



اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الاعمال

دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الاردنية

أعدت من قبل

رنا خليل التعمري

أشرف عليها

الدكتور مراد سليم عطيان

قدمت هذه الرسالة

الى كلية الأعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

كانون الثاني 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى في محكم تنزيله

{ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ،

سورة هود، الآية (88)

جامعة الاسراء
التفويض

أنا رنا خليل التعمري أفوض جامعة الاسراء بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو الشركات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

التوقيع: رنا التعمري

التاريخ: 2021/1 / 24

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على زيادة

الاعمال -دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الاردنية"

وقد أُجيزت بتاريخ 2021/1/21

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	صفة العضو	الاسم
	مشرفاً / رئيساً	الدكتور مراد سليم عطيانى
	مناقشا داخليا	الدكتور محمد عبد مهاوش أبو قلة
	مناقشا خارجيا	الأستاذ الدكتور حسن علي الزعبي

الإهداء

أهدي هذا العمل الى:

- الحبيب المصطفى صلى الله عليه الذي أخذ بيديّ إلى الهدى والإيمان
- إلى مَنْ علمتني الصمود مَهْمَا تبدلت الظروف، إلى مَنْ علمتني، وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى أمي الغالية، أمدّ الله في عمرها.
- إلى من تجرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب... إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة، إلى من كان يحصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى والديأطال الله في عمره...
- إلى زوجي... أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيق الدرب والكفاح الذي لم يبخل بوقت أو جهد أو مال لمساعدتي.
- إلى جموع الأهل والأصدقاء
- إلى كل من علمني حرفاً، إلى مَنْ زرعوا لنا التفؤّل في دروبنا، وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات.
- إلى الذين تفضلوا بالإشراف على هذا البحث ومناقشته
- فجزاهم الله عنا كل خير، ولهم منا كل التقدير والاحترام.
- إلى هؤلاء الأفاضل أهدى عملي هذا

رنا خليل التعمري

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، القائل في كتابة العزيز على لسان نبيه سليمان عليه السلام: "رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (سورة النمل الآية 19)، والصلاة والسلام على النبي المصطفى، وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه.

أسأل الله تعالى أن يجعل عملي هذا خالصًا لوجهه الكريم، وأن يجعل له القبول في الأرض، وأن ينفع به المسلمين، وينفعني به في يوم لا ينفع فيه مال ولا بنون، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

قال رسول الله (ص): "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"¹، فبعد شكر الله العليّ القدير على توفيقه، أقدم شكري وتقديري إلى جامعة الاسراء، وعلى رأسها معالي رئيسها الفاضل.

كما أخص بالشكر الجزيل أستاذي الفاضل الدكتور مراد سليم عطيانى "حفظه الله تعالى"، الذي تكرم بالإشراف على أطروحتي، فجزاه الله خيرًا على جهوده ومتابعته المستمرة والدؤوبة وحرصه الشديد وتوجيهاته القيمة وآرائه الثمينة طيلة فترة الدراسة بشقيها النظري والعملية متمنية له الصحة الدائمة وارجو من الله العزيز القدير ان يحفظه من كل مكروه ويوفقه لما يحب ويرضى انه على كل شيء قدير.

والشكر موصول إلى الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا عليّ بتحكيم أداة الدراسة، وإخراجها بالشكل المطلوب، فجزاهم الله خير الجزاء. وأسأل الله أن يمن عليهم بوافر الصحة والعافية، وأن يبارك في أعمارهم ومالهم وذريتهم وفي وقتهم.

إلى هؤلاء جميعًا، جزاكم الله كل خير على ما قدمتموه لي من دعم وعون، وبارك الله جهودكم، وجعل ذلك في ميزان حسناتكم.

والحمد لله رب العالمين

(1) سنن أبو داود الحديث رقم (4811) وسنن الترمذي الحديث رقم (1955)

قائمة الموضوعات

- أ..... عنوان الرسالة
- ب..... الآية الكريمة
- ج..... التفويض
- د..... قرار لجنة المناقشة
- 1..... الإهداء
- 2..... الشكر والتقدير
- 3..... قائمة الموضوعات
- 4..... قائمة الجداول
- 6..... قائمة الاشكال
- 6..... قائمة الملاحق
- 7..... الملخص
- 8..... Abstract
- 9..... الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
- 10..... مقدمة
- 11..... (2-1) مشكلة الدراسة:
- 11..... (3-1) اسئلة الدراسة:
- 12..... (4-1) أهمية الدراسة :
- 13..... (5-1) أهداف الدراسة.
- 14..... (6-1) فرضيات الدراسة:
- 15..... (7-1) أنموذج الدراسة:
- 16..... (8-1) قياس متغيرات الدراسة **Measuring Variables**
- 17..... (9-1) حدود الدراسة.
- 17..... (10-1) محددات الدراسة:
- 18..... (11-1) مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:
- 21..... الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة
- 22..... (1-2) المقدمة
- 23..... (2-2) الاطار النظري للدراسة
- 48..... (3-2) الدراسات السابقة :
- 59..... (4-2) ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
- 60..... الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
- 61..... (1-3) المقدمة:
- 61..... (2-3) منهجية الدراسة:
- 61..... (3-3) مجتمع الدراسة

62.....	(4-3) عينة الدراسة.....
62.....	(5-3) خصائص أفراد عينة الدراسة
67.....	(6-3) مصادر الحصول على البيانات
69.....	(7-3): المعالجة الإحصائية المستخدمة.....
71.....	(8-3): صدق أداة الدراسة وثباتها.....
72.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج
73.....	(1-4) عرض وتحليل مجالات المتغير المستقل.....
76.....	(2-4) عرض وتحليل مجالات المتغير التابع
79.....	(3-4) الإجابة على السؤال الرئيسي الأول.....
82.....	(4-4) الإجابة على السؤال الرئيسي الثاني.....
85.....	(5-4) الإجابة على السؤال الرئيسي الثالث (فرضيات الدراسة):.....
101.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
102.....	(1-5) النتائج
106.....	(2-5) التوصيات
107.....	قائمة المراجع باللغة العربية
110.....	قائمة المراجع الاجنية
114.....	ملحق (1) نموذج الاستبانة
120.....	ملحق (2) نموذج قائمة المحكمين

قائمة الجداول

- جدول (3-1) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي 62
- جدول (3-2) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 63
- جدول (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب العمر 64
- جدول (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 65
- جدول (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي 66
- جدول (4-1) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور الاستقطاب الأخضر 73
- جدول (4-2) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور التدريب الأخضر 74
- جدول (4-3) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور التعويضات الخضراء 74
- جدول (4-4) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور التقييم الأخضر 75
- جدول (4-5) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور الابتكار 76
- جدول (4-6) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور الابداع 76
- جدول (4-7) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور تحمل المخاطر 77
- جدول (4-8) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور الاستباقية 78
- جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية لفقرات محور الاستقطاب الأخضر 79
- جدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية لفقرات محور التدريب الأخضر 80
- جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية لفقرات محور التعويضات الخضراء 81
- جدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية لفقرات محور التقييم الأخضر 81
- جدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية لفقرات محور الابتكار 82
- جدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية لفقرات محور الابداع 83
- جدول (4-15) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية لفقرات محور تحمل المخاطر 84
- جدول (4-16) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية لفقرات محور الاستباقية 84
- الجدول رقم (4-17) اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) للتوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع 86
- الجدول رقم (4-18) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل 88
- الجدول (4-19): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي 89
- الجدول (4-20): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء على الابتكار 90
- الجدول (4-21): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء على الابداع 93
- الجدول (4-22): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء على تحمل المخاطر ... 95
- الجدول (4-23): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء على الاستباقية 98

قائمة الاشكال

- الشكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة 16.....
- الشكل رقم (1-3) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي..... 62.....
- الشكل رقم (2-3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 64.....
- الشكل رقم (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب العمر 6565.....
- الشكل رقم (4-3) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 6666.....
- جدول رقم (5-3) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي 6767.....

قائمة الملاحق

- الملحق رقم (1) نموذج إستبانة الدراسة 114.....
- الملحق رقم (2) نموذج قائمة المحكمين 120.....

ملخص الدراسة باللغة العربية

اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي في شركات صناعة الادوية الأردنية

دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الاردنية

إعداد الطالبة : رنا خليل التعمري

إشراف الدكتور : مراد سليم عطيان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي لدى العاملين في شركات صناعة الادوية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة أولاً على المراجعة النظرية الشاملة لأدبيات الموضوع، ومن ثم التعرف إلى واقع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وأثرها على التوجه الريادي لدى العاملين وذلك من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتوزيعها على الأفراد العاملين في الشركات موضوع البحث. وقد تضمنت أداة الدراسة (4) من الأنشطة الخضراء للموارد البشرية هي: الاستقطاب الاخضر ، والتدريب الاخضر، والتعويضات الخضراء، والتقييم الاخضر.

تم توزيع الاستبانة الكترونياً على عينة تكونت من (350) موظفا يعملون في شركات صناعة الادوية الاردنية بواقع (25) استبانة وزعت على (14) شركة تعمل في مجال صناعة الادوية، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (226) استبانة في حين تم استبعاد (6) استبانات نظراً لعدم صلاحيتها لعمليات التحليل الاحصائي، وقد اجريت عمليات التحليل الاحصائي على (220) استبانة، وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، فقد خلصت الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي لدى العاملين في شركات صناعة الادوية الأردنية، وفي نهاية الدراسة قامت الباحثة بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي ترى أنها ضرورية لرفع مستوى تطبيق التوجه الريادي.

Abstract

The Impact of Green Human Resources Management Strategies on Business Entrepreneurship

Applied study in Jordanian Pharmaceutical Industrial Companies

This study aims to identify the Impact of Applying Green Human Resources Management on Business Entrepreneurship of the Employees Working in Jordanian Pharmaceutical Industrial Companies. To achieve this objective, the study was comprised of two parts; the first part focused on comprehensive review of relevant theoretical literature, the second part gathered applicable HR data through a special electronic questionnaire, which was developed and distributed to different Pharmaceutical Industrial Companies. The four GHR main activities investigated in the questionnaire were: Green Recruitment, Green Training, Green Compensation, and Green Appraisal.

The questionnaire was distributed electronically to a sample consisted of (350) employees working in the Jordanian Pharmaceutical Industry by (25) questionnaires distributed to (14) companies working in the field of pharmaceutical industry. The number of retrieved questionnaires reached (226) questionnaires, while (6) of them were excluded due to their lack of validity in statistical analysis eventually, the statistical analysis was performed on (220) questionnaires.

By using the suitable techniques of collecting and analyzing the data, to test the hypotheses, the study showed that there is statistically significant impact of G-HRM in enhancing business entrepreneurship.

At the end of the study, the researcher provided a number of recommendations and suggestions that they deemed necessary to achieve the highest level of employees' business entrepreneurship.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

(1 . 1): المقدمة

(2 . 1): مشكلة الدراسة

(3 . 1): أسئلة الدراسة

(4 . 1): أهمية الدراسة

(5 . 1): أهداف الدراسة

(6 . 1): فرضيات الدراسة

(7 . 1): أنموذج الدراسة

(8 . 1): قياس متغيرات الدراسة

(9 . 1): حدود الدراسة

(10. 1): محددات الدراسة

(11. 1): التعريفات الاصطلاحية والاجرائية

وصلت مستويات الوعي البيئي والجهود المبذولة لاستدامتها إلى آفاق جديدة. في كل مؤتمر دولي حول البيئة حيث تناقش الدول أرصدة الكربون والاحتباس الحراري العالمي والتغيرات في المناخ، وما ينتج عنها من الزلازل والفيضانات المتكررة والذوبان السريع للأنهار الجليدية وتلاشي بعض الأنواع من الكائنات الحية، مما يجعل من الضروري للغاية أن تعمل منظمات الأعمال بطريقة صديقة للبيئة، حيث ان الشركات والمنظمات منوط بها دور كبير في تحقيق توازن بين النمو الصناعي الذي لا مفر منه والحفاظ على البيئة الطبيعية لتمكينها للأجيال في المستقبل

بدأت المنظمات على مستوى العالم في تبني فلسفات الإدارة الخضراء لتكون مثمرة لتحقيق غاية الحفاظ على البيئة ، ومن هنا جاءت إدارة الموارد البشرية الخضراء لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل مؤسسات الأعمال وتعزيز قضية حماية البيئة التي تزيد من معنويات الموظفين ورضاهم. فتقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء باستخدام سياسات وفلسفات وممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام لموارد الأعمال وإحباط أي ضرر غير مرغوب فيه ينشأ عن المخاوف البيئية في المنظمات.

ولما كانت إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد من المفاهيم الحديثة وغير المعروفة سابقاً، كان لزاماً على المنظمات العمل بمنظور الاداء الابداعي والذي يحتاج بدوره الى الاقتدار المعرفي لحل المشاكل التي يعاني منها عالمنا من زيادة التلوث البيئي والاحتباس الحراري الذي دفع المنظمات والمجتمعات الدولية بتوليه اهمية قصوى لما له من تأثير على البشرية فبدأت بتبني الوسائل والطرق كافة للحد من هذه الازمة البيئية فقد كانت ادارة الموارد البشرية الخضراء منسجمة مع حاجة وروح العصر .

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبني هذا الطرح لما له من أهمية في التحسين من اداء المنظمات وتحقيق توجهاتها الريادية لتحقيق أهدافها وتطوير ادائها بشكل ابتكاري ومبدع.

اذ تميل الدراسات الى اعتبار ان الاداء الابتكاري سلوك يرتبط بالافراد العاملين داخل المنظمات ومجموعات العمل فكان هناك العديد من العوامل التي تساهم مساهمة ايجابية في الاداء الابتكاري للعاملين ومنها التوجه بتعليم العاملين القيادة التحولية والكفاءة الذاتية لابتكار العاملين .

(2-1) مشكلة الدراسة:

تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة الممارسات والانشطة الاستراتيجية التي تعنى بجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية التي تحتاج اليها المنظمة بالمكان والزمان المناسبين اضافة الى الكم والنوع المناسب من الموارد البشرية، وفي ضوء التوجهات الحديثة فقد شهد العالم تحول في طبيعة الكثير من الانشطة والاعمال الادارية لا سيما في مجال الموارد البشرية، اذ اخذت المنظمات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء مثل الاستقطاب الاخضر والتدريب الاخضر والتعويضات الخضراء والتقييم الاخضر سعياً منها لتحقيق توجهاتها الريادية في ابتكار كل ما هو جديد والابداع وتحمل المخاطرة والاستباقية، ولقد أشارت العديد من الدراسات السابقة كدراسة (الياور، 2019) الى اهمية تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء وانعكاساتها على سلوكيات الاداء الابتكاري في مصانع الالبان الاردنية، حيث اوصت بضرورة قيام المنظمات بزيادة الوعي تجاه القضايا الخضراء

(3-1) اسئلة الدراسة:

في ضوء ما جاء في مشكلة الدراسة يمكن تلخيص اسئلة الدراسة الرئيسية في الاسئلة التالية:

السؤال الرئيس الاول: ما هو واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية لادارة الموارد البشرية

الخضراء؟ وينبثق عن هذا التساؤل اربع اسئلة فرعية كما يلي:

1. ما هو واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للاستقطاب الاخضر؟
2. ما هو واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للتدريب الاخضر؟
3. ما هو واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للتعويضات الخضراء؟
4. ما هو واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للتقييم الاخضر؟

السؤال الرئيس الثاني: ما هو واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للتوجه الريادي؟ وينبثق عن هذا التساؤل اربع اسئلة فرعية كما يلي:

1. ما هو واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للابتكار؟
2. ما هو واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للابداع؟
3. ما هو واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية لتحمل المخاطر؟
4. ما هو واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للاستباقية؟

السؤال الرئيس الثالث: هل هنالك اثر معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه

الريادي في شركات صناعة الادوية الاردنية؟ وينبثق عن هذا التساؤل اربع اسئلة فرعية كما يلي:

1. هل هنالك اثر معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار في شركات صناعة الادوية الاردنية؟
2. هل هنالك اثر معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الابداع في شركات صناعة الادوية الاردنية؟
3. هل هنالك اثر معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على تحمل المخاطر في شركات صناعة الادوية الاردنية؟
4. هل هنالك اثر معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الاستباقية في شركات صناعة الادوية الاردنية؟

(4-1) أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في انها تسعى الى التعرف على واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء، اضافة الى التعرف على واقع التوجه الريادي في الشركات موضوع البحث ثم التعرف على اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (الاستقطاب

الاحضر، والتدريب الاحضر، والتعويضات الخضراء، والتقييم الاحضر) على التوجه الريادي المتمثل في (الابداع والابتكار، وتحمل المخاطر، والاستباقية) لدى العاملين في شركات صناعة الادوية الاردنية، وتأسيسا على ما تقدم فان هذه الدراسة تعتبر ذات اهمية نظرا لما يلي:

1. من المتوقع ان تساهم نتائج هذه الدراسة في افادة متخذي القرار في شركات صناعة الادوية الاردنية وبما يؤدي الى تحسين واقع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء.
2. ومن المتوقع ايضا ان تساهم نتائج هذه الدراسة في اثناء معلومات متخذي القرار في شركات صناعة الادوية الاردنية وبما يؤدي الى تحسين واقع التوجه الريادي في شركات صناعة الادوية الاردنية.
3. من المتوقع ان يتمخض عن هذه الدراسة مجال خصب لاجراء المزيد من الدراسات المستقبلية عن هذا الموضوع.

4. تستمد هذه الدراسة اهميتها من اهمية القطاع المبحوث، اذ يعتبر قطاع صناعة الادوية الاردنية واحدا من اهم القطاعات التي تساهم في رفق الناتج المحلي الاجمالي الاردني حيث تساهم شركات صناعة الادوية في ما نسبته (7%) وذلك بحسب تقرير دائرة الاحصاءات العامة الصادر في 2020/1/13، (www.dos.gov.jo).

(5-1) أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة الى قياس اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها التي سوف تقتصر على اربعة ابعاد وهي (الاستقطاب الاحضر، التدريب الاحضر، التعويض الاحضر، التقييم الاحضر) على التوجه الريادي في شركات صناعة الادوية وذلك من وجهة نظر العاملين في كافة المستويات الادارية. وفي ضوء هذا الهدف تتبثق مجموعة من الأهداف الفرعية التي يمكن إجمالها بما يلي:

1 تقديم اطار نظري يتضمن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي.

- 2 تشخيص واقع تطبيق شركات الادوية الاردنية للموارد البشرية الخضراء وذلك من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الادوية الاردنية
- 3 تشخيص واقع تطبيق شركات الادوية الاردنية للتوجه الريادي وذلك من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الادوية الاردنية
- 4 تحري الاثر المباشر لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي.

