيرات في استراتيجية التمايز

ناتج عن التغير في ممارسات الموارد البشرية الخضراء، كما بلغت قيمة درجة التأثير β

(0.501). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسات الموارد البشرية

الخضراء يؤدي إلى زيادة في استراتيجية التمايز بقيمة (0.501). وهو ما يشير إلى أن ممارسات

الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته (50.1%) من التباين الحاصل في استراتيجية التمايز.

وفي الأنموذج الثاني، تم إدخال المتغير المعدل (الابداع) لأنموذج الانحدار، حيث إزدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R = 0.832$) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث إزدادت بنسبة ($44 > 1\%$) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كان التغير في قيمة F ($\Delta F = 231.999$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أعلى من (0.05).

كما كانت قيمة درجة التأثير β (0.738) عند المتغير المعدل (الابداع) وكانت قيمة t المحسوبة ($t = 15.232$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يؤكد الدور المعنوي للمتغير المعدل (الابداع) في تحسين أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في استراتيجية التمايز بنسبة (44.1%) لترتفع من (25.1%) الى (69.2%). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير مُعدل ذو دلالة إحصائية للإبداع على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من التأثير المعدل لأبعاد الإبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان، تم تجزئة الفرضية الرئيسة الثانية إلى فرضيتين فرعيتين، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى

HO₂₋₁: "لا يوجد أثر مُعدل ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس الأثر المعدل لرأس المال البشري على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 11).

جدول (4 - 11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان الأثر المعدل لرأس المال البشري على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	النموذج الأول			النموذج الثاني		
		Sig*	T	المحسوبة	β	T	Sig*
استراتيجية التمايز	ممارسات الموارد البشرية الخضراء	0.501	7.391	0.000	–	–	–
	ممارسات الموارد البشرية الخضراء X رأس المال البشري	–	–	–	0.949	17.192	0.000
	R	0.501	0.857				
	R ²	0.251	0.735				
	Δ R ²	0.251	0.484				
	Δ F	54.633	295.568				
	Sig. Δ F	0.000	0.000				

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول (4 - 11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، اذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.501$) وهذا يدل على وجود ارتباط إيجابي بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز، حيث كانت قيمة ($F = 54.633$) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من (0.050). كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.251$) أي أن ما قيمته (0.251) من التغيرات في استراتيجية التمايز ناتج عن التغير في ممارسات الموارد البشرية الخضراء، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.501). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسات الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى زيادة في استراتيجية التمايز بقيمة (0.501). وهو ما يشير إلى أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته (50.1%) من التباين الحاصل في استراتيجية التمايز.

وفي الأنموذج الثاني، تم إدخال المتغير المعدل (رأس المال البشري) لأنموذج الانحدار، حيث إزدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R = 0.857$) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث إزدادت بنسبة (48.4%) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كان التغير في قيمة F ($\Delta F = 295.568$) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهي أعلى من (0.05).

كما كانت قيمة درجة التأثير β (0.949) عند المتغير المعدل (رأس المال البشري) وكانت قيمة t المحسوبة ($t = 17.192$) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهذا يؤكد الدور المعنوي للمتغير المعدل (رأس المال البشري) في تحسين أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في استراتيجية التمايز بنسبة

(48.4%) لترتفع من (25.1%) الى (73.5%). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير مُعدل ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية

HO₂₋₂: "لا يوجد أثر مُعدل ذو دلالة إحصائية للتقدم التكنولوجي على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس الأثر المعدل للتقدم التكنولوجي على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 12).

جدول (4 - 12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان الأثر المعدل للتقدم التكنولوجي على العلاقة بين

ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة			النموذج الأول			النموذج الثاني		
				Sig*	T	المحسوبة	β	T	Sig*
استراتيجية التمايز	ممارسات الموارد البشرية الخضراء			0.000	7.391	0.501	–	–	–
	ممارسات الموارد البشرية الخضراء X التقدم التكنولوجي			–	–	–	0.797	5.323	0.000
	R			0.501	0.602				
	R ²			0.251	0.363				
	Δ R ²			0.251	0.111				
	Δ F			54.633	28.333				
	Sig. Δ F			0.000	0.000				

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول (4 - 12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ

عكست نتائج النموذج الأول المبنية أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.501$) وهذا يدل على وجود

إرتباط إيجابي بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز، كما بينت النتائج

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز،

حيث كانت قيمة ($F = 54.633$) ومستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من (0.050). كما كانت

قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.251$) أي أن ما قيمته (0.251) من التغيرات في استراتيجية التمايز

ناتج عن التغير في ممارسات الموارد البشرية الخضراء، كما بلغت قيمة درجة التأثير β

(0.501). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسات الموارد البشرية

الخضراء يؤدي إلى زيادة في استراتيجية التمايز بقيمة (0.501). وهو ما يشير إلى أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تفسر ما نسبته (50.1%) من التباين الحاصل في استراتيجية التمايز.

وفي النموذج الثاني، تم إدخال المتغير المعدل (التقدم التكنولوجي) للنموذج الانحدار، حيث إزدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R = 0.602$) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث إزدادت بنسبة (11.2%) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كان التغير في قيمة F ($\Delta F = 28.333$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أعلى من (0.05).

كما كانت قيمة درجة التأثير β (0.949) عند المتغير المعدل (التقدم التكنولوجي) وكانت قيمة t المحسوبة ($t = 5.323$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يؤكد الدور المعنوي للمتغير المعدل (التقدم التكنولوجي) في تحسين أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في استراتيجية التمايز بنسبة (11.2%) لترتفع من (25.1%) إلى (36.3%). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير مُعدل ذو دلالة إحصائية للتقدم التكنولوجي على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1-5) : المقدمة

(2-5) : مناقشة النتائج

(3-5) : التوصيات والمقترحات

(5-1): المقدمة

يختتم هذا الفصل الرسالة من خلال فقرتين رئيسيتين، خصصت الاولى لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها من حيث الإتفاق أو الإختلاف مع الدراسات السابقة. بينما تتضمن الفقرة الثانية مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يقدمها الباحث بما ينسجم مع محتوى موضوع دراسته.

(5-2): مناقشة النتائج

(5-2-1): النتائج الوصفية لأسئلة الدراسة

1. تراوحت المتوسطات الحسابية للتوظيف الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء بين (3.836 - 4.327) بمتوسط كلي مقداره (4.026) وبمستوى مرتفع. وهذا إنعكاس واضح لحدائة موضوع التوظيف الأخضر لذلك جاء استجابات أفراد العينة عليه مرتفعة.

2. تراوحت المتوسطات الحسابية للتدريب والتطوير الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء بين (3.890 - 4.048) بمتوسط كلي مقداره (3.968) وبمستوى مرتفع. وهو ما يمكن تفسيره بإهتمام الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة محل الدراسة بالتدريب والتطوير الاخضر كونه يؤدي لرفع كفاءة هذه الشركات وأن هذا الإهتمام يمكنهم من تبني مشروعات التحول الاخضر على المدى البعيد.

3. تراوحت المتوسطات الحسابية لتقييم الأداء الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء بين (4.072 - 4.478) بمتوسط كلي

مقداره (4.259) وبمستوى مرتفع. وهو ما يمكن تفسيره بالإهتمام العالي من قبل الشركات محل الدراسة بمؤشرات الأداء البيئي إضافة إلى تحفيز العاملين وتنشيط تفكيرهم حول تقديم أفكار خضراء لتحقيق ميزة تنافسية لشركاتهم.

4. تراوحت المتوسطات الحسابية لحفظ الطاقة في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء بين (4.224 - 4.593) بمتوسط كلي مقداره (4.353) وبمستوى مرتفع. وهذا تأكيد من قبل الشركات محل الدراسة بالمحافظة على الطاقة بأنواعها، بما ينعكس إيجاباً بالمحافظة على البيئة وبالتالي تبني توجهات المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة.

5. تراوحت المتوسطات الحسابية لاستراتيجية التمايز في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء بين (4.090 - 4.503) بمتوسط كلي مقداره (4.294) وبمستوى مرتفع. وهو ما يمكن تفسيره بأن سعي الشركات محل الدراسة إلى التطوير والتحسين المستمر يتطلب منها طرق مبتكرة لتحقيق التمايز في منتجاتها، وهذا يتطلب العمل المتواصل والمبتكر بُغية ضمان تمايزها في المنتجات والخدمات على المدى البعيد.