(6-1) فرضيات الدراسة :

في ضوء استعراض مشكلة الدراسة وأهدافها، وبالاستناد إلى أنموذج الدراسة الوارد في الشكل رقم (1)، فقد تم تطوير فرضيات الدراسة لكي تقيس اثر استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (الاستقطاب الاخضر، التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) على التوجه الريادي والذي تتمثل ابعاده في: (الابتكار، الابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية) في شركات صناعة الادوية الاردنية.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر دال احصائيا لاستراتيجيات الموارد البشرية الخضراء بكافة ابعادها (الاستقطاب الاخضر، التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) على التوجه الريادي بابعاده مجتمعة (الابتكار، الابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية) في شركات صناعة الادوية الاردنية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

وينبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر دال احصائيا لاستراتيجيات الموارد البشرية الخضراء بكافة ابعادها (الاستقطاب الاخضر، التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) على الابتكار في شركات صناعة الادوية الاردنية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر دال احصائيا لاستراتيجيات الموارد البشرية الخضراء بكافة ابعادها (الاستقطاب الاخضر، التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) على الابداع في شركات صناعة الادوية الاردنية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

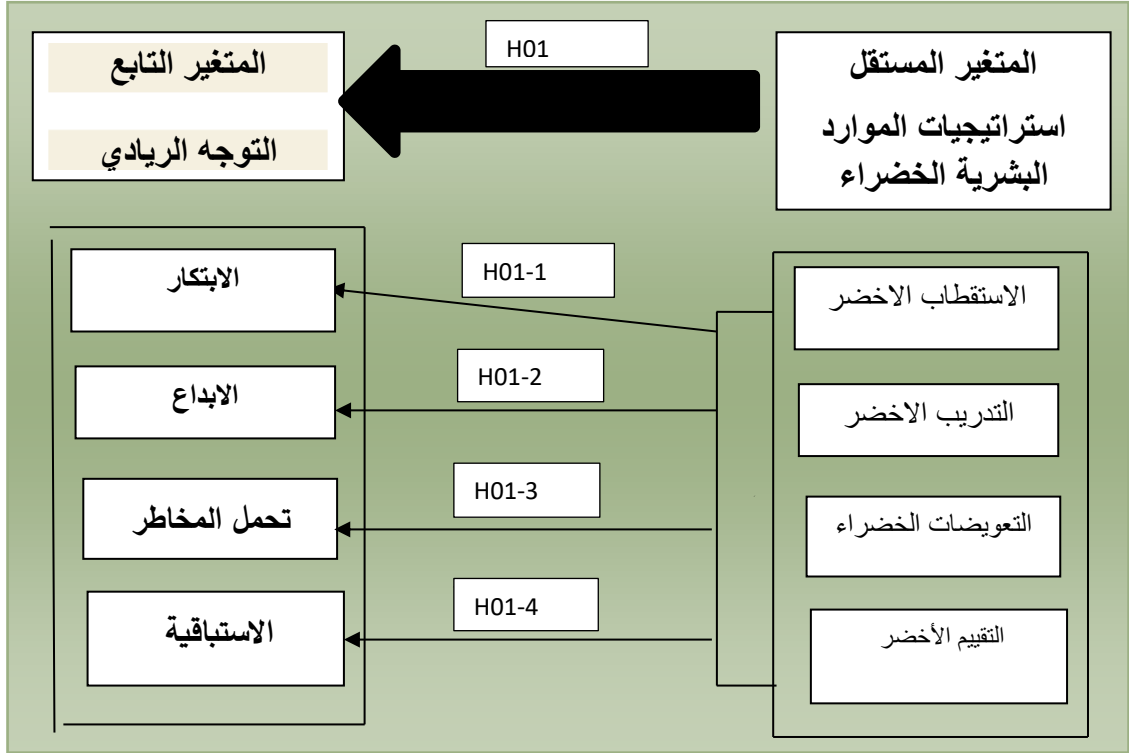
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر دال احصائيا لاستراتيجيات الموارد البشرية الخضراء بكافة ابعادها (الاستقطاب الاخضر، التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) على تحمل المخاطر في شركات صناعة الادوية الاردنية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر دال احصائيا لاستراتيجيات الموارد البشرية الخضراء بكافة ابعادها (الاستقطاب الاخضر، التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) على الاستباقية في شركات صناعة الادوية الاردنية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

(7-1) أنموذج الدراسة:

يتضمن أنموذج الدراسة تفصيلا هيكليا لمتغيرات الدراسة، والتي تتسجم مع أهداف الدراسة وفرضياتها، حيث تضمن ابعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل و ابعاد التوجه الريادي كمتغير تابع وكما هو موضح في الشكل التالي رقم (1-1)

شكل رقم (1-1) نموذج الدراسة



تم تطوير أنموذج الدراسة من إعداد الباحثة بالإطلاع على الدراسات السابقة (الباور، 2018) دراسة (Arulrajah & Opatha, 2015)

(8-1) قياس متغيرات الدراسة Measuring Variables

تم قياس المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة من خلال الاستبانة التي تم إعدادها وتوجيهها للعاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية في مختلف المستويات الإدارية، حيث ستتضمن أداة الدراسة عدد من الفقرات لقياس ابعاد الادارة الخضراء للموارد البشرية (المتغير المستقل)، التي تتمثل في (الاستقطاب الأخضر، والتدريب الأخضر، والتعويضات الخضراء، والتقييم الأخضر). كما ستتضمن أداة الدراسة عددا من الفقرات لقياس التوجه الريادي (المتغير التابع) والتي تتمثل في: (الابداع والابتكار وتحمل المخاطر والاستباقية) وسوف تكون جميع فقرات الاستبانة من النوع المغلق وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Five Scale Likert).

(1-9) حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة الى ثلاثة اجزاء هي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في شركات صناعة الادوية الاردنية.

الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2021/2020

الحدود العلمية: اقتصرت ابعاد المتغير المستقل لهذه الدراسة على أربعة ابعاد فقط في ادارة الموارد البشرية

الخضراء هي: (الاستقطاب الاخضر، والتدريب الاخضر، والتعويضات الخضراء، والتقييم الاخضر)، كما

اقتصرت ابعاد المتغير التابع التوجه الريادي على (الابداع، والابتكار، وتحمل المخاطر والاستباقية) هذا و

تتجاهل هذه الدراسة العديد من المتغيرات الاخرى على امل التوصية فيها للباحثين الجدد لاجراء المزيد من

الدراسات حول هذا الموضوع.

(1-10) محددات الدراسة:

من اهم المحددات التي واجهتها الباحثة اثناء اعداد هذه الدراسة ما يلي:

- 1 عدم قدرة الباحثة الحصول على قائمة بكافة اسماء العاملين في شركات الادوية الاردنية من اجل اجراء المعاينة الاحتمالية وسحب عينة عشوائية طبقية نسبية وفقا للأسس العلمية.
- 2 اعتماد الدراسة على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، وهي أداة بحثية كغيرها من أدوات البحث لا تخلو من التحيز.
- 3 حداثة موضوع الادارة الخضراء للموارد البشرية وافتقار المكتبة العربية للمكتب والدراسات التي تتناول الموضوع ذاته.
- 4 صعوبة تعميم نتائج هذه الدراسة على القطاعات الاقتصادية الاخرى نظرا لاقتصار هذه الدراسة على استطلاع آراء العاملين في شركات الادوية فقط.

(11-1) مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء Green Human Management practices

الممارسات التي تشجع على المبادرات الخضراء من خلال زيادة وعي الموظفين والتزامهم بقضايا الاستدامة البيئية (Mishra,et.Aal,2014). هذا وقد تم قياس هذا المتغير اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة من (21-1)

الاستقطاب الاخضر: يعرف الاستقطاب الأخضر بانه عملية جذب الموظفين الذين تحتاج اليهم المنظمة بالكم والنوع المناسبين وفقا لأسس العدالة والنزاهة والشفافية، وبما يعكس سياسات واستراتيجيات المؤسسة البيئية في داخل سياساتها الاستقطابية مع توضيح بعض القيم البيئية المهمة في الاعلانات الوظيفية للمؤسسة وان المؤسسة ستتجه للموظفين الذين يهتمون بالجوانب البيئية عند توظيفهم لدى المؤسسة (Arulrajah, Opatha, Nawaratne2015) هذا وقد تم قياس هذا المتغير اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة من (5-1)

التدريب والتطوير الاخضر: يعرف التدريب الأخضر بانه يتضمن اكساب العاملين المهارات التي يحتاجون اليها لتنفيذ مبادرات الادارة الخضراء واكساب العاملين المهارات والقدرات على مواجهة التقدم التقني والاداري والابتكارات البيئية المتسارعة بالإضافة الى زيادة القدرة على خلق الميزة التنافسية لمنظمتهم (Sudin,2011: p80) وقد تم قياس هذا المتغير اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة (6-10)

التعويضات الخضراء: افتراض المكافآت والتعويضات كأداة محتملة لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات (Ahmad,2015).وفقا لنهج استراتيجي للمكافأة والادارة تقوم المؤسسات في الوقت الحاضر بتطوير أنظمة المكافآت لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة التي يشرع بها موظفوها.البيان مدعوم باستطلاع اجراه CIPD/KPMG في المملكة المتحدة والذي قدر أن 8% من الشركات البريطانية تكافئ السلوكيات

الخضراء بأنواع مختلفة من الجوائز أو الحوافز المالية (Phillips,2007) وقد تم قياس هذا المتغير اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة (11-15)

تقييم الاداء الاخضر: يعد قياس الأداء الأخضر للموظف للوظيفة أحد الوظائف الرئيسية في ادارة الموارد البشرية الخضراء وبدون هذه الممارسة لا تستطيع أي منظمة ضمان الاداء البيئي الواقعي (مستوى الشركة) على المدى الطويل. يجب أن يتم تقييم الأداء الاخضر للموظف بشكل منفصل أو كجزء من نظام تقييم الأداء في المنظمة. (الغالبي، 2015)

هذا وقد تم قياس هذا المتغير اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة(16-21)

التوجه الريادي Entrepreneurship : هو ظاهرة تنظيمية تعكس قدرة المنظمة على البقاء وتحويلها الى كيان ريادي من خلال تبني الممارسات والسلوكيات الاستباقية والابداعية، وتبني المخاطرة المحسوبة لإيجاد وإستثمار الفرص والدخول الى أسواق جديدة والذي بدوره يدفع الى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة وبلوغ أهدافها الريادية. (Dean, 2010)

هذا وقد تم قياس هذا المتغير اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة (22-40)

الابتكار: يعني الوصول الى فكرة جديدة ترتبط بالتقنية وتؤثر في المؤسسات المجتمعية،وهو جزء مرتبط بالفكرة الجديدة،والمنظمة الابتكارية هي التي تقدم خدمات او منتجات جديدة ذات قيمة في الخدمات والافكار والاجراءات والعمليات من خلال تظافر جهود العاملين للتعبير عن السلوك الابتكاري في ايجاد هذه المنتجات والخدمات المتطورة(Kreiser&Weave,2002) وقد تم قياس هذا المتغير اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة (22-26)

الابداع: يعد الابداع الخطوة الاولى للابتكار، حيث يسهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، ويحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الاساليب لتطوير الافكار واستنباط الافكار الجديدة (السكرانة، 2008) هذا وقد تم قياس هذا المتغير اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة(27-31)

تحمل المخاطر: تعتبر المخاطرة ان يجازف الريادي أو رواد الاعمال بطرح منتجات جديدة بغض النظر عن مخاطر المنافسة في الاسواق، فالمخاطرة ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع امكانية التعرض لخسارة(السكرانة، 2008، هذا وقد تم قياس هذا المتغير اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة(32-36)

الاستباقية: هو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد، وهو المبادرات المتبناه من قبل المنظمة (Benedettom & Song,2003) هذا وقد تم قياس هذا المتغير اجرائيا من خلال فقرات الاستبانة (37-40)

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

(1 . 2): المقدمة

(2 . 2): الاطار النظري للدراسة

(3 . 2): الدراسات السابقة

(4 . 2): ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) المقدمة

أدت التطورات في مجال ادارة الموارد البشرية الى تغيير المنظمات لطرق ادارة عملياتها الادارية في مجالات عديدة، ومن أمثلة المجالات التي شملتها هذه التغيرات ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتبعاً لذلك فقد ظهرت العديد من الانشطة والممارسات الخضراء في اطار عمل ادارة الموارد البشرية، والتي تعرف بانشطة ادارة الموارد البشرية الخضراء مثل الاستقطاب الاخضر، والتدريب الاخضر والتقييم الاخضر، والتعويضات الخضراء وغيرها من ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء.

وتسعى المنظمات من وراء استخدام هذه الممارسات الى تحقيق جملة من الأهداف مثل تقليل تكاليف ادارة الموارد البشرية، وتحسين خدمات وممارسات ادارة الموارد البشرية، ومساعدة المنظمة على مواجهة التحديات والمنافسة في البيئة الخارجية وتحسين التوجه الريادي للمنظمة.

تشكل المبادرات الخضراء داخل إدارة الموارد البشرية جزءاً من برامج أوسع للمسؤولية الاجتماعية للشركات. تتكون الموارد البشرية الخضراء بشكل أساسي من عنصرين رئيسيين هما ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة والحفاظ على رأس المال البشري، ولذلك ستتجح الاستراتيجيات التنظيمية للإدارة البيئية والتنمية المستدامة عندما تتماشى جيداً مع ممارسات الموارد البشرية ذلك إذ ان الموارد البشرية ونظامها هي الأساس في تحقيق الميزة التنافسية في ظل ازدياد حدة وشدة المنافسة بين الشركات في الوقت الحالي، ويعتبر مدراء الموارد البشرية هم المسؤولون عن تخطيط وتنفيذ الأنشطة الصديقة للبيئة لخلق جو أخضر. ولقد أكدت العديد من الدراسات على أن تبني المنظمات ادارة الموارد البشرية الخضراء يؤثر في التنمية المستدامة ويحسن الاداء البيئي (Arulrajah, et al. 2015) (Bombiak & Kluska. 2018).

وحيث ان الهدف من الدراسة الحالية هو استشفاف أثر تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء في التوجه الريادي لدى العاملين في شركات الادوية الأردنية، فان الفصل الحالي من الدراسة يتألف من قسمين، يتناول الأول منهما الاطار النظري الخاص بادارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي أما القسم الثاني فيتضمن مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، سواء كانت محلية أم أجنبية. وأخيراً، يتضمن الفصل بيان أهم ما يميز هذه الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

(2-2) الاطار النظري للدراسة

(1-2-2) إدارة الموارد البشرية الخضراء

أبتكر مصطلح "إدارة الموارد البشرية الخضراء" على يد (Wehrmeyer, 1996) عندما نشر كتابه كمحاولة للربط بين حقلي الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية. ومن ثم، فهو مفهوم حديث في مجال الإدارة. ويعرّف (Armstrong, M., 2006) "إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مساهمة سياسات الموارد البشرية في حماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها". وقد عرف (Wehrmeyer, 1996) إدارة الموارد البشرية الخضراء على انها "السياسات والممارسات والأنظمة التي تجعل موظفي المنظمة أصدقاء للبيئة لصالح الأفراد والمجتمع والبيئة الطبيعية. ويشير هذا التعريف الى أن إتمام تصميم ممارسات الموارد البشرية المختلفة، مثل التوظيف والاختيار وتقييم الأداء والتعويض والتدريب، يساهم في إنشاء قوة عاملة تتفهم وتعزز السلوك الأخضر في المنظمة.

ويكمن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء في التنمية المستدامة من خلال إدارة الموارد البشرية. وقد توسعت حدود ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية نحو استراتيجيات أكثر شمولية لتضم استدامة البيئة (Armstrong, M., 2006).

لا يشمل موضوع "إدارة الموارد البشرية الخضراء" اليوم الوعي بالشؤون البيئية فحسب، بل يشمل أيضاً الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية لكل من المنظمة والموظفين ضمن منظور أوسع يمكن استخدامه

لتقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة، وزيادة الوعي الأخضر بين الموظفين والشروع في برامج التوازن بين العمل والحياة الخضراء (Nijhawan, 2014)، ويؤكد أحمد (2015) على الحاجة إلى تطوير العلاقة بين سياسات وممارسات الموارد البشرية الحالية مع مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء من أجل التنمية المستدامة. يقترح أن إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن أن تصبح استراتيجية عمل رئيسية للمنظمة بمشاركة نشطة من قبل قسم الموارد البشرية.

يمكن فهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في جوهرها على أنه بيان يساعد في إنشاء وتطوير موظفي المنظمة ليصبحوا موظفين يتسمون بالخضرة، فقد حدد (Opatha and Arulrajah (2014) أربعة أدوار للموظف حتى يصبح الموظف صديقاً للبيئة. وهي: ان يكون داعماً للبيئة، ومحافظاً على البيئة، غير ملوث للبيئة وصانع للبيئة. ولتحقيق هذه الصفات فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسعى إلى إنشاء وتعزيز والاحتفاظ بالرؤى الخضراء داخل كل موظف في المؤسسة حتى يتمكن من تقديم أقصى مساهمة في كل من هذه الأدوار الأربعة. علاوة على ذلك، ذكر بعض الباحثين أن متطلبات الموارد البشرية الخضراء تشمل الكفاءات الخضراء والموقف الأخضر والسلوكيات الخضراء والنتائج الخضراء. ووفقاً لهذه المتطلبات فإن هناك حاجة إلى تحقيق الأهداف البيئية للشركة. وقد أشار (Renwick et. al. 2013) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تسعى إلى تعزيز السلوكيات الخضراء والمواقف وقدرات الموظفين، وتحفيز العمال على التفكير الأخضر، وتوفير الفرص للموظفين لبناء المعرفة والمهارات المرتبطة بالاستدامة البيئية. وأوضح (Muller-Carmen et. al., 2010) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتضمن تكاملاً لأهداف الإدارة البيئية للشركة مع عمليات الموارد البشرية الخاصة بالتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتقييم، بالإضافة إلى المكافآت والحوافز وكافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

وقد قام (Renwick et. al. 2013) بتحليل الأدبيات المنفصلة للإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية ووضع قائمة بأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء من أجل التأكد من أن المنظمة تحصل على المدخلات

الخضراء المناسبة للموظف والأداء الأخضر المناسب للوظيفة، حيث لا غنى عن تكييف وظائف إدارة الموارد البشرية أو تعديلها لتكون خضراء.

أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في أنها تقوم بمبادرات موارد بشرية صديقة للبيئة تؤدي إلى كفاءة أكبر وتكاليف أقل ومشاركة أفضل للموظفين، والتي بدورها تساعد المؤسسات على تقليل العمل بالطرق التقليدية وتعمل على تعزيز مشاركة الموظفين في البرامج التدريبية عن بعد والمقابلات الافتراضية، وإعادة التدوير، والعمل عن بعد، والتوظيف والتدريب وفقا لاسس العدالة والنزاهة وبما يحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمات ويقلل من الهدر في موارد المنظمة (الغالبى، 2015)

تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دوراً مهماً في الصناعة لتعزيز القضايا المتعلقة بالبيئة. إذ يجب على المنظمات صياغة سياسات وممارسات الموارد البشرية، وتدريب الأفراد لزيادة الوعي بالبيئة، وتنفيذ القوانين المتعلقة بحماية البيئة. وقد تساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضاً أصحاب العمل والمصنعين في بناء صورة لماعة وبراقة لمؤسساتهم من حيث الدعاية التسويقية للمنتجات او الخدمات. (مصري، 2016)

تحتاج المنظمات إلى إجراء تدقيق بيئي، وتغيير الثقافة التنظيمية، والتفكير في إدارة النفايات، والتلوث البيئي ومساعدة المجتمع وأفراده، الذين يتأثرون بالتلوث، كما ستجعل الموظفين وأعضاء المجتمع على دراية باستخدام الموارد الطبيعية بشكل اقتصادي أكثر نجاعة وتشجيع المنتجات الصديقة للبيئة.

يمكن اختصار فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء في النقاط التالية: (الغالبى، 2015) (السكرانة، 2019)

1. مساعدة الشركات على خفض التكاليف.
2. تتمتع المنظمات بفرص نمو هائلة من خلال كونها خضراء وخلق بيئة ودية جديدة، مما يساعد في تحقيق وفورات تشغيلية هائلة عن طريق تقليل انبعاثات الكربون.
3. تساعد في تحقيق الرضا والالتزام الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والاستدامة.

4. خلق ثقافة الاهتمام برفاهية وصحة العاملين.
5. تحسين الصورة العامة. في أي وقت تضيف فيه الشركة مبادرة خضراء إلى مكان عملها، يمكنها من تولي علاقات عامة إيجابية. يمكن المنظمات من تعزيز المساهمات البيئية في وسائل الإعلام من خلال البيانات الصحفية لجذب انتباه العملاء المحتملين والمبيعات الجديدة المحتملة.
6. رفع معنويات الموظفين.
7. تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام.
8. تخفيض تكاليف المرافق بشكل كبير، حتى الشركات الصغيرة يمكنها تقليل تكاليف مرافقها بشكل كبير باستخدام تقنيات موفرة للطاقة وأقل هدرًا.
9. الحسومات والمزايا الضريبية، حيث أصبح التحول إلى البيئة الخضراء أسهل بمساعدة الحكومات والبلديات المحلية وهيئة إمداد المياه وشركات الكهرباء التي تقدم حوافز ضريبية وخصومات.
10. زيادة فرص العمل، حيث أصبحت بعض الوكالات الحكومية والشركات التجارية والمؤسسات غير الربحية التي تلبية معايير خضراء محددة فقط المزايدة على عقودها. يفرض البعض أيضًا على إدارات الشراء الخاصة بهم شراء المنتجات الخضراء فقط أو استخدام المنتجات والخدمات التي تتبعها الشركات التي تلبية معايير خضراء معينة.
11. تقليل الأضرار البيئية. تشجيع الموظفين من خلال التدريب والتعويض، على إيجاد طرق لتقليل استخدام المواد الضارة بالبيئة.
12. قد يساعد هذا في الوصول إلى منتجات صديقة للبيئة وتوفير مدخرات خضراء بالتخلص من النفايات. قد يؤدي الترويج لهذه القيم أيضًا إلى تحسين رضا المستهلك بشكل غير مباشر.

الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

تلعب الموارد البشرية دورًا حيويًا في جعل المسؤولية البيئية للمؤسسة جزءًا من استراتيجيات الشركة. تتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في خلق الوعي حول إدارة الموارد البشرية الخضراء، والحركة الخضراء، واستخدام الموارد الطبيعية، ومساعدة الشركة في الحفاظ على البيئة المناسبة والاحتفاظ بالموارد الطبيعية للأجيال القادمة بين الشباب والعاملين.

التوظيف الأخضر يرتبط مباشرة مع الاستراتيجيات والمعلومات والمواد والتقنيات التي تساهم في تقليل التأثير البيئي وتتطلب معرفة أو مهارات أو تدريبًا أو خبرة متخصصة في هذه المجالات.

وفقًا لـ (الغالبى، 2015) فإن هنالك خمس استراتيجيات رئيسية حيث يمكن تطبيق مبادئ الاستراتيجية في تحويل منظمة إلى مؤسسة خضراء كلياً هي على النحو التالي؛

1. مجموعة المنتجات / الخدمات الخضراء" بما في ذلك إدارة النفايات والتلوث، واستبدال الموارد، والتصميم المستدام، وإعادة الاستخدام التكراري.

2. القوى العاملة الخضراء بما في ذلك استراتيجيات الموارد البشرية، والثقافة، والتوظيف والاحتفاظ، والتدريب، وتطوير المسار الوظيفي، والتنوع.

3. مكان العمل الأخضر، بما في ذلك المواقع العالمية، والنباتات المادية، وبيئة العمل، وأماكن العمل الافتراضية، والمباني الخضراء، والتفريغ البيئي، والنفايات والطاقة، والاستخدام الأمثل لمصادر الطاقة.

4. نموذج الوظيفة الخضراء، بما في ذلك الاستدامة المطبقة على الوظائف التقليدية، ونمذجة العملية الخضراء على مستوى المؤسسة لدمج الممارسات الخضراء والإدارة المستدامة.

5. مبادئ الإدارة والحوكمة الخضراء، بما في ذلك مساءلة مجلس الإدارة والإدارة العامة، واختبار الاستدامة، والامتثال، والحوافز، والجوانب الأخلاقية.

وترى الباحثة ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء تركز على القدرات الجماعية والفردية لنقل السلوك الأخضر. الهدف من هذه السياسات هو خلق ثقافة بيئية مؤسسية تسعى الى التركيز على السلوك البيئي للموظف في مكان العمل، والذي بدوره، يمكن الموظفين من ممارسة هذا النوع من السلوك في حياتهم الخاصة.

إدارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية:

تتشكل مبادرات الإدارات الخضراء في مجملها من خلال ممارسة الشركات والمنظمات المسؤولية الاجتماعية، لأن العمل الأخضر دائماً يسعى الى الحفاظ على البيئة التي يسكنها الانسان والحيوان والنبات، فالعمل الأخضر ينبع أساساً من المسؤولية الاجتماعية للشركات. و الافراد فإن الممارسات الخضراء الغرض منها عدم الاضرار بالإنسان والحيوان والنبات ولو تضارب هذا العمل مع المصالح الشخصية، ومن هنا تبرز السمة الأخلاقية العالية للعمل الأخضر سواء كان على مستوى الشركات ام على مستوى الافراد.

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مستوى المنظمات تتعدى مستوى المسؤولية المجتمعية العادية حيث يرى (السكرانة، 2017) ان ممارسات الموارد البشرية الخضراء تتعدى المسؤولية المجتمعية في انها تقتضي تدريب الموظفين على ممارسة أعمالهم على ضوء القوانين الخضراء التي تسعى للمحافظة على البيئة.

وترى الباحثة ان الفرق بين ممارسة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية المجتمعية يكمن في أن المسؤولية المجتمعية تنحصر في إقامة البرامج الداعمة ماديا و معنويا للمشاريع المجتمعية، في حين ان إدارة الموارد البشرية الخضراء تدخل في أنظمة عمل المؤسسة كليا لتتغلغل في التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء فضلاً عن وضع قوانين إدارية جديدة تتماشى مع اهداف الإدارة الخضراء.

التوظيف والاختيار الأخضر

يشير التوظيف والاختيار الأخضر إلى عملية توظيف الأشخاص في منظمة واعية لمسؤولياتهم تجاه الاستدامة البيئية. يجب أن يكونوا متحمسين للعمل في شركة صديقة للبيئة. لهذا الغرض ، يجب أن يعكس الوصف الوظيفي للشركة أجندة الاستدامة وموقع الشركة على الويب وأدوات البحث الأخرى المتاحة للوصول إلى المرشح والتي تحدد بوضوح مساعيها نحو التخضير (Mandip,2012).

ووفقًا لـ (Wehrmeyer,1996) يمكن أن تدعم ممارسات التوظيف الإدارة البيئية الفعالة من خلال التأكد من أن الوافدين الجدد على دراية بالثقافة البيئية للمؤسسة وقادرون على الحفاظ على قيمها البيئية. أظهر استطلاع أجره صندوق الكربون البريطاني (British Carbon Trust) أن أكثر من 75% من 1018 موظفًا يفكرون في العمل لدى شركة يرون أنه من المهم أن يكون لهذه المنظمات سياسة نشطة للحد من انبعاثات الكربون (Collins & Clark 2003) وقد أشار (السكرانة، 2017) إلى أن هناك تفضيل عام في السنين الأخيرة من الموظفين للشركات التي تتبنى النهج الأخضر، لأن تلك المنظمات قادرة على تنمية مهاراتهم الخضراء وتدريبهم وتطويرهم بما يتماشى مع الحداثة الحالية في مواجهة الاضرار بالبيئة.

وقد حدد (Mishra, 2014) جزأين من التوظيف والاختيار الأخضر وهما:

- (1) استخدام طرق توظيف صديقة للبيئة مثل الأدوات عبر الإنترنت والاستخدام المحدود للورق في وقت التوظيف والاختيار.
- (2) قياس المواقف الخضراء في وقت الاختيار، مع مراعاة الأشخاص الذين يقدرّون الممارسات الخضراء ويتبعون الأنشطة الأساسية الصديقة للبيئة مثل إعادة التدوير، وتقليل الطباعة، والحفاظ على الطاقة.

التدريب والتطوير الأخضر

يهدف التدريب والتطوير الأخضر إلى تحسين وعي الموظفين ومعرفتهم بشأن القضايا البيئية، وبناء الموقف الإيجابي، واتخاذ نهج استباقي تجاه الاهتمامات البيئية وتطوير الكفاءات للحفاظ على الطاقة وتقليل

النفائيات (Zoogah, 2011). وقد أشار (السكرانة، 2017) الى ان التدريب الأخضر هو احد اهم العوامل في تطوير إدارة الموارد البشرية وتؤدي الى تسهيل الانتقال الى مجتمع اكثر استدامة. يجب أن تتضمن برامج تدريب وتطوير الموظفين القضايا الاجتماعية والبيئية على جميع المستويات، من اعتبارات الصحة والسلامة الفنية في أرضية المنظمة إلى قضايا الاستدامة الاستراتيجية في الإدارة التنفيذية وقضايا الاستدامة الواسعة على مستوى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة. يجب أن تكون برامج التوجيه الأخضر للموظفين المعينين حديثاً جزءاً لا يتجزأ من عملية التدريب والتطوير (Mandip, 2012) والجدير ذكره أن جميع العاملين في شركة Siemens بألمانيا يتلقون بعض التدريب البيئي، مع التركيز على العاملين في معالجة النفائيات الخطرة والمواد الخطرة. مثل هذا التدريب هو عنصر من عناصر برنامج التدريب الداخلي الذي يستغرق يوماً واحداً على الأقل في السنة خلال ساعات العمل. ما يؤدي إلى تقليل الهدر والاستخدام السليم للموارد والحفاظ على الطاقة.

إدارة وتقييم الأداء الأخضر

تعتبر إدارة الأداء واحدة من ممارسات الموارد البشرية الرئيسية لتعزيز السلوك البيئي والتنمية المستدامة، والدعوة إلى إدارة الأداء الأخضر. تقييم أداء الموظفين الوظيفي الأخضر يجب ان يتم وفقاً للمعايير المتعلقة بالبيئة وإدراج مكون منفصل للتقدم في التخضير في مقابلة تعليقات الأداء. قد يكون تقييم الأداء الأخضر مهماً لأنه عندما يتم قياس السلوك للحكم على فرد ما، فإنه يتضح بان الجهود المبذولة تزيد في التخضير كلما زادت عمليات التقييم وتأسيساً على ذلك فإن تضمين السلوكيات الخضراء في نظام تقييم الأداء سيسهل اعتماد سياسات التخضير بين الموظفين (Mishra, 2017). وتعتبر الحوادث البيئية واستخدام المسؤولين البيئية والإبلاغ عن السياسات والاهتمامات البيئية من بعض القضايا التي يتم تناولها في إطار إدارة الأداء الأخضر. ولقد قامت منظمات مثل Tata Group of Companies بتثبيت معايير الأداء البيئي على

مستوى الشركة لقياس معايير الأداء البيئي، وتطوير أنظمة المعلومات الخضراء وعمليات التدقيق للحصول على بيانات مفيدة حول الأداء البيئي الإداري (Mandip,2012).

ولقد أشار العديد من الباحثين الى ان تقييم الأداء الأخضر تكتنفه بعض الصعوبات تتمثل في كيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي خصوصاً فيما يخص المدراء الذين يجب ان توضع لهم مقاييس تتناسب مع مراكزهم لتقييم الأداء الأخضر. ويرى (السكرانة، 2017) ان مقاييس الأداء يجب ان ترتبط بالوصف الوظيفي للموظفين على ان الإدارة الخضراء يجب ان تتم من خلال الوصف الوظيفي لكل موظف، ويمكن ان يسهل وضع معايير لقياس الأداء الأخضر مثل ادراج مقاييس الأداء الأخضر في بطاقات الأداء المتوازن او أي معايير أخرى تنتهجها المنظمة في قياس الأداء.

وترى الباحثة ان تقييم الأداء الأخضر ينبغي ان يندمج مع مقاييس الأداء العادي ومن خلال التدريب المستمر على الأداء الأخضر ومراجعة الأنظمة الإدارية ونظم المعلومات وتشجيع ثقافة التعلم على الإدارة البيئية.

نظام التعويضات والمكافآت الأخضر

في سياق إدارة الموارد البشرية الخضراء، يمكن اعتبار المكافآت والتعويضات كأداة لدعم الأنشطة البيئية في المنظمات وفقاً لنهج استراتيجي للمكافأة والإدارة، حيث يمكن ان تقوم المؤسسات في الوقت الحاضر بتطوير أنظمة المكافآت لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة التي يشرع بها موظفوها. وفي مسح أجري في المملكة المتحدة بواسطة CIPD / KPMG والذي قدر أن 8% من الشركات البريطانية تكافئ السلوكيات الخضراء بأنواع مختلفة من الجوائز و الحوافز المالية (Phillips, 2007) وهذه الممارسات تكون فعالة في تحفيز الموظفين لتوليد مبادرات بيئية. وقد اشار (Mandip,2012) الى أن تحقيق مبادرات مستدامة محددة يجب أن يُدمج في نظام التعويضات من خلال تقديم حزمة مزايا للموظفين تكافئ الموظفين على تغيير السلوكيات. وإضافة عنصر تحفيز إلى نظام التعويض عن طريق ربط هذا الحافز بالأداء البيئي.

مشاركة الموظف الأخضر

تعرف مشاركة الموظف الأخضر بأنها "إيجاد بيئة يكون فيها للأشخاص تأثير على القرارات والإجراءات التي تؤثر على وظائفهم" (Quagraine, 2015). وتعتبر مشاركة الموظف بأنها عملية مستمرة لأخذ اقتراحات من الموظفين حول استراتيجيات بيئية مختلفة. كما يتضمن أيضًا جمع التعليقات من الموظفين لتحسين الممارسات والأنشطة الحالية. يعمل هذا كأداة تحفيزية لجعل الموظفين أكثر مسؤولية ويحسن تعاونهم في تخضير المنظمة. قال (Phillips,2007) ، "لقد لوحظ استخدام مشاركة الموظفين في الموارد البشرية الخضراء للمساعدة في منع التلوث من أماكن العمل". فهي إحدى الطرق المهمة التي يمكن من خلالها تشجيع مشاركة الموظفين ومشاركتهم داخل المنظمة في البحث عن رواد أعمال داخل الشركة ممن لهم توجه اجتماعي أو بيئي معروف باسم رواد الأعمال البيئية. لديهم القدرة على تنظيم الموارد المالية والبشرية والطبيعية الحالية بطريقة تضيف قيمة إلى منتجات الشركة أو خدماتها حيث لم تكن موجودة من قبل (Mandip,2012). تم التوصل في بعض الدراسات إلى أن مشاركة الموظفين في تخضير المؤسسة تعمل على تحسين النتائج الرئيسية للإدارة البيئية مثل الاستخدام الفعال للموارد ، وتقليل النفايات وتقليل التلوث من أماكن العمل (Soo&Christine,2001) وقد وجدت دراسة عن مشاركة الموظفين في 110 مصنع إسباني حاصلة على معيار ISO 14001 أن مشاركة الموظفين في الإدارة البيئية ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بمقاييس النتائج البيئية التي يحددها المدير (Brio,Fernandez& Junquera (2007)

(2-2-2) الريادة المفهوم والاهمية والنظريات

مفهوم وأهمية الريادة:

جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف شامل لمفهوم الريادة، و بغض النظر عن الاختلافات التي وجدت بينها، هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها عن الفكر الاقتصادي لما اتصفت به من الموضوعية و التعبير الدقيق، فالبعض يعرف الريادة على أنها القدرة و الرغبة في تنظيم و إدارة الأعمال ذات الصلة بها، بالإضافة إلى شمول مثل هذه التعاريف على بعض المفاهيم الجديدة كالابتكار و القدرة على تحمل المخاطرة، كما تعتبر الريادة عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة من خلال بذل الجهد و إنفاق رؤوس الأموال و تخصيص الوقت إضافة إلى تحمل المخاطر المصاحبة لذلك، و من ثم الحصول على المكافأة مما يؤدي إلى تراكم الثروة، بمعنى آخر يتضمن تعريف الريادة أربعة جوانب رئيسية وهي إنفاق المال وبذل الجهد وتخصيص الوقت، تحمل المخاطر المختلفة، إنشاء شيء جديد ذي قيمة، والحصول على مختلف المكافآت.(الطائي وآخرون، 2008)

ومن وجهة نظر أخرى فان مفهوم الريادة تعتمد على البعد التنظيمي للمنظمات، إذ أن مواضيع التأكد والثقة والإبداع وضرورة التحوط للفشل، وانقاص الغموض البيئي والتنوع، وهي مواضيع تمثل جزء من عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بتنفيذ استراتيجية معينة، ومع الأخذ بعين الاعتبار التفسير الاقتصادي للريادة الذي بدأ من عام 1700م وحتى الآن الذي يشير إلى الرغبة في تحمل المخاطر أملاً بتحقيق ربح معين من خلال الإبداع الواعي المستند لأفضل استفادة من الموارد المتاحة وخاصة النادرة منها، وتحقيق التكامل في الأنشطة المختلفة التي هي نتاج لأنماط التفكير المتقدمة الهادفة لتشخيص الفرص وتعظيم نتائجها وتحجيم مواضع التهديدات الظاهرة والمحتملة.