6. تراوحت المتوسطات الحسابية لرأس المال البشري في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء بين (4.084 - 4.412) بمتوسط كلي مقداره (4.223) وبمستوى مرتفع. وهو ما يعكس الإهتمام الكبير من الشركات محل الدراسة برأس المال البشري كونه مورداً رئيسياً للتمايز التنافسي، وإن رأس المال البشري ممثلاً بالأفراد العاملين هم من ينجزون أعمال تلك الشركات وينفذون خططها الاستراتيجية.

7. تراوحت المتوسطات الحسابية للتقدم التكنولوجي في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء بين (3.993 - 4.206) بمتوسط كلي

مقداره (4.129) وبمستوى مرتفع. وهذه النتيجة منطقية كون أن عمل الشركات محل الدراسة وتحقيقها للتمايز يتطلب منها الإهتمام بالتكنولوجيا والأنظمة التكنولوجية، وهو ما انعكس باستجابات أفراد العينة حول الأهمية المرتفعة لهذا العامل.

(5 - 2 - 2): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (Ruchismita 2015) التي بينت أن نظم الإدارة البيئية والممارسات الصديقة للبيئة (الموارد البشرية الخضراء) ساهمت في زيادة حصة الأرباح للشركة.

2. وجود تأثير مُعدل ذو دلالة إحصائية للإبداع على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (Cheema, Pasha & Javed 2015) التي بينت أن بقاء المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الباكستان خضراء هو إجراء شامل وهدف رئيسي لتقليل التكاليف، والاستخدام الإبداعي للطاقة وأقل مخلفات للمواد الحيوية أو المواد التي يمكن إعادة تصنيعها على شكل منتجات نهائية.

3. وجود تأثير مُعدل ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (Sharma & Singh (2014 التي بينت أن لنظام الإدارة البيئية ورأس المال الفكري الأخضر، ومواطنة الشركات البيئية، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والإدارة الخضراء، ورأس المال الفكري لها دور في تحقيق الميزة للمنظمات.

4. وجود تأثير مُعدل ذو دلالة إحصائية للتقدم التكنولوجي على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (Sakhawalkar & Thandani (2013 التي بينت أن هناك فاعلية لممارسات الموارد البشرية الخضراء في منظمات تكنولوجيا المعلومات في مدينة Pune الهندية.

(3-5) : التوصيات والمقترحات

1. تعزيز تضمين الجوانب الخضراء في الوصف الوظيفي للأنشطة في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان من خلال تضمين المتطلبات الخضراء ضمن اداء الوظيفة مع اهمية ادخال العاملين في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة

الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان في دورات تدريبية توضح لهم فيها اهمية المحافظة على البيئة والنهج الاخضر في العمل.

2. تعزيز وتطوير عملية التدريب الاخضر وممارسته بشكل عملي من خلال التشجيع على الدخول في برامج تدريبية تتبنى التدريب من خلال برامج الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات الحديثة وبدون استخدام الاوراق او الاقلام ولا تؤدي الى مخلفات.

3. تعزيز الإهتمام بالممارسات الخضراء والمحافظة على البيئة الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية، وذلك من خلال تضمينها في التقييم السنوي للعاملين كأن تضاف فقرة عن مدى مساهمة العاملين في المحافظة على بيئة العمل في استمارة التقييم السنوي.

4. تعزيز المرونة في العمل لبعض الانشطة كممارسة النشاط من البيت وبخاصة للانشطة الادارية التي لا تتطلب الحضور الى الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان وتشجيع العاملين على استخدام الحاسوب في المراسلات بين الأقسام المختلفة.

5. تشجيع العاملين في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان على القيام بممارسات صديقة للبيئة من خلال وجودهم في الشركات وخارجها مثل التشجيع على النقل الجماعي والحد من الاسراف في استخدام الطاقة الكهربائية والتقليل من الطباعة واستخدام وجهي الورقة بالطباعة.

6. ضرورة اشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين في الشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان وتعزيز تبني النهج الاخضر في العمل وتوضيح أهميتها في الانشطة

الصناعية من خلال ورش العمل والمحاضرات والملصقات وضرورة ان يأخذ مدراء الاقسام والشعب ادوارهم في التوعية.