وتعرف الريادة على أنها مجموع الإجراءات اللازمة لإيجاد شيء مختلف ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين لذلك مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطرة المصاحبة لذلك وللحصول على مكتسبات

مادية أو تحقيق الرضا الفردي، بهدف الوصول إلى منظمة قادرة على دعم الابتكارات بشكل نظامي ومستمر (الطائي وآخرون، 2008)

ولقد ازداد الاهتمام بمجال قيادة الأعمال في السنوات الأخيرة، ومن ثم أضحى ينظر لأي مشروع ريادي ناشئ على أنه وسيلة فاعلة لخلق طلب وأسواق جديدة وتشغيل عدد من الأيدي العاملة، ومجال لممارسة الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي وتحقيق الرضا والدخل الشخصي. (Story, 2008)

ويمكن الإشارة إلى أبرز الفوائد والآثار الإيجابية للنشاط الريادي، فقيادة الأعمال تمثل فيها القوة التي تقف خلف الإبداع والابتكار، وتخلق الثروة بصورة تراكمية، كما أن المشاريع أو المنظمات الريادية تعتبر وسيلة تغيير في المجتمع، كذلك تسهم الأنشطة الريادية في خلق عدد كبير من الوظائف وفرص العمل على المدى الطويل، مما يحد من توسع رقعة الفقر. ويلخص (Hirsich, 2005) أهمية الريادة فيما يلي:

- يعتبر النشاط الريادي آلية تغيير وتطوير وتجديد استراتيجي.
- تعد أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستعمال الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة، وكذلك الوصول إلى تطوير طرائق وأساليب جديدة للعمليات.
- تستعمل أساسيات الإدارة في الوقت الذي يتم فيه تحديد نمط السلوك الريادي، إذ يتحدى البيروقراطية ويشجع على الإبداع.
- تكون مسؤولة أيضا عن تحفيز وتشجيع الإبداع داخل المنظمة بواسطة اختيار الفرص الجديدة وتنفيذها واستغلال واكتساب الموارد لأجل إنتاج سلع وخدمات جديدة.
- تتضمن قيادة المنظمة مجموعة من المواقف والإجراءات المتنوعة والتي تعزز قدرتها على تبني المخاطرة والتمسك بالفرص والإبداع.

- زيادة منظمات الأعمال ذات اثر إيجابي جدا على الاقتصاد وعلى المجتمع، فهي تساعد على استقرارها.
- تعد الريادة لمنظمات الأعمال، سمه هامة كاستراتيجية للنمو والميزة التنافسية.
- تكون فرصه لجني الأرباح والمساهمة في المجتمع من خلال ما تقدمه المنظمة من خدمات لها.

أبعاد ومميزات الريادة:

تشير وجهة النظر الإدارية إلى أن للريادة معالم أو مميزات تحدد عملها وتنظم استراتيجياتها، وتعتبر هذه المميزات احد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى منتج جديد أو خدمة جديدة لا يتوقعها الزبون من خلال تطوير أساليب العمليات، كما ينظر إليها بأنها مجموعة المهارات المتراكمة والمبادرة الفردية الهادفة للتميز في الأداء، وتركيز الجهد لأحداث التكامل والتنسيق للعمليات في التنظيم، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات و التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية. (Armstrong, 2006)

وبالاعتماد على مفاهيم المنظمات الريادية فان هناك خمس خصائص عُدت على أنها مظاهر السلوك الريادي في المنظمات الريادية، وهي: (محمد وآخرون، 2010)

◀ **الإبداع (Innovation):** يعد الإبداع الصفة المميزة للمنظمات الريادية، إذ تؤكد البحوث والدراسات على الدور الإبداعي للأفراد والمنظمات لكي توصف بأنها ريادية، فالإبداع يعني فعل الأشياء الجديدة من خلال إعادة ربط وتوحيد أجزاء سبق وان تم تكوينها، ومن خلال الإبداع نستطيع التفرقة بين الإدارة والريادة، فالريادة تستلزم الإبداع وإجراء تغييرات في أعمال اليوم للعمل بها في الغد فضلاً عن الاستفادة منها مستقبلاً، ويعرف الإبداع بوصفه الوسيلة التي من خلالها قد يستغل الرياديون التغيير من اجل خلق خدمة

أو فرص أعمال جديدة. فالإبداع هو "العلامة التجارية" التي تمتلكها المنظمات الريادية والرياديون على وجه الخصوص. لذلك فالرغبة للإبداع هي السمة الأكثر تمييزاً والتي تشكل جوهر اعتبار المنظمة ريادية.

أورد الباحثون عدداً من التعاريف الخاصة بمفهوم الإبداع الإداري، وعلى النحو التالي:

إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه. العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويُعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة. (Soo, et al. 2012)

عملية تحويل الأفكار المتولدة ووضعها في تطبيقات نافعة تُشير إلى حالة من التغيير والتحسين

(Dean, 2010)

العملية التي تسعى إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملاءمة وإمكانية التطوير، وهو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد والجماعة. (Makinnon,1991)

عملية ينتج عنها عمل جديد، ويُرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد. (Stein, 1995)

الإبداع الإداري هو " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء أكانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها"، كما عُرف بأنه " تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك".

وبناء على ما سبق، ترى الباحثة الإبداع الإداري بأنه مزيجاً من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (صالح وآخرون، 2013)

عند الحديث عن الإبداع الإداري نتطرق إلى السلوك الإبداعي، وهنا يجب التفريق بين كلا المفهومين، حيث يتضح أن السلوك الإبداعي هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل ليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة؛ إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد للمرة الأولى في المنظمة، والسلوك الإبداعي يُقاس من خلال العناصر الآتية: (Nigar, et al. 2011)

- **القدرة على التغيير The ability to change**: وتُعبّر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها والرغبة في الدخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى لآخر، والتكيف مع التغيير الذي قد يحدث في إطار العمل.

- **العصف الذهني Brainstorming**: البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، ويتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من قبل الآخرين، إذا كانت على صواب وذات منفعة ومتفق عليها برأي الأغلبية.

- **حل المشكلات Problem Solving**: ويُظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، واتخاذ القرارات المناسبة لحل مثل هذه المشكلات في الوقت المناسب، إضافة لمحاولة توقع المشكلات التي قد تحدث، ومحاولة تجنبها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، حتى في حالة ندرة المعلومات المتوفرة.

وبناء عليه، يتضح للباحثة أن السلوك الإبداعي يُشير إلى وجود أنماط سلوكية تظهر في بيئة المنظمة غالباً، كما يتم إدراكها وفهمها وتفسيرها من الأفراد داخل المنظمة مثل : الانفتاح على التغيير، والقدرة على التكيف مع البيئة، وتقبل وجهات نظر الآخرين، وتقديم حلول جديدة لحل المشكلات، وتقبل النقد، وغيرها.

ويعد الإبداع بعداً مشتركاً لكل من الريادة والاستراتيجية، فالإبداع يعد مصدراً لصياغة الاستراتيجيات الريادية وتنفيذها في إطار استغلال الفرص ومواجهة التهديدات. ويعد (Drucker) من المتخصصين المعروفين الذين قاموا بتحليل ووصف علاقة الارتباط القوية بين الإبداع والريادة، فالمنظمات الريادية هي كيانات مبدعة التي تتفقد التغيير داخل السوق من خلال إيجاد ظواهر جديدة، وان تنفيذ هذه الظاهرة يمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة منها؛ إدخال جودة جديدة، تقديم طريقة إنتاجية جديدة، فتح سوق جديد، اكتساب مصدر جديد لعرض مواد جديدة، وتنظيم جديد للصناعة (محمد وآخرون، 2010)

الخصائص الريادية

يعتقد بعض علماء الإدارة أن الخصائص الريادية هي فطرية ويولد بها الشخص بينما يعتقد آخرون أن أي شخص يمكن أن يصبح رائد أعمال . وسواء تم ذلك بالولادة أو بالخبرة المكتسبة فإن هنالك بعض الخصائص التي لا بد ان تنطبق في الشخص الريادي ومنها:

1. القيادة الادارية

2. تحمل ضغوط العمل

3. تحمل المخاطر

4. اتخاذ القرار

حظي مفهوم القيادة الإدارية أهمية بالغة ومتزايدة مع التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، لذلك تعد وظيفة القيادة من أكثر المجالات التي لا تزال محط الاهتمام، بسبب أهميتها كظاهرة إنسانية ترتبط بالحياة اليومية للأفراد، وكذلك كونها المعيار الذي يستند عليه نجاح أي مؤسسة.

انعكاس لحياة قادتها وما يتكون من تأثير في مختلف الميادين السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فضلاً عن ذلك فقد اجمعت أغلب البحوث على أن القادة هم المورد الحيوي للمؤسسة.

وتعد القيادة الإدارية أحد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة فحيوية المؤسسة وديناميكيته ومدى استعدادها لإنجاز المهام الموكولة إليها ترتبط بطبيعة القيادة الإدارية التي تهيمن على إمكاناتها البشرية والمادية فتعمل على تنسيقها لضمان تحقيق أهدافها فالقيادة الفعالة هي التي تنسق الأعمال وتوجه الجهود وتحفز الأفراد نحو تحقيق المؤسسة (البكري، 2006)

ولقد انطلق الباحثون والدارسون في تناول مفهوم القيادة الإدارية من زوايا مختلفة تمثل انعكاس لخلفياتهم العلمية وتجاربهم وخبراتهم العملية لهذا تباينت واختلقت المفاهيم التي ذكرت في الأدب الإداري الخاص بالقيادة الإدارية، حيث أننا لم نجد مفهوماً واحداً للقيادة الإدارية يحظى باتفاق عام من قبل المهتمين بهذا الموضوع، مما يتطلب استعراض بعض من مفاهيم القيادة الإدارية.

فقد عرفها البعض بأنها: ((العمل باستمرار للتأثير في الأفراد واقتناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد (النجار، 2006)

وعرفت أيضاً بأنها ((التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه لغرض تحقيق الأهداف بكفاءة عالية)).(البكري ، 2006)، ويرى بعض الكتاب ان القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها، ليست موهبة أو فن فقط، بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير ان يتسلح بها حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه (الطائي، 2007)

أهمية القيادة الإدارية

نظراً لأهمية القيادة فقد بدأ الاهتمام بموضوعها منذ العصور القديمة حيث كان علماء الاجتماع هم أول المهتمين بالبحث عن القيادة وطبيعتها، حيث عدّوا القيادة ظاهرة نشأت وتطورت عن الطبيعة الاجتماعية للإنسان، فحيثما تتشكل الجماعة تنشأ القيادة ولا يمكن أن يكون الفرد قائداً من دون ان تكون هناك جماعة. (Bhardwaj, 2011)

القيادة موضوع معقد يهتم به علماء السياسة والاجتماع والعلوم العسكرية، فضلاً عن الإدارة، كما ان هذه العلوم هي مصدر الكثير مما نعرفه عن القيادة الإدارية، رغم ان القيادة الإدارية تختلف عن القيادة العسكرية أو السياسية التي غالباً ما تكون بحجم إنساني كبير.

"وعلى الرغم من انشغال الأفراد بموضوع القيادة لقرون عدة فإن الدراسة العلمية للموضوع تعد حديثة العهد وبدأت مع بدايات القرن العشرين". ومن ذلك الوقت بدأ اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بموضوع القيادة إذ تم إجراء الكثير من الدراسات والبحوث لتحديد مفهومها، ومع ذلك لم يتم الاتفاق حول ماهية القيادة والكيفية التي يجب أن تكون عليها.

ونظراً لأهمية القيادة في أي ميدان فإن هذا المصطلح نال تعاريف عدة قد تتشابه في بعض جوانبها وتختلف في جوانب أخرى بيد أنها تجمع جميعها على أهميتها وضرورة وجودها حيث يرى علماء النفس الاجتماعي ان فكرة القيادة متأصلة في علاقات التأثير والتأثر، فالأساس التنظيمي للقيادة من وجهة نظر علم النفس يقوم على ان الأشخاص يعيشون معظم حياتهم في ظل تبعية من جانب الفرد ويشرف عليه غيره. (Charles, 2004)

أما علماء الاجتماع فمفهوم القيادة لديهم أنها ظاهرة اجتماعية في كل موقف اجتماعي وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل من أجل تحقيق هدف معين (احمد، 2011)

"والقيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، فهي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد وأعضاء مجموعته، كما أنها نشاط يقوم به القائد لأجل تحقيق الأهداف المنشود تحقيقها لأجل تحسين التفاعل بين أعضاء الجماعة والحفاظ على تماسكهم". (Bhardwaj, 2011)

وإذا ما أريد لأي مؤسسة المزيد من التطور والتقدم في العصر الحديث، عصر المنافسة وعصر زيادة توقعات الجماهير من القيادات على مختلف المستويات، فلا بد من الاهتمام بالدور المهم الذي يلعبه القائد في حياة المؤسسة واستمراريتها ونجاحها.

"إن من مهام القيادة ان تحرص على قيادة العاملين لاستخدام قدراتهم ومهاراتهم بصورة أكثر فاعلية لتحقيق الأهداف، ودون توجيه القيادة لهم فإنهم يميلون إلى القيام بعملهم طبقاً لوجهات نظرهم وأفكارهم الخاصة حول أي من المهام التي يجب القيام بها، والكيفية التي يتم بها، وبأي تسلسل يرون أنه الأفضل، أنهم قد يتواصلون في عملهم كما كانوا يقومون به في الماضي بغض النظر عن أولويات المنظمة، أن ذلك يخلق مشاكل للمنظمة إذا ما قصرت القيادة في عملية التوجيه والمشاركة والمراقبة خصوصاً إذا وضعت أهدافاً طموحة للتغيير نحو الأفضل". (أحمد، 2011)

وقد ينظر إلى القيادة في الأصل على أنها التوجيه والأمر لمجموعة من الناس من قبل أكثر أفراد تلك المجموعة قدرة، حيث كان يعتقد أن تأثير المنظمة يتطلب وجود مسؤول يطلب من الآخرين أن يقوموا بالعمل، إلا أن كثيراً من الإداريين في القيادة اكتشفوا ان القيادة تصبح أكثر فاعلية عندما لا يقومون بالتوجيه بل مساعدة الأفراد والجماعات على تكوين أهدافها وتشخيص مشاكلها وتطوير الطرق والأساليب لحل تلك المشاكل، فالقيادة هي الطريقة التي يؤثر فيها الأفراد والجماعات عن قصد في وضع أهداف الجماعة والمنظمة وتحقيقها. (طاهر، 2002)

ومن هنا احتلت القيادة وما زالت تحتل أهمية واسعة في المجالات الأكاديمية والتطبيقية على حد سواء، إذ أن هذه الأهمية تتبع من عظم الدور الملقى على عاتق القيادة والمسؤولين في المنظمات على

اختلاف أشكالها، واتضح جلياً ان نجاح أي مؤسسة لا يمكن ان يتحقق ولا يمكن للمؤسسات ان تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية ما لم يكن وراء ذلك قيادة فاعلة.

لذا يتسنى للقادة التربويين أرشاد العاملين معهم لمواجهة التحديات الخارجية في هذا العالم المتسارع التغيرات، والمتنوع المستجدات بكل ثقة واقتدار، وذلك من خلال الانفتاح الهادف، وتعزيز الحوار والمناقشات الإيجابية معهم، والعناية بجوانب صحتهم الانفعالية، لأن التعامل مع مقاومة التغيير والسعي لحل الصراع، يمكن أن يكون مصدراً للضغط النفسي أو الإرهاق العصبي.

فالقائد يفوض صلاحياته إلى المرؤوسين لانتماء بعض المهام مع حرصه على الاستمرارية في المتابعة والتوجيه، لأن القائد يؤمن هنا بقيمة الأفراد ويحترم آراءهم، فيسود جو من العمل، وشعور بالتعاون الإيجابي، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، كما يحقق جواً من الترابط الجماعي والانتماء للعمل. (محمد، 2007)

لذا أصبح للقيادي الحق في التدخل في مختلف شؤون العمل والحياة. وفي عصرنا هذا نجد أن الإدارة القيادية تدخل في صميم حياتنا اليومية، ولم يفلت منها مرفق من مرافق الحياة ولكن يجب ان نفهم أن تدخل الإدارة في حياتنا لا يعني سلب الأفراد وتنشيط أهدافهم وتخطيط مستقبلهم، وإنما تنظيم نشاطهم باتجاه يخدم الأفراد والمجتمع دون التقريط بحق طرف على حساب الطرف الآخر.

النظريات التي فسرت السلوك القيادي:

عرف الإنسان منذ القدم أن له أن يتجمع في مجموعات مستقرة لأنه يحتاج إلى قائد ينظم حياة هذا

المجتمع الصغير .

والسؤال المطروح ما الذي يميّز القائد عن غيره من أفراد الجماعة؟ وما الذي يميّز القائد الناجح عن

القائد الفاشل؟

بدأت أولى الإجابات عندما حاول البعض ان يكتشف شخصية القائد عن طريق تحليل خط يدهم

، Carphologia، ومنهم من لجأ إلى دراسة أشكال الجمجمة لمعرفة القوة الذهنية للقادة Phrenology ،

ولجأ البعض الآخر إلى استقصاء وضع النجوم وعناصر الاجرام السماوية على القادة Astrology (Geneva, 2007)

ثم تطور الأمر في الدراسات بالاتجاه نحو الموضوعية في تحليل القيادة فبدأت بعد ذلك بالتركيز على النظريات وكانت أولى هذه النظريات هي: (Antoncic, 2005)

1-نظرية الرجل العظيم:

من أقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي، ودلت الكتابات المسمارية القديمة في العراق ان كلمة (Lugai) السومرية تعني حرفياً (الرجل العظيم) وتدلل الكلمة على القدرات العظيمة التي يمتلكها القائد العسكري لاحتلال موقع القيادة والمسؤولية في المجتمع، وان اختياره كقائد بيد الآلهة، فقد قال الملك الآشوري (سنحاريب) بأن الآله (عشتار) اختارته قائداً وهو في رحم أمه، وان الملك حمورابي تسلم القيادة من إله العدل (شمس).

ويعود تاريخ هذا الاتجاه إلى الأغريق القدماء والرومان الذي يقوم على أساس ان القادة يولدون ومعهم خصائص وقدراتهم الطبيعية للقيادة، وكان يشار إلى شخصيات تاريخية شهيرة مثل الإسكندر الأكبر وتحتمس الثالث، ونابليون، وبسمارك، وخالد بن الوليد، وصلاح الدين الأيوبي وغيرهم ممن يسجل لهم التاريخ قدرات ونجاحات كبيرة. (Monnavarian, 2009)

وكان رأي الفلاسفة القدامى في اليونان (أفلاطون-أرسطو) أن الناس ينقسمون منذ الولادة إلى حكام ومحكومين (عبد الحميد، 1983) وقال توماس كارليل (1795-1881) أن القادة المبدعين هم صناع التاريخ لأنهم يخلقون أشكالاً جديدة للحياة وأن الإنجازات المتحققة في المجتمع عبر التاريخ هي من صنع الرجال العظماء (Dean,2010) وأن التاريخ لا ينبجج الا عدداً محدوداً منهم وقد صنفت إلى ستة أنواع وهم (الآلهة، الأنبياء، الشعراء، القساوسة، الأدباء، الملوك).

ان الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية يشير إلى ان القيادة عطاء إلهي يمنح لأشخاص معينين دون سواهم، فوهبهم الله سبحانه وتعالى قدرات ومواهب خارقة وسمات غير عادية كالحكمة والرشد والشجاعة

والبأس والقدرة على قراءة أفكار الغير وعلى التنبؤ بالمستقبل والحصول على الطاعة العمياء من الاتباع والقدرة على التأثير في الأحداث التي تمر بها الجماعة لتجعل منهم قادة على أقرانهم الآخرين الذين خلقوا ليكونوا تابعين في كل المواقف الاجتماعية التي يمرون بها، وعد كالتون (Galton) وتابعوه ان جوهر نظرية الرجل العظيم تفترض ان القادة يمتلكون سمات شاملة تصنع منهم قادة وان هذه السمات ثابتة ونظرية بدرجة كبيرة وملائمة لكل الظروف والمواقف. (Ramachandran, 2009)

نالت هذه النظرية إعجاب الباحثين ورجال الإدارة الأقدمين وأبدت النظريات الحديثة تحفظاً شديداً

اتجاه مبدأ القيادة الموروثة ووجهت إليها انتقادات كثيرة ومن الانتقادات التي تعرضت لها نظرية الرجل

العظيم هي: (Studdard, 2009)

أ- مدخل بسيط وساذج وأن نتائج البحوث التي تم التوصل إليها لا تعزز الفكرة التي تقول ان القدرات القيادية موروثة.

ب- ان التصورات والأفكار التي ساهم بها أنصار هذه النظرية للكشف عن خصائص القيادة كانت محاولات تقوم على التأمل وتفتقر إلى الشواهد التجريبية لتأكيدھا.

ج- لم تحدد صفات الرجل العظيم وأن حددتها فأنها تختلف من مجتمع لآخر.

د- ان الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في قيادة جماعاتهم في بعض الظروف عجزوا في تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات في مواقف أخرى.

هـ- سهولة تبرير أي إخفاق أو ضعف بالفاعلية أو التأثير إلى القدرات الموروثة.

ساهمت هذه النظرية في انطلاق الاتجاه الأكثر واقعية في القيادة والذين صاغوا على هديھا

نظرياتهم العلمية فظهرت نظرية السمات Traits Theory التي ركزت جهود روادها حول اختبار فروض (نظرية الرجل العظيم) مستعينين في ذلك بأساليب وطرق الاستدلال العلمي.

2- نظرية السمات:

تعد نظرية السمات من أولى المحاولات في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين. وتعد نظرية السمات نظرية ذات منهجية وصفية تهتم في البحث عن السمات الشخصية التي تميز القادة عن التابعين.

إذ بدأ أنصار هذه النظرية على نطاق ضيق، واتسعت وأصبحت أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية وخصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وأن الأساس الذي استندت إليه النظرية هو الافتراض بأن بعض الأشخاص (قادة طبيعيين) منحوا سمات معينة مكنتهم من أن يكونوا قادة ناجحين في أي موقف يواجهونه وإن هذه السمات موحدة بغض النظر عن نوع القائد وأنها تفوق السمات البشرية الاعتيادية توهب للفرد منذ ولادته. (الحمدي، 2003)

إن المحور الذي تقوم عليه هذه النظرية هو تحديد نمط ثابت ويشترك في الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد، لذلك اهتمت كثير من البحوث والدراسات الأولى التي تناولت القيادة بدراسة الجوانب المتعلقة بشخصية وسمات القائد وخصائصه الفسيولوجية والعقلية وقيم وطباع القائد التي تميزه في الحياة. وتعتمد هذه النظرية على أساس السمات الشخصية والأوصاف الخاصة التي يتميز بها القائد عن بقية أقرانه وتعطي الأولوية لنجاح القائد من خلال معايير الصفات الشخصية وتركزت مجهودات أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة من السمات والقدرات والمهارات المشتركة للقادة الناجحين.

وشهدت فترة الثلاثينات والأربعينات تطوراً سريعاً في مجال الاختبارات النفسية كان لها الأثر الكبير في تسهيل مهمة البحث في ميدان القيادة، فقد جرت أكثر من مائة بحث ودراسة، أظهرت نتائجها سمات كثيرة ومتنوعة للقائد. وقد تبني الدارسون والباحثون عن السمات القيادية الطريقة الاستقرائية (Indicative Procedure) للكشف عن السمات القيادية وذلك بملاحظة القادة والزعماء وأخذوا يعرضون السمات التي يتميز بها كل قائد توصلوا إلى أن السمات المشتركة التي يتميز بها القادة أو الزعماء هي المعيار لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها. (أحمد، 2011)

ففي عام 1945 قام تشارلز بيرد (Charles Byrd) بتحليل نتائج (20) دراسة تحوي قائمة من السمات، ولم يجد سمة واحدة مشتركة بين قوائم الدراسات وفي عام 1947 لم يتوصل جنكينز (Jenkins) بمراجعة قوائم من الدراسات من الحصول على سمة واحدة أو مجموعة سمات يمكن عزلها لتكون معياراً لخصائص القيادة، وفي عام 1948 قام (Stogdill) بمسح (128) دراسة للتعرف على سمات القائد الناجح، واستنتج أن اتجاه السمات لا يعود إلى نتائج هامة ومشجعة وأن نجاح القائد يعود إلى ظروف موقفية أيضاً ولم تسفر الاستنتاجات عن وجود نسق أو نمط معين للسمات الإدارية التي تميّز بصفة عامة القادة الإداريين وتحدد أبعاد ومقومات القيادة الإدارية ولم تصل نتائج الدراسات والأبحاث إلى اتفاق على قائمة واحدة بالسمات والخصائص الواجب توافرها في القائد الإداري.

أما دراسة مان (Mann) فقد استعرضت (125) دراسة بحثية عن القيادة وتوصلت إلى (750) استنتاجاً حول سمات شخصيات القائد الكثير من تلك السمات لم تكن حاسمة وأكيدة وفي بعض الدراسات تكون متناقضة مع نتائج دراسات أخرى. (الحمدي، 2003)

ومن نتائج البحوث التطبيقية في مجال السمات القيادية عرض (R.Stogdill) نظاماً تصنيفياً

موزعاً على ست فئات للسمات القيادية وهي: (الحمدي، 2003)

- 1- الخصائص الجسمية Physical Characteristics.
- 2- خصائص الخلفية الاجتماعية Social Background.
- 3- خاصية الذكاء Intelligence.
- 4- الخصائص المتعلقة بإنجاز المهام Task-Related Characteristics.
- 5- الخصائص الشخصية Personality Characteristics.
- 6- الخصائص الاجتماعية Social Characteristics.

وحدد (Davis) أربع سمات تميز القائد الناجح وهي:

- 1- النضج الاجتماعي وسعة الأفق Maturity and Breadth فالقادة ناضجون عاطفياً وقادرون على التعامل مع المواقف المتناقضة، وهم قادرون أيضاً على تكوين العلاقات الاجتماعية الطيبة مع الآخرين ولديهم قدر معقول من الاعتزاز بالنفس واحترام الذات.
- 2- ذاتية الدوافع والاهتمام بالإنجاز Inner Motivation and Achievement فدوافع القادة نابعة من داخلهم وتسيطر عليهم الرغبة في الإنجاز.
- 3- الذكاء Intelligence فالقادة أكثر ذكاءً إلى حد ما من الفرد المتوسط من اتباعهم بصفة عامة.
- 4- اتجاهات العلاقات الإنسانية Human Relations Attitude إذ يدرك القادة أنهم يعتمدون على الأفراد في تنفيذ الأعمال ولهذا يحاولون تنمية الاعتبارات الاجتماعية ورعاية العاملين.

(2-3) الدراسات السابقة :

أولاً:الدراسات العربية :

دراسة ناصر والعمري(2011م) والتي جاءت بعنوان قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في ادارة الاعمال وأثرها في الاعمال الريادية .

هدفت الدراسة الى قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في ادارة الاعمال وأثرها في الاعمال الريادية من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي عمان العربية ودمشق صممت استبانة ووزعت على عينة طبقية مكونة من 115 طالبا وطالبة من برنامجي الماجستير والدكتوراه للعام الدراسي (2009-2010) واستخدام عدد من الاساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية وقد توصلت الدراسة الى نتائج لعل ابرزها ما يأتي :

1-وجود علاقة موجبة بين خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في ادارة الاعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق وبين الاعمال الريادية حيث معامل ارتباط بيرسون هو (460) وتبين شدة الاتجاه ان زيادة وحدة واحدة من خصائص الريادة تؤثر في الزيادة في الاعمال الريادية بنسبة 33%
2- وجود اثر ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لخصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في ادارة الاعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق في الاعمال الريادية يفسر ما نسبته 22.1% وأثر يفسر ما نسبته 21.9% في سلوك الريادة وأثر يفسر ما نسبته 8.7% في الطموح في الاعمال الريادية

دراسة الحدراوي (2013م) بعنوان: الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي.

يسعى هذا البحث لتحديد الى اي مدى يؤثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الاعمال ،وتم اختبار ذلك عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين الرئيسيين، المتغير المستقل (رأس المال

الفكري) والمتغير التابع (ريادة الاعمال) في الميدان الطبي ،وتحديدا في مستشفى بغداد التعليمي ،وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان هنالك علاقة ارتباط وتأثير لرأس المال الفكري في ريادة الاعمال كما وان هنالك اهتمام لدى المنظمة المبحوثة برأس المال الفكري ،ولديها جهود حثيثة من اجل ان تكون رائدة في مجال اختصاصها ولكنها تقتصر للمخصصات المالية الكافية ،وفي ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها طرحت بعض التوصيات بهذا الشأن نتيجة لما تم الاطلاع عليه خلال مدة البحث ومن خلال انجاز البحث والنتائج والاستنتاجات الناتجة عنه وبما يتلاءم مع طبيعة المنظمة المبحوثة .

دراسة ابو قرن (2015م) بعنوان :واقع ريادة الاعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة- دراسة مقارنة بين قسمي التنظيم المستمر في جامعتي الازهر والاسلامية .

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ريادة الاعمال في الجامعات الفلسطينية من خلال دراسة مقارنة بين عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعة الاسلامية ومركز التعليم المستمر بجامعة الازهر . ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات من مصادرها المختلفة ،وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة ،والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وقد تكونت عينة الدراسة من طلبة التعليم المستمر بالجامعة الاسلامية وجامعة الازهر والبالغ عددهم 160 طالب وطالبة ،حيث تم توزيع 30 استبانة كعينة استطلاعية ثم توزع 200 استبانة وتم استرداد 130 استبانة وقد بلغت النسبة الاجمالية 80% وتم استخدام برنامج (spss) الاحصائي لتحليل البيانات ،وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود دور متوسط للابداع والابتكار والمخاطرة المحسوبة والاستقلالية والتنافسية والثقافة الريادية على التوجه الريادي في التعليم المستمر في الجامعة الاسلامية ،في حين تبين دور قليل للمجالات المذكورة اعلاه على التوجه الريادي في التعليم المستمر في جامعة الازهر .

دراسة (السكرانة، 2017) بعنوان (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية

التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان)

هدفت 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 العاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة كافة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان وعددها (78) شركة. أما عينة الدراسة، فقد تكونت من المديرين ورؤساء الاقسام ومشرفي الإنتاج والعاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة كافة والتي تمارس الادارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الاردنية عمان عددهم (165) . إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي . من خلال استخدامه الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) بهدف تحقيق أهداف الدراسة . وكان من أبرز نتائج الدراسة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة 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، 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.

دراسة الحسنوي (2019م) والتي جاءت بعنوان الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء الابداعي- بحث استطلاعي تحليلي لعينة من اساتذة كلية الزراعة.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل وفهم العلاقة بين المتغير المستقل وممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بابعاده (التوظيف الاخضر، التدريب الاخضر، الاختيار الاخضر، والتقييم الاخضر) والمتغير التابع الاداء الابداعي بابعاده المتمثلة في (المخاطرة، المرونة، حل المشاكل، الاقناع) من خلال الدور الوسيط الذي يقوم به الاقتدار المعرفي بأبعاده (تكنولوجيا المعلومات ، اتخاذ القرار والتفكير الابداعي) وقد تمثلت عينة الدراسة في الكادر التدريسي في كلية الزراعة في جامعة كربلاء وقد بحثت الدراسة في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء الابداعي من خلال الاقتدار المعرفي كمتغير وسيط وقد توصلت الدراسة الى وجود اثر دال احصائيا لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الاداء الابداعي وذلك في ضوء الاقتدار المعرفي، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء .

دراسة احمد (2019م) والتي جاءت بعنوان اثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحسين اداء المنظمة -دراسة استطلاعية لاراء العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي .

يهدف البحث الى التعرف على اثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة ب (التوصيف والتوظيف والتدريب والمكافاة الخضراء) في تحسين اداء المنظمة حيث تكمن مشكلة الدراسة في ضعف الممارسات الخضراء في المؤسسات والمنظمات العاملة في العراق وقد اتخذت من المستشفيات العاملة في مركز محافظة الانبار كعينة للدراسة حيث تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها ضعف تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مجتمع الدراسة والنتائج عن ضعف الوعي بأهمية هذه الممارسات وطرق تطبيقها اما عن اهم التوصيات التي قدمها البحث هي

التأكيد على تبني مبادئ ادارة الموارد البشرية الخضراء في عمليات التوصيف والتعيين والتدريب والمكافأة وبما يؤدي الى تحسين اداء المنظمة اضافة الى سلامة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

دراسة الياور (2019م) والتي جاءت بعنوان اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الاداء الابتكاري دراسة تطبيقية على مصانع الالبان الاردنية.

هدفت الدراسة الى بيان اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الاداء الابتكاري في مصانع الالبان الاردنية حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مصانع الالبان الاردنية كافة التي يتجاوز رأس مالها ثلاثة ملايين دينار اردني والبالغ عددها (5) مصانع، وقد استخدم المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الاساليب الاحصائية ابرزها تحليل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها وجود اثر ذي دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في مصانع الالبان الاردنية على سلوكيات الاداء الابتكاري ووجود اثر ذي دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار الاخضر،العوائد والتعويضات الخضراء ،مشاركة العاملين الخضراء) على سلوك تحديد المشكلة في مصانع الالبان الاردنية.

دراسة ابي سليم (2019م) والتي جاءت بعنوان تعزيز ريادة الاعمال في التنمية الاقتصادية في فلسطين.

هدفت دراسة ابي سليم الى التعرف على اثر تعزيز ريادة الاعمال على التنمية الاقتصادية إذ ان ريادة الاعمال اصبحت تشكل أحد الموضوعات حديثة النشأة خصوصا وان التعليم العالي يعمل على نشر ثقافة ريادة الاعمال لكي يساهم في الحد من الفقر والبطالة فهذه الدراسة تبحث في موضوعي ريادة الاعمال والتنمية الاقتصادية في المجتمع الفلسطيني ،واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت الباحثة بدراسة ادبيات ودراسات سابقة حول ريادة الاعمال واهميتها في المجتمعات ،وتسليط الضوء على اهم المعوقات لريادة الاعمال في المجتمع الفلسطيني وايضا تم التطرق للتجربة الماليزية في ريادة

الاعمال كدراسة حالة والتعرف على واقع هذه التجربة على التنمية الاقتصادية المالية وعوامل النجاح في نشر ثقافة ريادة الاعمال وتوصلت الدراسة الى نتائج من اهمها :الاهتمام بالثقافة الريادية للشعب المالي منذ مرحلة ما قبل الدراسة ،حتى الوصول للتعليم العالي .

دراسة الطاهر وابي سن وحامد (2019) والتي جاءت بعنوان توجه ادارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على اداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان .

هدفت الدراسة الى التعرف على توجه ادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على اداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان حيث اجريت على المصانع التي تعمل في منطقة بور سودان وقد بلغ حجم العينة (233) شخصا وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء نتائج التحليل الاحصائي توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين توجه ادارة الموارد البشرية الخضراء واداء الموارد البشرية .ثم مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة .ومن ثم تقديم عدد من التوصيات التي كان من ابرزها ضرورة اهتمام الشركات الصناعية بتطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لتعزيز قدراتها التنافسية على مستوى السودان اضافة الى ان الباحث قام باقتراح العديد من التوصيات بشأن اعداد الدراسات المستقبلية .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

Arulrajah, Opatha, Nawaratne (2015) Green Human Resource Management Practices: A Review

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء للمنظمات بناء على الادبيات الموجودة .لوحظ بشكل عام ان الادبيات الموجودة يجب ان يتم الاهتمام بها بشكل اكبر من منظور وظائف ادارة الموارد البشرية (HRM) يكشف عن ان الكثير من الابحاث السابقة ركزت على بعض وظائف ادارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الاداء وادارة المكافآت في دمج

الادارة البيئية مع ادارة الموارد البشرية لان ادارة الموارد البشرية لديها امكانيات ونطاق اكبر في تحسين الاداء البيئي للمؤسسة.

ومن ثم تتضمن هذه الدراسة وظائف متنوعة لادارة الموارد البشرية لاستكشاف ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ذات الصلة في ظل تلك الوظائف .حددت نتائج الدراسة وابرزت العديد من ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في اطار 12 وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف ،وتحليل الوظائف ،وتخطيط الموارد البشرية ،والتوظيف ،والاختيار،والتعريف ،وتقييم الاداء ،والتدريب ،والتطوير،وإدارة المكافآت،وإدارة الانضباط،إدارة الصحة والسلامة وعلاقات الموظفين،تكمين مساهمة هذه الدراسة في توسيع نطاق وعمق ادارة الموارد البشرية الخضراء في تجسيد الاداء البيئي المستدام للمنظمات.