7. اهمية تبني الممارسات الخضراء للمحافظة على بيئة العمل كاجراء المسابقات بين الأقسام والوحدات المختلفة في الشركات في مدى التزامها بالممارسات الخضراء وتعزيز ذلك بالحوافز المالية والمعنوية وبالامكان جعل هذه المبادرات فصلية او سنوية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. التركي، عبد العزيز. (2012). الإبداع في إدارة الموارد البشرية. www.gulfbase
2. الزبيدي، غني. (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22 (89): 53 – 75.
3. صلاح الدين، علام. (2000). *تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية*. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
4. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي. (2015). *الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل*. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
5. مصري، هبة. (2016). تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الضفة الغربية: دراسة استكشافية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الهندسة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ahmad, S. (2015). Green human resource management: policies and practices. **Cogent Business & Management**, 2(1): 1-13..
2. AnuSingh, L & Shikha, G. (2015). Impact of Green Human Resource factors on environmental performance in manufacturing companies. **International Journal of Endineering and Management Science**, 6 (1): 23-30.
3. Arbuckle, L. (2008), **Amos 7.0 Users Guide**, Springhouse. PA: Amos Development Corporation.
4. Beaudreau, B. (2016). Competitive and Comparative Advantage: Towards a Unified Theory of International Trade. **International Economic Journal**, 30 (1): 1 -18.

5. Birkinshaw, J & Hood, N. (2001). Unleash innovation in foreign subsidiaries. **Harvard Business Review**, 79(3), 131 – 137
6. Cheema, S; Pasha, A & Javed, F. (2015). Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan. **Journal of Business Studies Quarterly**, 7 (2): 2152-1034
7. Cherian, J & Jacob, J. (2012). A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review. **International Journal of Business and Management**, 7 (21): 33 – 25
8. Chesbrough, H. (2004). Managing Open Innovation: In Uncertain Market, New Metrics Can Help Companies to Play Poker as Well as Chess. **Research Technology Management**, 47 (1).
9. Cutler, G. (2003). Innovation Mentoring at Wirlpool. **Research Technology Management**, 46 (6).
10. Daft, Richard L. (2013). **Organization Theory and Design**. 11th ed., South-Western College Publishing, U.S.A.
11. Deka, M. (2016). How Green is your HR?. www.peoplesmatters.in/article/employee-engagement/how-green-is-your-hr-13949.
12. Dereli, D. (2015). Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 195 (3): 1365-1370.
13. Dutta, S. (2012). Greening People: a strategic dimension. **ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research**, 2(2).
14. Fayyazia, M; Shahbazmoradi, S; Afshar, Z & Reza, M. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. **Management Science Letters**, 5: 101–108.
15. Hair, F; Black, C; Babin, J; Anderson, E & Tatham, L. (2010). **Multivariate Data Analysis**. 7th edition., New York: Macmillan Publishing Company.
16. Hakkak, M & Chodsi, M. (2015). Development of a Sustainable Competitive Advantage Model Based on Balanced Scorecard. **International Journal of Asian Social Science**, 5 (5): 298-308.
17. Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through Innovation and knowledge. **Journal of competitiveness**, 5 (1): 81-96.

18. Heizer, J; Render, B & Alzu'bi, Z. (2013). **Operations Management**. Pearson Higher Education.
19. Hitt, A; Hoskisson, E; Johnson, A & Moesel, D. (2001). The Market for Corporate Control and Firm Innovation. **Academy of Management Journal**, 39 (5).
20. Jabbour, C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. **Resources, Conservation and Recycling**, 74: 144–155.
21. Jafri .S. (2012). Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India. **Elixir Human Research Management**. 42: 6193 - 6198
22. Jain, A. (2016). Green Human Resource Management Concept in Indian Industries. **International Journal of Multidisciplinary Allied Research Review and Practices**, 3 (7): 171 – 181.
23. Jones, G. (2013). **Organizational Theory: Design and Change**. 7th ed., Pearson.
24. Keys, P. (2000). Creativity: design and Style in Ms/OR. **Omega**, 23.
25. Lankhuizen, M & Woolthuis, R. (2003). The National System of Innovation Approach and Innovation By SMEs. **Research Report Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs**, Nov., Zoetermeer.
26. Macmillan, D & Tampoe, M. (2005). **Strategic Management Process, Content, and Implementation**. Great Britain: Oxford University Press.
27. Maier, A; Brad, S & Nicoara, D & Maier, D. (2014). Innovation by Developing Human Resources Ensuring the Competitiveness and Success of Organization. www.saendirect.com.
28. Margaretha, M & Saragih, S. (2013). Developing new corporate culture through Green Human Resource Practice. **Paper presented at the International Conference on Business, Economics, and Accounting**.
29. Marhatta. S & Adhikari. S. (2013). Green HRM and Sustainability. **ASM's International E-Journal of Ongoing Research in management And IT**.
30. McElroy, W. (2000), Using Knowledge Management to Sustain Innovation: Moving Toward Second Generation Knowledge Management. **Knowledge Management Review**, 3 (4).