Mwita, Dr Kinemo (2018) The Role of Green Recruitment and Selection on Performance of Processing Industries in Tanzania: Case of Tanzania Tobacco Processors Limited (TTPL)

كان الحفاظ على البيئة مصدر قلق للعديد من المنظمات الدولية والمحلية والافراد على مدى قرون. اصبحت مبادرات الادارة الخضراء عاملا مهما في التفكير المستقبلي للاعمال حول العالم كوسيلة لمكافحة التدهور البيئي الذي تسببه المنظمات .علاوة على ذلك ساهم التصنيع في المشاكل البيئية العالمية التي نشهدها اليوم ولا يمكن لحملة التصنيع في تنزانيا تجاهل هذه الحقيقة .البحث هو احد افضل الطرق لفهم المشكلات وحلها .على الرغم من اجراء عدد من عمليات الانقاذ على ادارة الموارد البشرية الخضراء ،لايزال هناك ما يكفي من الادبيات حول هذا الموضوع .لسد هذه الفجوة ،بحثت هذه الدراسة في دور التوظيف والاختيار الاخضر على اداء صناعات المعالجة في تنزانيا باستخدام شركة (TTPL) كدراسة حالة .تهدف الدراسة الى تقييم تطبيق التوظيف والاختيار الاخضر على وجه التحديد في TTPL،وتحديد ما اذا كان التوظيف والاختيار الاخضر يجذبان مرشحين وظيفيين اكثر وافضل ،واقامة العلاقة بين

التوظيف والاختيار الاخضر والاداء التنظيمي .لقد وجد ان ممارسات التوظيف والاختيار الاخضر موجودة وتساهم في جذب المزيد من المرشحين المؤهلين للوظائف.

Bombiak and Marciniuk-Kluska (2018) Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience

الهدف من البحث هو تحديد ممارسات الموارد البشرية المؤيدة للبيئة التي تتبناها الشركات البولندية الشابة واعطاء الاولوية لها وفقا لتأثيرها على التنمية المستدامة للشركة .لتحقيق هذه الاهداف ،تم اجراء دراسة استقصائية بين جمهور تمثيلي عشوائي من 150 شركة صغيرة .كشفت الدراسة ان مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء في الواقع البولندي نسبيا .مع ذلك ،هناك علاقة ايجابية قوية بين تقييم تأثير الانشطة الفردية داخل ادارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة للشركة وتنفيذها العملي .اظهر البحث انه كلما ارتفع تقييم تأثير نشاط معين زاد تواتر تنفيذه في الشركات المدروسة .سمح ذلك بصياغة الاستنتاج التالي:من اجل زيادة نطاق تنفيذ مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الشابة البولندية من الضروري زيادة الوعي ونشر المعرفة التي تحدد التأثير الذي يمكن ان تحدثه ادارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة في المنظمات .

Peerzadah, Dr Mufti and Dr Nazir (2018) Green Human Resource Management: Review

تهدف هذه الدراسة الى إكتشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد بينت هذه الدراسة أن هذا مفهوم جديد ناشئ في عالم اليوم أدى الى تزايد الاهتمام بالبيئة العالمية وتطوير المعايير والبروتوكولات الدولية لإدارة البيئة مما أدى الى إيجاد الحاجة لمنظمات الاعمال لإعتماد استراتيجيات وبرامج بيئية متطورة، فقد تعمل الشركات على تحويل تركيزها من الهيكل المالي التقليدي الى نظام جديد قائم على القدرات لإكتشاف الجوانب الاقتصادية الخضراء.

واتبعت هذه الدراسة المنهج الارشيفي لتسليط الضوء على محاولات إقتراح بعض المبادرات الخضراء للموارد البشرية.

Serneels, Dams, Jacoby (2018). With the title of: Stimulating entrepreneurship and innovation

وضحت هذه الدراسة ان زيادة الاعمال مهمه من نواح كثيرة وفي العديد من المناسبات وشدد الباحثون على اهمية زيادة الاعمال للنمو الاقتصادي ونتيجة لذلك يتم تحفيز زيادة الاعمال ودعمها من خلال العديد من المبادرات من اجل زيادة عدد رواد الاعمال وزيادة معدل نجاح هذه الشركات المبتدئة. وتشير الابحاث السابقة الى الدوافع والعوائق التي تحول دون بدء الافراد في مهنة حرة ومن بين هذه الدوافع الحاجة الى الاستقلالية وتحقيق دخل اعلى. اضافة الى معرفة العوائق التي تحول دون بدء مشروع هناك جانبان مهمان :الحاجة الى ايجاد فكرة عمل مناسبة والحاجة الى ايجاد كفاءات تكميلية لدى واحد او اكثر من المؤسسين المشاركين. تقترح هذه الدراسة نهج البحث حسب التصميم لمعالجة هذين العائقين المهمين لريادة الاعمال من خلال تصميم نظام خدمة المنتج يتم مسح المجال المحتمل للفرص و تخطيطه من اجل ايجاد حلول لاهم الفجوات والتي يتم تقييمها بدورها من قبل اصحاب المصلحة في العملية. يتبع مشروع البحث عن طريق التصميم نهجا محوره الانسان، يدمج التفكير المتباين والمتقارب في مراحل التطوير المبكرة حيث نركز على احتياجات المستخدم طوال عملية بدء عمل تجاري. تركز خدمة المنتج الناتجة على رواد الاعمال الذين يتمتعون بامكانيات عالية ولديهم الكثير من الخبرة في مجال الاعمال التجارية للشركات ولديهم المهارات اللازمة لريادة الاعمال ولكن الخطوة الاخيرة للتحويل كبيرة جدا بالنسبة لهم .

Supervisors: Dr Bailey and Prof Coles (2018) With the title of: Unlocking Potential through Value Creation

تستكشف هذه الأطروحة تحديات وفرص قيادة الأعمال الثقافية وتستكشف المفاهيم الحالية لأصحاب المشاريع الثقافية وتجد وجهات نظر وتوصيات جديدة لأصحاب المشاريع الثقافية في المستقبل. قيادة الأعمال الثقافية هي احد الجوانب المتنازع عليها لكنها اساسية لنمو الفنانين والمنظمات الفنية على مستوى العالم على الرغم من وجود اوجه تشابه ، يوضح هذا البحث ان رواد الأعمال الثقافيين من خلفيات وصناعات واحجام مختلفة يحتاجون الى اشياء مختلفة لذلك لا يمكن فهمها بنفس الطريقة وتوفر التقنيات الرقمية والشبكات المحلية امكانيات جديدة للابتكار ولكنها محدودة النطاق وتتطلب مزيدا من البحث والاستثمار وعلى الرغم من الحواجز النفسية والساسية والمالية لريادة الأعمال في الصناعات الابداعية فان ايجاد توازن بين الابتكار الفني والاجتماعي والاقتصادي والمؤسسي للجهات الفاعلة الختلفة في جميع انحاء الفنون يقدم رؤى اساسية حول كيف يمكن للفنانين والمنظمات الفنية ان يكونوا اكثر قيادة للأعمال من خلال نهج نظري قائم على اسس .يربط هذا البحث المجالات المتباينة سابقا للسياسة الثقافية وريادة الأعمال الاجتماعية وابتكار نموذج الأعمال لاستنباط وجهات نظر جديدة لكيفية بقاء رواد الأعمال الثقافيين وازدهارهم في عالم متغير ديناميكيا .

Kraus and Palmer (2018) Digital entrepreneurship a research agenda on new business models for the twenty -first century

ريادة الأعمال الرقمية ذات اهمية عالية حيث ان التطورات التكنولوجية والتقدم في البنية التحتية تخلق فرصا مختلفة لرواد الأعمال ،يتعارض اهتمام المجتمع الكبير بنماذج الأعمال الرقمية الجديدة مع القليل جدا من الابحاث المتعلقة بالفرص والتحديات وعوامل نجاح ريادة الأعمال الرقمية الغرض من هذه الدراسة هو جمع احدث الادبيات حول ريادة الأعمال الرقمية وتقديم مجموعة محدثة من الموضوعات

الرئيسية ذات الصلة علاوة على ذلك، بناء على نتائج المراجعة المنهجية للادبيات سيتم اقتراح خريطة بحث تشير الى فرص بحث اضافية للباحثين العاملين فيها

Singh (2019) Recommendations to Association for Adopting Practices of Green Human Resources Management (G_HRM)

هدفت هذه الدراسة الى تشجيع الممارسات الصديقة للبيئة وهي عبارة عن دراسة تحليلية للممارسات المستدامة وتم اعداد هذه الدراسة بالتعاون مع شركات التكنولوجيا و الهدف منها تقييم الوعي بين الطلبة الخريجين حيث تم توزيع استبيان على 20 طالب في مرحلة بعد التخرج للتمكن من محاولة اكتشاف تصور الطلبة تجاه ممارسات مبتكرة ومحدثة للتوظيف و الاختيار الاخضر. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج التي كان من ابرزها ان نظم الادارة البيئية والممارسات الصديقة للبيئة (الموارد البشرية الخضراء) ساهمت في زيادة التأثير على الاستدامة البيئية، وتوفير الموارد واستخدامها، وتعزيز نتائج الموظف.

Nakara, Messeghem (2019) ,With the title of: Innovation and Entrepreneurship in a Context of Poverty: a multilevel approach

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على العوامل الدافعة للريادة وقد اعطت الفقر اهتماما متزايدا اذ ينظر لريادة الاعمال على انها وسيلة للتخفيف من حدة الفقر لا سيما في البلدان النامية كما تواجه البلدان المتقدمة مشاكل الفقر وتعتبر ريادة الاعمال وسيلة لمعالجة هذه المشكلة. حيث حاولت الدراسة الاجابة على السؤال المهم والذي تمثل في (ما هي الظروف التي تقود رواد الاعمال الفقراء الى الابتكار؟) اضافة الى معرفة ظروف العمال الذين يعيشون في فقر في دولة متقدمة (فرنسا) حيث تظهر النتائج ان راس المال البشري ودوافع الفرص والموارد المالية في صالح الابتكار، وتختلف تبعا للخصائص الديموغرافية. وقد

يتم اختبار النموذج المشتق نظرياً باستخدام مجموعة بيانات من 3373 من رواد الأعمال الذين يعيشون في فقر في دولة متقدمة (فرنسا) تظهر النتائج أن رأس المال البشري و تحفيز الفرص و الموارد المالية تدعم الابتكار و مع ذلك فإن الأفراد الذين لديهم دوافع قوية و خبرة سابقة في نفس الصناعة هم أقل احتمالية للابتكار .

(2.4) ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها أجريت في قطاع شركات الأدوية الذي يعتبر من اميز القطاعات السلعية في الاردن، كما تميزت في انها جمعت العديد من أنشطة ادارة الموارد البشرية الخضراء في حين اقتصرت الدراسات السابقة على متغير واحد او اثنين، ومن الامور الاخرى التي ميزت هذه الدراسة انها انفردت عن مثيلاتها بأنها جمعت بين أنشطة الموارد البشرية الخضراء و التوجه الريادي الذي اشتمل على اربعة ابعاد تمثلت في الابداع والابتكار وتحمل المخاطر والاستباقية .

أما محاور إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتتمثل بما يلي :

1- إسهام الدراسات السابقة بإغناء الجانب النظري والفكري لدراسة الحالية وبناء مقياس الدراسة الحالية

وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات في الدراسات السابقة.

2- تمهيد الطريق أمام الباحثة في إعداد الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة

والإستفادة منها.

3- الامام بالوسائل الاحصائية الملائمة للدارسة الحالية من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

(3 . 1) : المقدمة

(3 . 2) : منهجية الدراسة

(3 . 3) : مجتمع الدراسة

(3 . 4) : عينة الدراسة

(3 . 5) : خصائص أفراد عينة الدراسة

(3 . 6) : مصادر الحصول على البيانات

(3 . 7) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 . 8) : صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة و الإجراءات)

(1-3) المقدمة:

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الأربعة (الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الأخضر) على التوجه الريادي بأبعاده الأربعة (الابتكار، الابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية) وذلك من خلال التعرف الى آراء العاملين في شركات الأدوية بالأردن.

(2-3) منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ قامت الباحثة بوصف متغيرات الدراسة من خلال الرجوع الى الادب النظري والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر لبيان الجذور النظرية لكيفية بناء أنموذج الدراسة وصياغة أسئلتها وبناء فرضياتها، أما الجزء التحليلي فقد تم من خلال البحث الميداني المتمثل في تصميم استبانة خاصة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة بقدر كبير من الدقة والموضوعية، كما تم جمع بيانات الدراسة من مجتمع الدراسة من خلال سحب عينة عشوائية من العاملين في شركات صناعة الأدوية في الأردن، تمهيدا الى تحليل البيانات للتعرف على آراء عينة الدراسة وصولا الى اختبار الفرضيات والاجابة على اسئلة الدراسة.

(3-3) مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات صناعة الأدوية الاردنية، والبالغ عددهم 12000 شخص يعملون في كافة المستويات الادارية (الاتحاد الاردني لمنتجاتي الادوية).

(4-3) عينة الدراسة

تم سحب عينة عشوائية ميسرة مقدارها (350) من كافة شركات صناعة الادوية الاردنية حيث قامت الباحثة بتوزيع (25) استبانة على كل شركة من شركات صناعة الادوية والبالغ عددها (14) المنتسبة للاتحاد الاردني لمنتجاتي الادوية، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (226) استبانة في حين تم استبعاد (6) استبانات نظرا لعدم صلاحيتها لعميات التحليل الاحصائي، وقد اجريت عمليات التحليل الاحصائي على (220) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي، وقد بلغت نسبة الاستبانات الصالحة (63 %) من اجمالي عدد الاستبانات التي تم توزيعها.

(5-3) خصائص افراد عينة الدراسة

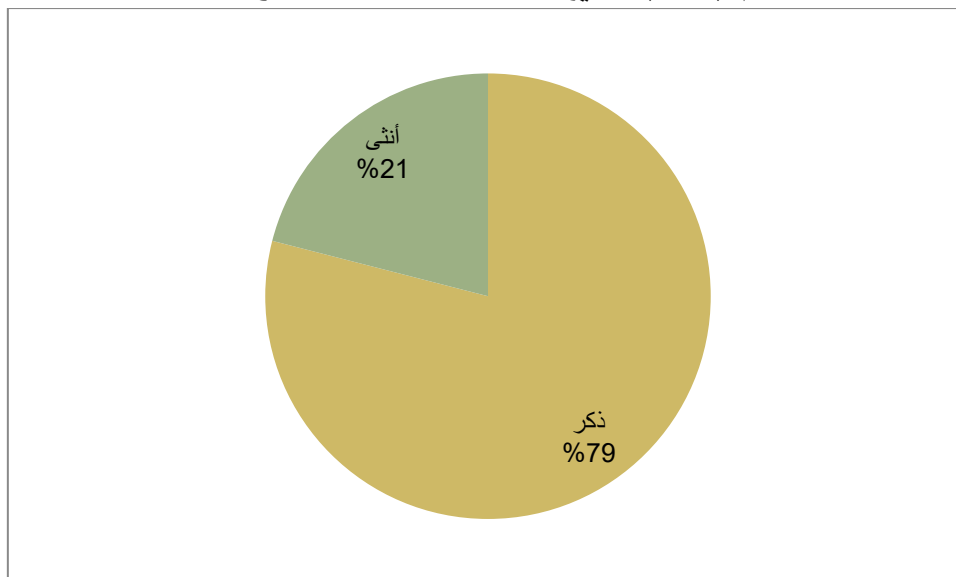
يتضمن هذا الجزء وصفا لخصائص افراد عينة الدراسة حيث يتضمن عرض لخمس من خصائص افراد عينة الدراسة وعلى النحو التالي:

أولاً: النوع الاجتماعي

جدول رقم (3-1) توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرارات	النوع الاجتماعي
79.0	174	ذكر
21.0	46	أنثى
100.0	220	المجموع

الشكل رقم (3-1) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



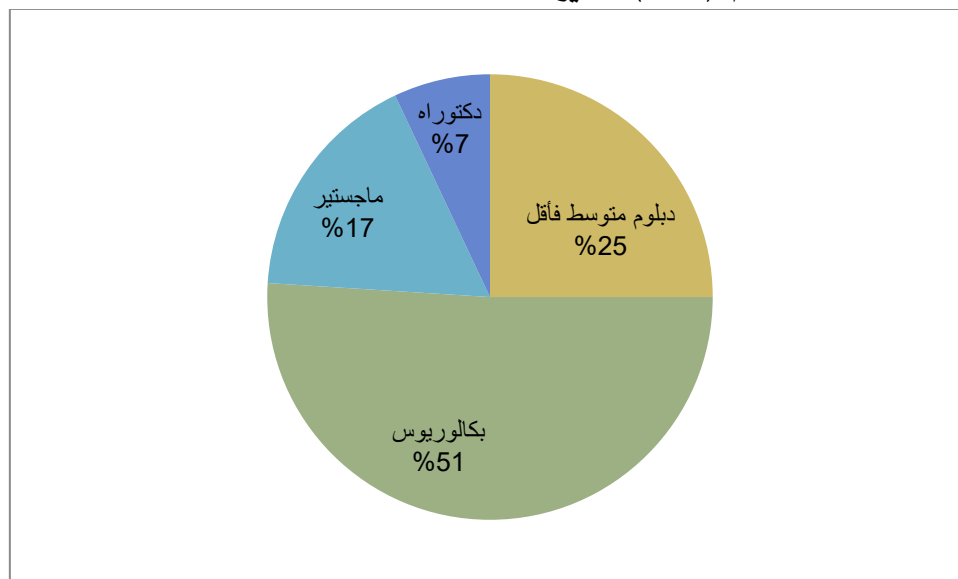
من الشكل (3-1) نجد ان نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث حيث بلغ عدد الذكور 174 فردا بعينة الدراسة وبنسبة بلغت 79% وهي الاعلى حيث بلغت نسبة الاناث 21% وتتسجم هذه النتيجة مع الواقع العملي لنسب التشغيل والبطالة الصادرة عن دائرة الاحصاءات العامة والتي اشارة الى ان نسبة التشغيل للذكور قد بلغت ضعفي نسبة الاناث في القطاع الخاص. (دائرة الاحصاءات العاملة)

ثانياً: المؤهل العلمي

جدول رقم (3-2) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
25.0	55	دبلوم متوسط فأقل
51.4	113	بكالوريوس
16.8	37	ماجستير
6.8	15	دكتوراه
100.0	220	المجموع

الشكل رقم (2-3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



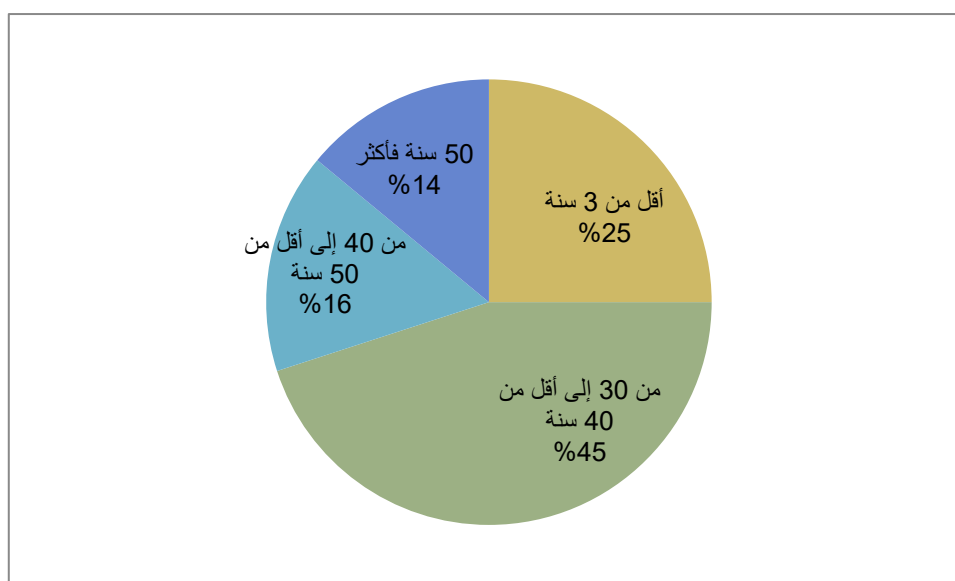
من الشكل رقم (2-3) والذي يشير الى توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي نلاحظ ان نسبة افراد عينة الدراسة الذين يحملون مؤهل البكالوريوس هي الاعلى حيث بلغت 51 % ، وهي النسبة الاعلى الامر الذي يشير الى طبيعة عمل شركات صناعة الادوية والتي تتطلب الشهادات العلمية نظرا لطبيعة عمل تلك الشركات، ولقد جاءت نسبة حملة شهادة الدبلوم المتوسط 25 % ، يليها درجة الماجستير 17 % ، ومن درجة الدكتوراه حيث بلغت نسبتها 7 % ، وترى الباحثة ان نسبة انخفاض حملة شهادة الدكتوراه كانت منخفضة الامر الذي يمكن تفسيره على رغبة حملة شهادة الدكتوراه بالعمل في قطاع التعليم نظرا للميزات التي من الممكن ان يحصلوا عليها في المؤسسات التعليمية مثل الاجازات والترقيات وغيرها.

ثالثاً: العمر

جدول رقم (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
25.0	55	أقل من 30 سنة
45.0	99	من 30 إلى أقل من 40 سنة
16.0	35	من 40 إلى أقل من 50 سنة
14.0	31	50 سنة فأكثر
100.0	220	المجموع

شكل رقم (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب العمر



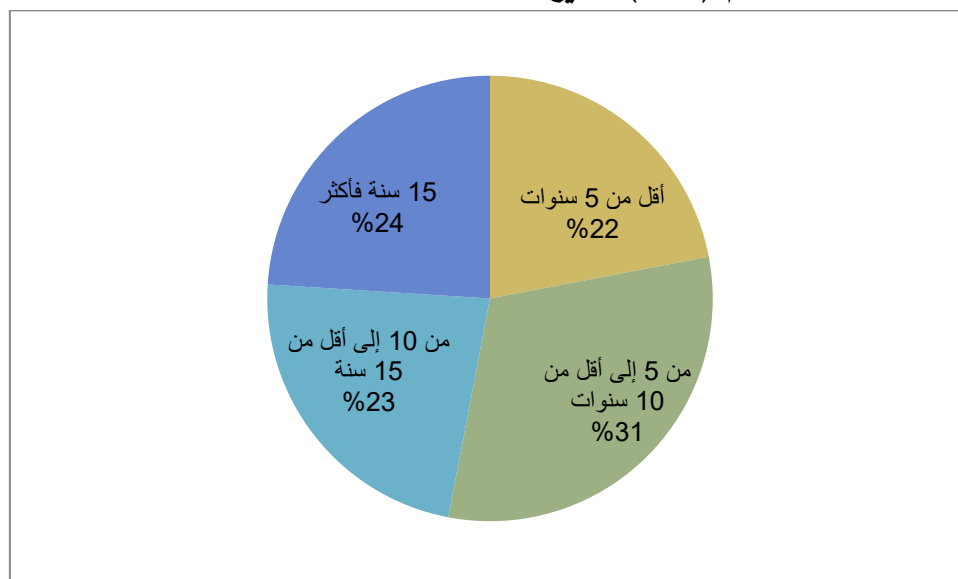
من الشكل (3-3) نجد تم توزيع عينة الدراسة حسب العمر حيث ان الفئة العمرية اكبر من 30 واطل من 40 سجلت أعلى نسبة حيث بلغت 45% تليها الفئة اقل من 30 حيث بلغت 25 % وتليها الفئة من 40 واطل من 50، حيث بلغت 16% ومن ثم فئة 50 فأكثر حيث بلغت 14% وترى الباحثة ان هذا الامر انما يدل على ان شركات صناعة الادوية الاردنية تعتمد على العناصر الشابة في عملها .

رابعاً: الخبرة الوظيفية

جدول رقم (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
22.0	48	أقل من 5 سنوات
31.0	68	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
23.0	51	من 10 إلى أقل من 15 سنة
24.0	53	15 سنة فأكثر
100.0	220	المجموع

الشكل رقم (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



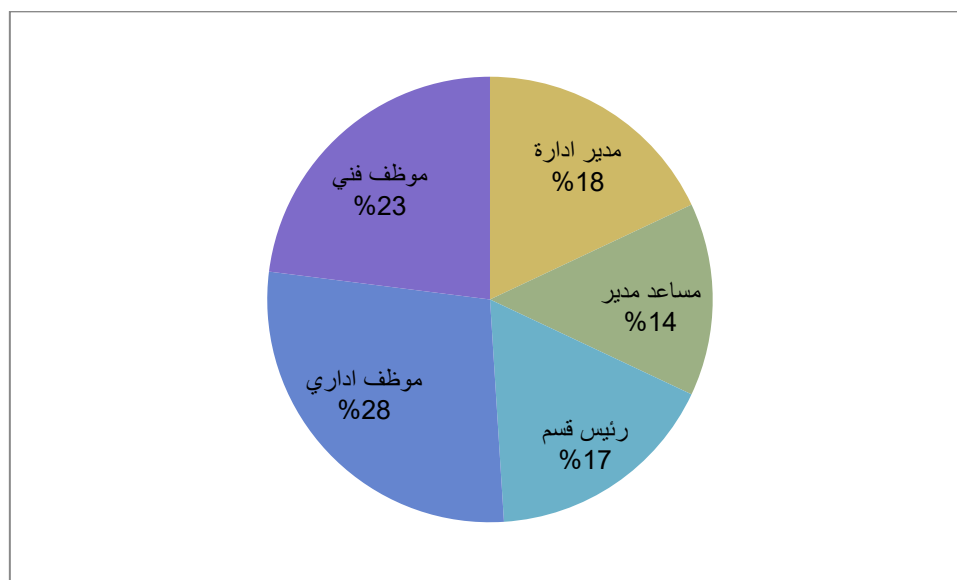
الشكل رقم (3-4) يشير الى توزيع العينة حسب سنوات الخبرة حيث نجد ان اغلب سنوات الخبرة هي من 5 سنوات الى اقل من 10 حيث بلغت 31% من حجم العينة ، وتليها الخبرة اكثر من 15 سنة حيث بلغت 24 % ، وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على نظام متكافى من الخبرات (سنوات الخبرة)

خامساً: المسمى الوظيفي

جدول رقم (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الاداري
18.0	40	مدير ادارة
14.0	31	مساعد مدير
17.0	37	رئيس قسم
28.0	62	موظف اداري
23.0	50	موظف فني
100.0	220	المجموع

جدول رقم (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



الشكل (3-5) يبين توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي ، حيث نجد ان اعداد الموظفين الاداريين هي الاعلى حيث بلغت 28% ، يليها الفنيون حيث بلغت نسبتهم 23% ، ومن ثم مدراء الادارات حيث بلغت نسبتهم 18% . وهذه النسب تدل على ان المؤسسة تتبع الهيكل الاداري للوظائف ، مما يسهم في تطوير المؤسسة .

(3-6) مصادر الحصول على البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة النظرية و التطبيقية ، فقد لجأت الباحثة الى الاعتماد على مصدرين اساسين للحصول على المعلومات ، هما :

1. **المصادر الثانوية:** حيث قامت الباحثة بالرجوع الى الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. لمعالجة الاطار النظري واثراء الدراسات السابقة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فقد تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم تطويرها كأداة رئيسة للدراسة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة وتم اعتماد مقياس

ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم اعتماد برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.21، وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة ؛ والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: تضمن مقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أربعة أبعاد هي (الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الأخضر) وذلك من خلال (21)

فقرة مقسمة على النحو التالي

الاستقطاب الأخضر	التدريب الأخضر	التعويضات الخضراء	التقييم الأخضر	ابعاد استراتيجية الموارد البشرية الخضراء
5	5	5	6	عدد الفقرات
5 - 1	10-6	15 - 11	21 - 16	ترتيب الفقرات

الجزء الثالث: يتضمن الجزء الثالث المتغير التابع وهو التوجه الريادي بأبعاده الأربعة (الابتكار، الابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية) (19) فقرة لقياس المتغير التابع موزعة بواقع (5) فقرات على كل مجال من مجالات المتغير التابع والذي يتكون من أربعة مجالات هي كما يلي:

الابتكار	الابداع	تحمل المخاطر	الاستباقية	ابعاد التوجه الريادي
5	5	5	4	عدد الفقرات
26- 22	31 - 27	36 - 32	40 - 37	ترتيب الفقرات

وتراوح مدى الاستجابة من (1 . 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالآتي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	بدائل الإجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

وبهذا تكون الإستبانة (أداة الدراسة) بشكلها النهائي قد تكونت من (40) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي

.Five Likert Scale

(7. 3): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدمت الباحثة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون — SPSS V.21. وقد تم تطبيق

البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في

الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافياً.

- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.

وتحسب المتوسطات الحسابية بالعلاقة

$$\bar{x} = \frac{\sum f x}{\sum f}$$

حيث x مركز الفئة ، f التكرار

- الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها

الحسابي.

الانحرافات المعيارية وتحسب بالعلاقة

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}.$$

حيث N هي عدد البيانات و x_i الانحرافات عن الوسط الحسابي و \bar{x} هو الوسط الحسابي

■ معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة

التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 1 . أقل من 2.34

الأهمية المتوسطة من 2.34 . أقل من 3.67

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

■ معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي

لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.

■ اختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة

بالوسط الفرضي.

- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor(VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة مجتمعة.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة في متغير تابع واحد.

(8. 3): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمختصين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية والمختصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية للتحقق من قدرة الاستبانة من تحقيق الغاية منها

ب) ثبات أداة الدراسة

- تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات افراد عينة الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس وتكون قاعدة القرار بان أداة الدراسة تتمتع بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً اذا كانت قيمة الفا اكبر من 60%.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

يتكون هذا الفصل من الأقسام الآتية:

- (1-4) عرض وتحليل مجالات المتغير المستقل
- (2-4) عرض وتحليل مجالات المتغير التابع
- (3-4) الإجابة على السؤال الرئيسي الأول
- (4-4) الإجابة على السؤال الرئيسي الثاني
- (5-4) الإجابة على السؤال الرئيسي الثالث (فرضيات الدراسة)

الفصل الرابع

تحليل النتائج

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل لمتغيرات الدراسة سواء كانت المتغيرات المستقلة او المتغيرات التابعة وذلك بعرض التكرارات والنسب المئوية لكل إجابات افراد عينة الدراسة. ويحتوي هذا الفصل ايضاً على الإحصاء الوصفي ونقصد بذلك الأوساط الحسابية والانحراف المعياري وتقييم اتجاه الأهمية لكل فقرة ولكل محور على حده وذلك لجميع محاور المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

كما يحتوي هذا الفصل على اختبار فرضيات الدراسة وذلك بتطبيق عدة اختبارات مثل اختبار T للعينات المستقلة واختبار الانحدار المتعدد والانحدار المتعدد المتباين.

1-4 عرض وتحليل مجالات المتغير المستقل أولاً: الاستقطاب الأخضر

جدول (1-4) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور الاستقطاب الأخضر

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		فقرات الاستقطاب الأخضر
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
1%	2	13%	28	18%	40	55%	121	13%	29	يتوفر لدى الشركة وصفا وظيفيا واضحا لوظائف الادارة الخضراء
0%	0	20%	44	17%	37	47%	104	16%	35	تشجع ادارة الشركة العاملين على استقطاب الافراد المتميزين الجدد
1%	2	12%	27	25%	55	50%	110	12%	26	تستخدم الشركة معايير محددة لغايات الاستقطاب الاخضر
1%	2	17%	37	20%	44	48%	106	14%	31	تلتزم الشركة بالموضوعية عند تحديد المعايير الخضراء التي تستند اليها عند استقطاب موظفيها
3%	6	10%	22	23%	51	49%	108	15%	33	تستقطب الشركة موظفين جدد للمحافظة على الاستدامة البيئية

نلاحظ من الجدول (1-4) ان المتوسط العام لفقرات محور الاستقطاب الاخضر قد مال الى جانب الموافقة، حيث نجد ان نسبة الموافقة بشدة بلغت 14% والموافقة بلغت 49.8% بمجموع موافقة 63.8% ، حيث نالت فقرة يتوفر لدى الشركة وصفا وظيفيا لوظائف الادارة الخضراء حيث بلغت نسبة موافقة 68% .

ثانياً: التدريب الأخضر

جدول (2-4) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور التدريب الأخضر

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		فقرات التدريب الأخضر
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0%	0	7%	15	30%	66	44%	97	19%	42	تركز الشركة على تقديم برامج تدريبية لتعزيز قدرات العاملين في التعامل مع البيئة
1%	2	11%	24	29%	64	40%	88	19%	42	تعد البرامج التدريبية الخضراء من اهم اسس استراتيجيات الشركة
1%	2	12%	27	22%	48	43%	95	22%	48	تقوم الشركة بتحديد احتياجات العاملين لديها من البرامج التدريبية بشكل مستمر
1%	2	6%	14	26%	57	47%	103	20%	44	يساهم التدريب الاخضر في منح الموظفين الفرصة لتقديم الحلول في مجال ادارة الموارد البشرية الخضراء
2%	4	7%	17	27%	59	42%	92	22%	48	توفر الشركة برامج التدريب الالكترونية الخضراء للعاملين في ادارات الموارد البشرية

من الجدول (2-4) نجد ان المتوسط العام لفقرات محور التدريب الاخضر قد مال الى الموافقة ، حيث نجد ان نسبة الموافقة بشدة بلغت 20.4 % والموافقة بلغت 43.2 % بمجموع موافقة 63.6 % ، حيث نالت فقرة يساهم التدريب الاخضر في منح الموظفين الفرصة لتقديم الحلول في مجال ادارة الموارد البشرية الخضراء 67% .

ثالثاً: التعويضات الخضراء

جدول (3-4) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور التعويضات الخضراء

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		فقرات التعويضات الخضراء
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
2%	3	13%	29	18%	40	49%	108	18%	40	تحفز الشركة الموظفين المساهمين في تحقيق الاداء البيئي الجيد
0%	0	19%	42	30%	66	37%	81	14%	31	تقدم الشركة حوافز تشجيعية للموظفين تدفعهم للالتزام بالسلوكيات الصديقة للبيئة
2%	4	15%	33	25%	55	36%	80	22%	48	تقدم الشركة الحوافز للموظفين عند اقتراح حلول مناسبة لتحسين الوضع البيئي للشركة
1%	2	18%	40	26%	57	39%	86	16%	35	تدعم الشركة الافكار الخلاقة لادارة القضايا البيئية الخضراء لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة
4%	8	11%	24	24%	53	53%	117	8%	18	تعتمد الشركة نظام التعويضات والمكافآت للتعبير عن مدى اهتمامها بالقضايا البيئية

من الجدول (4-3) نجد ان المتوسط العام لقرارات محور التعويضات الخضراء قد مال الى الموافقة ، حيث نجد ان نسبة الموافقة بشدة 15.6% والموافقة بلغت 42.8% ، حيث بلغ مجموع المتوسط العام للموافقة 58.4% حيث نالت فقرة تحفز الشركة الموظفين المساهمين في تحقيق الأداء البيئي الجيد بنسبة موافقة 67% .

رابعاً: التقييم الأخضر

جدول (4-4) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور التقييم الأخضر

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		فقرات التقييم الأخضر
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0%	0	10%	21	19%	42	53%	117	18%	40	تعتمد الشركة أنظمة التقييم الاخضر للموظفين
1%	2	14%	32	22%	48	57%	125	6%	13	تراعي الشركة البعد البيئي عند تقييم اداء الموظفين لديها
0%	0	12%	26	37%	81	33%	73	18%	40	تلبي الشركة جميع المعايير البيئية الدقيقة عند تقييم اداء الموظفين
2%	4	9%	20	30%	66	41%	90	18%	40	تساعد عملية تقييم الأداء الاخضر في توفير الوقت والجهد.
1%	2	10%	23	32%	70	42%	92	15%	33	توفر عملية تقييم الأداء الاخضر مستوى عالي من الموضوعية.
1%	2	14%	31	30%	66	46%	101	9%	20	يساهم نظام تقييم الأداء الاخضر في تعزيز القدرات لتحقيق الاهداف البيئية الخضراء

من الجدول (4-4) نجد ان المتوسط العام لقرارات محور التقييم الاخضر قد مال الى الموافقة حيث نجد ان نسبة الموافقة بشدة بلغت 14% ، والموافقة بلغت 45.3% حيث بلغ مجموع المتوسط العام للموافقة 59.3% ، حيث نالت فقرة تعتمد الشركة أنظمة التقييم الاخضر للموظفين اعلى نسبة موافقة بلغت 71% .