31. Mezo, G & Short, M. (2012). Construct Validity and Confirmatory Factor Analysis of the Self-Control and Self-Management Scale. **Canadian Journal of Behavioural Science**, 44 (1): 1-8.
32. Milliman, J. (2013). Leading-Edge Green Human resource Practices: Vital Components to Advancing environmental Sustainability, **Environmental Quality Management**: 31-45.
33. Mishra. K; Sarkar. S & Kiranmai, J. (2014). Green HRM: Innovative approach in India public enterprises. **Institute of Public Enterprises Osmania University India**.
34. Opatha, H & Arulrajah, A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections, **International Business Research**, 7 (8).
35. Owino, W & Kwasira, J. (2016). Influence of Selected Green Human Resource Management Practices on Environmental Sustainability at Menengai Oil. **Journal of Human Resource Management**, 4 (3): 19-27.
36. Popli. P. (2014). A Study of Green HR Practices, Its Awareness and Implementation in the Industries in Nasik, **G.J.C.M.P**, 3(1):114-118.
37. Prasad, R. (2013). Green HRM: Partner in sustainable competitive Growth. **Journal of Management Sciences and Technology**, 1(1).
38. Renwick, D; Redman, T and Maguire, S. (2008). GHRM: A review, Process Model, and research agenda. **Discussion Paper Series**. University of Sheffield Management School, the University of Sheffield.
39. Ruchismita, P; Shitij, R & Pallavi, S & Vivek, Y. (2015). Green HR: Analysis of Sustainable practices Incorporated by IT firms in India. **SIMS Journal of Management Research**, 1: 12-17.
40. Sakhawalkar, A & Thadan, A. (2013). To Study the Current Green HR Practices and their Responsiveness among the Employees of IT Sector in Pune Region. **International Journal of Science and Research**, 6 (14): 2324 – 2328.
41. Schermerhorn, J; Hunt, J and Osborn, R. (2000). Organizational Behaviour, 7th ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.
42. Sekaran, U & Bougie, R. (2010), **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**. 5th edition., John Wiley & Sons.

43. Sharma, N & Singh, S. (2014). Innovation & Competitiveness in HRM through Green HR practices.
44. Sharma, R & Gupta, N. (2016). Green HRM: An Innovative Approach to Environmental Sustainability. University of Jommu.
45. Sudin, S. (2011). Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship. **International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR**, 10: 79-83.
46. Terziovski, M; Samson, D & Glassop, L. (2001). Creating Core Competence through the Management of Organizational Innovation. **Research Paper Foundation for Sustainable Economic Development (FSED)**, April.
47. Veerendrakumar, M; Narasalag, I & Shivashankar, K. (2015). Exploratory Study on Achieving Sustainable Competitive Advantage through Supply Chain Innovation for Strengthening Organizational Performance. **International Journal of Economics and Management Sciences**, 4 (3): 1 – 6.
48. Vij. P; Suri, S & Singh, S. (2013). Green HRM- Delivering High Performance HR Systems, **International Journal of Marketing and Human. Resource Management**, 4 (2): 19-25.
49. Young, J; Charns, M. & Shortell, T. (2001). Top Management and Network Effects on the Adoption of Innovative Management Practices: A Study of TQM in Public Hospital System. **Strategic Management Journal**, 22 (10): 935–951.
50. Yusoff, V; Toman, M; Zahiyah, N; Yudi, F & Azlan, A. (2015). Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies. **International Journal of Business Management and Economic Research**, 6 (3): 158-166.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي

الملحق رقم (1): أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	إحصاء	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. غازي خليفة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. نجم العزاوي	إدارة عامة	جامعة البترا
4	د. أحمد علي صالح	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. محمد عايش المهيرات	إدارة أعمال	جامعة البلقاء
6	د. بلال السكارنه	إدارة أعمال	جامعة الإسرء
7	د. عبد الكريم الزعبي	إدارة أعمال	جامعة البترا
8	د. محمد أبو قلة	إدارة أعمال	جامعة الإسرء
9	د. اسحق محمد الشعار	إدارة أعمال	جامعة البلقاء
10	د. عبد العزيز الشرياتي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي

السيد / ة الفاضل / ة تحية طيبة

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان "أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان".

حيث تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة الدور المعدل لإبداع الموارد البشرية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز في شركات الطاقة المتجددة في عمان.

شاكرين لكم حسن تعاونكم علماً بأن كافة المعلومات ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث

العلمي

الدكتور أمجد طويقات

المشرف:

محمد السكارنة

الطالب:

البيانات الشخصية والوظيفية

(1) الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

(2) العمر

☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31 – 35 سنة
☐ من 36 – 40 سنة ☐ من 41 – 45 سنة
☐ من 51 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي

☐ توجيهي فما دون ☐ دبلوم
☐ بكالوريوس ☐ ماجستير
☐ دبلوم عال ☐ دكتوراه

(4) عدد سنوات الخبرة

☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6 – 10 سنوات
☐ من 11 – 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

(5) المسمى الوظيفي

☐ مدير ☐ مشرف إنتاج
☐ رئيس قسم ☐ موظف

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات **ممارسات الموارد البشرية**

الخضراء

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق الإطلاق
التوظيف الأخضر					
1	أفهم ما يعنيه مفهوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء.				
2	يتم وصف الوظائف الإدارية الخضراء (الصدقية للبيئة) في شركتنا للموظفين والتي تتضمن الأهداف الخضراء				
3	تعمل الشركة على (استقطاب واختيار وتعيين) الكفاءات والمهارات الخضراء(الصدقية للبيئة)				
4	تمتلك إدارة الموارد البشرية في شركتنا رؤى وتصورات حول الممارسات الخضراء (وتستخدم المعايير) للمرشحين للوظائف الخضراء				
5	يتم توظيف العاملين الذين لديهم وعي أخضر الذي أصبح جزء لا يتجزأ من جدول المقابلة في شركتنا				
6	كون شركتنا تعمل في الطاقة المتجددة هنالك فوائد للموارد البشرية مثل زيادة تحفيز الموظفين / زيادة الارتباط / بالعمل /تقليل الدوران في العمل / تحسين الصحة للقوى العاملة				
7	يتم إبراز وتوضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف في شركتنا من أجل التعرف والتعود عليها من قبل الموظفين بشكل عام				
التدريب والتطوير الأخضر					
8	تعزز شركتنا على تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء				
9	تقوم شركتنا باستخدام تقنيات توضيحية في عملية التدريب تتعلق بالإدارة البيئية.				
10	تعمل شركتنا على دمج التدريب مع التعليمات التي تتولد من القيم البيئية				
11	عمليات تطوير جدارات الموظفين في شركتنا مبنية على الأسس البيئية.				
12	تعمل شركتنا على التدريب على جوانب السلامة في الإدارة البيئية.				
13	تعمل شركتنا على إنشاء وتطوير بناء الجدارات الشخصية الخضراء				
14	نهتم في تطوير وتحسين المهارات اللازمة لدمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل.				

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
لا أوافق على الإطلاق					
تقييم الأداء الأخضر					
15	تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء ضرورية وملحة في عملنا				
16	لدى إدارة الموارد البشرية في شركتنا مؤشرات للأداء الأخضر الصديق للبيئة لإدارة وتقييم الأداء				
17	يقوم المدراء في شركتنا بوضع الأهداف والغايات الخضراء				
18	يأخذ المدراء تحقيق النتائج المدروسة في التقييم بعين الاعتبار				
19	تلتزم شركتنا بنظام داخلي خاص لتحقيق الأهداف التي تم وضعها من اجل الحفاظ على بيئة خضراء مستدامة				
20	تقوم الشركة بوضع برامج الاتصالات الخضراء لجميع مستويات الموظفين				
21	يتم كتابة ودمج المعايير البيئية في التقييم ووضعها موضع التنفيذ				
التدريب والتطوير الأخضر					
22	الحفاظ على الطاقة في مكاتب الشركة له تأثير كبير على البيئة ويؤدي إلى زيادة في الكفاءة وتحسين الخدمات الصديقة للبيئة				
23	تطلب الشركة من الموظفين إيقاف أجهزة الكمبيوتر وأجهزة التلفاز وإطفاء الأنواء عند الخروج للاستفادة من الطاقة والإضاءة الشمسية المتجددة				
24	تعمل إدارة الموارد البشرية في الشركة على تشجيع الموظفين على استخدام سيارات النقل الجماعي المشترك والنقل العام				
25	تعمل إدارة الموارد البشرية في الشركة على استخدام الطرق والوسائل الالكترونية لتتبع انبعاثات الكربون الناتج عن استخدامات الموظفين والمكاتب				
26	تعمل الشركة على استخدام مصابيح توفير الطاقة على نطاق واسع في مكاتبها				
27	تعمل الشركة في مكاتب وابنية خضراء صديقة للبيئة				
28	تقوم الشركة بنشر التوعية بين موظفيها وعملائها عن حفظ الطاقة				

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات استراتيجية التمايز

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق الإطلاق
29	تمكن إدارة الموارد البشرية شركتنا من تقديم خدمة أو منتج فريد للعملاء عما يقدمه المنافسون				
30	تمتلك شركتنا قدرات متميزة بالمقارنة مع المنافسين				
31	تعتبر إنتاجية القوى العاملة هي مفتاح الحفاظ على شركة مربحة ومتميزة وتكوين صورة إيجابية عن الشركة في أذهان العملاء				
32	تمتلك شركتنا مرونة كافية لتعديل عملياتها الإنتاجية وفقاً لرغبات الزبائن				
33	تمتاز الشركة بقدرتها على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن				
34	تستخدم شركتنا أفكار غير مسبوقة في تحسين عملياتها الإنتاجية				
35	تهتم شركتنا بأنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة ومتميزة وصديقة للبيئة				

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الابداع

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق الإطلاق
رأس المال البشري					
36	لدى إدارة الموارد البشرية في شركتنا نظام فعال في عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد				
37	تقوم إدارة الموارد البشرية في شركتنا بوضع أسس للتعليم والتدريب والتطوير ونقل الخبرة بين موظفيها				
38	تتبع إدارة الشركة سياسة التشجيع والتحفيز للعاملين من أجل الانضمام لبرامج التدريب والمشاركة في المعرفة والعمل				
39	تعمل الشركة بالاحتفاظ برأس مالها البشري من خلال البرامج التدريبية التي تعزز مهارة العاملين الفنية ورفع روحهم المعنوية				
40	تقوم إدارة الشركة باستخدام أنظمة حديثة وبيئة ملائمة للعمل وإدماج العاملين الجدد في هذه البيئة				
41	تستخدم شركتنا إستراتيجية فعالة لتوفير نظم وأساليب متنوعة تقوم على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الريادية الجديدة				
42	تتجاوب الكوادر والقوى البشرية العاملة في شركتنا مع المستجدات والتحديات التي تواجهها				

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق الإطلاق
التقدم التكنولوجي					
43	تهتم شركتنا بالمستجدات التكنولوجية التي تفعل الأداء التسويقي				
44	تطور شركتنا قدرات الموارد البشرية وفقاً للمستجدات التكنولوجية				
45	التقدم التكنولوجي يساعد في النمو عن طريق العوامل غير السعرية مثل التصميم ، الجودة ، والانفرادية والندره				
46	يساعد التقدم التكنولوجي شركتنا في تقديم منتجات جديدة ذات أشكال وتصاميم جديدة بدل القديمة				
47	لدى الشركة القدرة الكافية على الابتكار لتطوير منتجاتها مقارنة مع المنافسين				
48	تقوم الشركة بوضع برامج وسياسات وخطط من اجل مواكبة التقدم والتطور التكنولوجي السريع				
49	تحرص شركتنا على استخدام تكنولوجيا صديقة للبيئة باستمرار				