4-2: عرض وتحليل مجالات المتغير التابع

أولاً: الابتكار

جدول (4-5) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور الابتكار

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		فقرات الابتكار
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0%	0	9%	20	29%	64	41%	90	21%	46	تشجع الشركة موظفيها على استخدام اساليب مبتكرة في مجال ادارة الموارد البيئية الخضراء
2%	5	7%	15	32%	70	50%	110	9%	20	تساهم الشركة في دعم المشاريع الريادية التي تهتم بالمحافظة على البيئة
0%	0	12%	26	29%	64	41%	90	18%	40	تحرص الشركة على مواكبة التغيرات التي تحدث في مجال عمل الشركة
0%	0	11%	24	25%	55	50%	110	14%	31	تساعد الموارد المتاحة على الارتقاء بمستوى الابتكار في مجال ادارة الموارد البشرية الخضراء
1%	2	9%	20	27%	59	49%	108	14%	31	تهدف الشركة الى التميز على بقية الشركات المنافسة من خلال الابتكار

من الجدول (4-5) نجد ان المتوسط العام لفقرات محورا الابتكار قد مالت الى الموافقة حيث نجد ان نسبة الموافقة بشدة 15.2%، والموافقة بلغت 46.2% حيث بلغ مجموع المتوسط العام للموافقة 61.4%، حيث نالت فقرة تساعد الموارد المتاحة على الارتقاء بمستوى الابتكار في مجال ادارة الموارد البشرية الخضراء نسبة موافقة بلغت 64% .

ثانياً: الابداع

جدول (4-6) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور الابداع

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		فقرات الابداع
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0%	0	6%	13	18%	40	60%	132	16%	35	تشجع ادارة الشركة الموظفين على استخدام اساليب جديدة وابداعية
1%	2	11%	24	28%	62	46%	101	14%	31	تهدف ادارة الشركة الى تنمية روح الابداع لدى موظفيها
1%	2	13%	29	29%	64	42%	92	15%	33	تلتزم ادارة الشركة بتعزيز روح المبادرة و الابداع لدى العاملين
1%	2	10%	23	35%	77	42%	92	12%	26	توفر ادارة الشركة كافة اشكال الدعم لذوي الافكار الابداعية
4%	9	7%	15	24%	53	42%	92	23%	51	تحرص الشركة على تعزيز مبادا مشاركة الموظفين

من الجدول (4-6) من خلال النسب المئوية لقرارات محور الابداع نجد ان المتوسط العام قد مال الى الموافقة حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة 35.2% ونسبة الموافقة بلغت 46.4 % ، حيث بلغ مجموع المتوسط العام للموافقة بالنسبة لهذا المحور 81.6 % ، تشجع ادارة الشركة الموظفين على استخدام اساليب جديدة وابداعية نجد ان هذه الفقرة بلغت نسبة موافقة 76% .

ثالثاً: تحمل المخاطر

جدول (4-7) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور تحمل المخاطر

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		فقرات تحمل المخاطر
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0%	0	18%	40	18%	40	43%	94	21%	46	تتحمل الشركة المخاطر في سبيل تحقيق مشاريع ريادية للمحافظة على البيئة
3%	6	11%	24	24%	53	48%	106	14%	31	تدعم الشركة موظفيها في مشاريع ريادية على الرغم من وجود احتمالية الفشل لبعض المشاريع
0%	0	9%	19	34%	75	44%	97	13%	29	تمارس الشركة لامركزية عالية لتسهيل الدخول لاسواق خضراء جديدة
0%	0	15%	33	24%	53	49%	108	12%	26	تتحمل الادارة مخاطر عالية من اجل ايجاد حلول مبتكرة
3%	7	12%	26	22%	48	53%	117	10%	22	تقوم الشركة بتقييم حجم المخاطرة باستمرار لاتخاذ الاجراءات المناسبة لمواجهتها

من الجدول (4-7) نجد ان المتوسط العام لقرارات محور تحمل المخاطر قد مال الى الموافقة، حيث نجد ان نسبة الموافقة بشدة بلغت 14% والموافقة بلغت 47.4% ، حيث بلغ مجموع المتوسط العام للمحور 61.4% ، حيث نجد ان تقوم الشركة بتقييم حجم المخاطر باستمرار لاتخاذ الاجراءات المناسبة لمواجهتها تحصلت هذه الفقرة على اعلى نسبة موافقة في المحور حيث بلغت 63% من عينة الدراسة.

جدول (4-8) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات محور الاستباقية

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		فقرات تحمل المخاطر
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0%	0	8%	18	27%	59	50%	110	15%	33	تهدف الشركة الى تحسين الامكانيات قبل المنافسين
1%	2	8%	17	29%	64	54%	119	8%	18	تسعى ادارة الشركة على ان تكون المتحرك الاول في توجهاتها الريادية
3%	7	11%	24	26%	57	48%	106	12%	26	توفير البيئة المناسبة لتحقيق فرص عالية من المبادرات الابداعية
1%	2	10%	22	25%	55	50%	110	14%	31	تؤكد الشركة على اهمية مواكبة التطورات التكنولوجية الخضراء لتحقيق الاستباقية في توجهاتها الريادية

المصدر/ اعداد الباحث من الاستبانة

من الجدول (4-8) نجد ان المتوسط العام لفقرات محورا الاستباقية قد مال الى الموافقة حيث نجد ان نسبة الموافقة بشدة بلغت 12.2% ونسبة موافقة 50.5% بلغ مجموع المتوسط العام للموافقة 62.7% ، تهدف الشركة الى تحسين الامكانيات قبل المنافسين ، حيث نالت هذه الفقرة اعلى نسبة في المحور حيث بلغت 65% من العينة المبحوثة .

3-4 الإجابة على السؤال الرئيسي الأول ينص السؤال الرئيسي الأول على

ما هو واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية لادارة الموارد البشرية الخضراء؟

أولاً: الاستقطاب الأخضر

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية لفقرات محور الاستقطاب الأخضر

الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات محور الاستقطاب الأخضر
متوسط	.90140	3.6600	يتوفر لدى الشركة وصفا وظيفيا واضحا لوظائف الادارة الخضراء
متوسط	.98571	3.5900	تشجع ادارة الشركة العاملين على استقطاب الافراد المتميزين الجدد
متوسط	.88763	3.6000	تستخدم الشركة معايير محددة لغايات الاستقطاب الاخضر
متوسط	.96667	3.5700	تلتزم الشركة بالموضوعية عند تحديد المعايير الخضراء التي تستند اليها عند استقطاب موظفيها
متوسط	.96038	3.6300	تستقطب الشركة موظفين جدد للمحافظة على الاستدامة البيئية
متوسط	0.9404	3.6100	التقييم العام للمحور

تشير نتائج الدراسة في الجدول أعلاه ان واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للاستقطاب الأخضر قد جاء بتقدير متوسط حيث ان جميع الفقرات لمحور الاستقطاب قد جاءت بتقدير (متوسط). وتدل هذه النتيجة الى أن ثقافة الاستقطاب الأخضر قد بدأت تدخل شيئاً فشيئاً في شركات الادوية الأردنية حيث تراعي الشركات ثقافة الموظفين الجدد حول البيئة كما انه اتضح ان كثير من الشركات الأردنية تضع عوامل البيئة وفق أولوياتها في الاستقطاب.

ثانياً: التدريب الأخضر

جدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية لفقرات محور التدريب الأخضر

الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات محور التدريب الأخضر
مرتفع	.84537	3.7578	تركز الشركة على تقديم برامج تدريبية لتعزيز قدرات العاملين في التعامل مع البيئة
متوسط	.94682	3.6500	تعد البرامج التدريبية الخضراء من اهم اسس استراتيجيات الشركة
مرتفع	.97292	3.7300	تقوم الشركة بتحديد احتياجات العاملين لديها من البرامج التدريبية بشكل مستمر
مرتفع	.86801	3.7900	يساهم التدريب الاخضر في منح الموظفين الفرصة لتقديم الحلول في مجال ادارة الموارد البشرية الخضراء
مرتفع	.94682	3.7500	توفر الشركة برامج التدريب الالكترونية الخضراء للعاملين في ادارات الموارد البشرية
مرتفع	0.9160	3.735	التقييم العام للمحور

تشير نتائج الدراسة من الجدول أعلاه ان واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للتدريب الأخضر قد جاء بتقدير مرتفع حيث ان جميع الفقرات لمحور التدريب قد جاءت بتقدير (مرتفع) ما عدا الفقرة التي تتحدث عن ان البرامج التدريبية الخضراء من اهم اسس استراتيجيات الشركة، حيث ان هذه الفقرة قد جاءت بتقدير (متوسط).

ثالثاً: التعويضات الخضراء

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية ل فقرات محور التعويضات الخضراء

الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات محور التعويضات الخضراء
مرتفع	.98350	3.6800	تحفز الشركة الموظفين المساهمين في تحقيق الاداء البيئي الجيد
متوسط	.95790	3.4600	تقدم الشركة حوافز تشجيعية للموظفين تدفعهم للالتزام بالسلوكيات الصديقة للبيئة
متوسط	1.05309	3.6100	تقدم الشركة الحوافز للموظفين عند اقتراح حلول مناسبة لتحسين الوضع البيئي للشركة
متوسط	.99995	3.5100	تدعم الشركة الافكار الخلاقة لادارة القضايا البيئية الخضراء لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة
متوسط	.93744	3.5000	تعتمد الشركة نظام التعويضات والمكافآت للتعبير عن مدى اهتمامها بالقضايا البيئية
متوسط	0.9864	3.5520	التقييم العام للمحور

تشير نتائج الدراسة في الجدول أعلاه ان واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للتعويضات الخضراء قد جاء بتقدير متوسط حيث ان جميع الفقرات لمحور التعويضات قد جاءت بتقدير (متوسط) وفقرة تحفيز الشركة الموظفين المساهمين في تحقيق الاداء البيئي الجيد جاءت بتقدير مرتفع.

رابعاً: التقييم الأخضر

جدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية ل فقرات محور التقييم الأخضر

الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات محور التقييم الأخضر
مرتفع	.85629	3.7900	تعتمد الشركة أنظمة التقييم الاخضر للموظفين
متوسط	.84632	3.5300	تراعي الشركة البعد البيئي عند تقييم اداء الموظفين لديها
متوسط	.92392	3.5700	تلتبي الشركة جميع المعايير البيئية الدقيقة عند تقييم اداء الموظفين

متوسط	.94836	3.6400	تساعد عملية تقييم الأداء الأخضر في توفير الوقت والجهد.
متوسط	.89893	3.6000	توفر عملية تقييم الأداء الأخضر مستوى عالي من الموضوعية.
متوسط	.88169	3.4800	يساهم نظام تقييم الأداء الأخضر في تعزيز القدرات لتحقيق الاهداف البيئية الخضراء
متوسط	0.8926	3.6017	التقييم العام للمحور

تشير نتائج الدراسة في الجدول أعلاه ان واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للتقييم الأخضر قد جاءت بتقدير متوسط حيث ان جميع الفقرات لمحور التقييم قد جاءت بتقدير (متوسط) ما عدا الفقرة التي تتحدث عن ان الشركة تعتمد أنظمة التقييم الأخضر قد جاءت بتقدير مرتفع. وتدل هذه النتيجة الى ان السياسات بالشركات تعتمد أنظمة التقييم الأخضر ولكن ينقصها التطبيق الأمثل لذلك.

4-4: الإجابة على السؤال الرئيسي الثاني

ما هو واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للتوجه الريادي؟

أولاً: الابتكار

جدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية لفقرات محور الابتكار

فقرات محور الابتكار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
تشجع الشركة موظفيها على استخدام اساليب مبتكرة في مجال ادارة الموارد البيئية الخضراء	3.7400	.89465	مرتفع
تساهم الشركة في دعم المشاريع الريادية التي تهتم بالمحافظة على البيئة	3.5700	.83188	متوسط
تحرص الشركة على مواكبة التغيرات التي تحدث في مجال عمل الشركة	3.6500	.91425	متوسط
تساعد الموارد المتاحة على الارتقاء بمستوى الابتكار في مجال ادارة الموارد البشرية الخضراء	3.6700	.85345	مرتفع
تهدف الشركة الى التميز على بقية الشركات المنافسة من خلال الابتكار	3.6600	.86713	متوسط
التقييم العام للمحور	3.6580	0.8723	متوسط

تشير نتائج الدراسة من الجدول أعلاه ان واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للابتكار قد جاء بتقدير متوسط حيث ان جميع الفقرات لمحور الابتكار قد جاءت بتقدير (متوسط) ما عدا فقرتين وهما تشجيع الشركة لموظفيها على استخدام اساليب مبتكرة في مجال ادارة الموارد البيئية الخضراء ومساعدة الموارد المتاحة على الارتقاء بمستوى الابتكار في مجال ادارة الموارد البشرية الخضراء، هاتان الفقرتان قد جاءتا بتقدير مرتفع.

ثانياً: الابداع

جدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية لفقرات محور الابداع

فقرات محور الابداع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
تشجع ادارة الشركة الموظفين على استخدام اساليب جديدة وابداعية	3.8600	.75237	مرتفع
تهدف ادارة الشركة الى تنمية روح الابداع لدى موظفيها	3.6100	.89775	متوسط
تلتزم ادارة الشركة بتعزيز روح المبادرة و الابداع لدى العاملين	3.5700	.93479	متوسط
توفر ادارة الشركة كافة اشكال الدعم لذوي الافكار الابداعية	3.5400	.86946	متوسط
تحرص الشركة على تعزيز مبادا مشاركة الموظفين	3.7300	1.02351	مرتفع
التقييم العام للمحور	3.6620	0.8956	متوسط

تشير نتائج الدراسة في الجدول أعلاه ان واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للإبداع قد جاء بتقدير متوسط حيث ان جميع الفقرات لمحور الابداع قد جاءت بتقدير (متوسط) ما عدا الفقرتان اللتان تتحدثان عن تشجيع ادارة الشركة للموظفين على استخدام أساليب جديدة وابداعية وكذلك الفقرة التي تتحدث عن حرص الشركة على تعزيز مبادأ مشاركة الموظفين قد جاءتا بتقدير (مرتفع).

ثالثاً: تحمل المخاطر

جدول (4-15) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية لفقرات محور تحمل المخاطر

الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات محور تحمل المخاطر
مرتفع	1.00559	3.6700	تتحمل الشركة المخاطر في سبيل تحقيق مشاريع ريادية للمحافظة على البيئة
متوسط	.96499	3.5900	تدعم الشركة موظفيها في مشاريع ريادية على الرغم من وجود احتمالية الفشل لبعض المشاريع
متوسط	.82749	3.6100	تمارس الشركة لامركزية عالية لتسهيل الدخول لاسواق خضراء جديدة
متوسط	.88967	3.5800	تتحمل الادارة مخاطر عالية من اجل ايجاد حلول مبتكرة
متوسط	.93609	3.5500	تقوم الشركة بتقييم حجم المخاطرة باستمرار لاتخاذ الاجراءات المناسبة لمواجهتها
متوسط	0.9248	3.6000	التقييم العام للمحور

تشير نتائج الدراسة في الجدول أعلاه ان واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية لتحمل المخاطر قد جاء بتقدير متوسط حيث ان جميع الفقرات لمحور تحمل المخاطر قد جاءت بتقدير (متوسط) ما عدا الفقرة التي تتحدث عن ان الشركة تتحمل المخاطر في سبيل تحقيق مشاريع ريادية للمحافظة على البيئة قد جاءت بتقدير مرتفع.

رابعاً: الاستباقية

جدول (4-16) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية لفقرات محور الاستباقية

الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات محور تحمل المخاطر
مرتفع	.81749	3.7200	تهدف الشركة الى تحسين الامكانيات قبل المنافسين
متوسط	.79137	3.6000	تسعى ادارة الشركة على ان تكون المتحرك الاول في توجهاتها الريادية
متوسط	.94682	3.5500	توفير البيئة المناسبة لتحقيق فرص عالية من المبادرات الابداعية

متوسط	.87870	3.6600	تؤكد الشركة على اهمية مواكبة التطورات التكنولوجية الخضراء لتحقيق الاستباقية في توجهاتها الريادية
متوسط	0.8586	3.6325	التقييم العام للمحور

تشير نتائج الدراسة في الجدول أعلاه ان واقع تطبيق شركات صناعة الادوية الاردنية للاستباقية قد جاء بتقدير متوسط حيث ان جميع الفقرات لمحور الاستباقية قد جاءت بتقدير (متوسط) ما عدا الفقرة التي تتحدث عن ان الشركة تهدف الى تحسين الإمكانيات قبل المنافسين.

(4-5) الإجابة على السؤال الرئيسي الثالث (فرضيات الدراسة):

هل هنالك اثر معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي في شركات صناعة الادوية الاردنية وذلك عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

وينبثق عن هذا التساؤل اربع اسئلة فرعية وكما يلي:

1. هل هنالك اثر معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار في شركات صناعة الادوية الاردنية ؟

2. هل هنالك اثر معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الابداع في شركات صناعة الادوية الاردنية ؟

3. هل هنالك اثر معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على تحمل المخاطر في شركات صناعة الادوية الاردنية ؟

4. هل هنالك اثر معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الاستباقية في شركات صناعة الادوية الاردنية ؟

وللتحقق من وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي في شركات

الأدوية الاردنية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ولكي يتم التحقق بصورة دقيقة من مدى

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) فقد قامت الباحثة أولاً بالتحقق من مدى ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك من خلال إجراء بعض الاختبارات القبلية والتي تتمثل في: (اختبار التوزيع الطبيعي لكل من ابعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع، واختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجزء التالي:

1) التحقق من التوزيع الطبيعي (Normality) لأبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع: وللتحقق من التوزيع الطبيعي فقد تم استخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول رقم (17).

الجدول رقم (4-17)

اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) للتوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

الدلالة الإحصائية	قيمة One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	البعد	المحور
0.30	1.04	الاستقطاب الأخضر	المتغير المستقل (استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الخضراء)
0.11	1.11	التدريب الأخضر	
0.10	1.10	التعويضات الخضراء	
0.09	1.16	التقييم الأخضر	
0.10	1.26	المحور ككل	
0.16	1.25	الابتكار	التوجه الريادي
0.30	1.05	الابداع	

الدلالة الإحصائية	قيمة One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	البعد	المحور
0.11	1.13	تحمل المخاطر	
0.10	1.06	الاستباقية	
0.09	1.14	المحور ككل	

يظهر من الجدول رقم (4-17) أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لإختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لأبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع كانت جميعا اكبر من (5%) ما يعني رفض الفرضية العدمية التي تشير الى عدم توزع البيانات طبيعيا وقبول فرضية البديلة التي تشير ان البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا (Normal Distribution).

(2) اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم: وإختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار فقد تم استخدام اختبار الارتباط الخطي، واختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، وذلك للتأكد بأن أبعاد المتغير المستقل لا يوجد بينها ارتباط خطي عالي، وأنها مستقلة عن بعضها البعض وكانت النتائج بعد القيام بحساب المعاملات السابقة لكل أبعاد المتغير المستقل كما هي موضحة في الجدول رقم (4-18):

الجدول رقم (4-18)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل

معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	البعد
4.04	0.25	الاستقطاب الأخضر
4.06	0.25	التدريب الأخضر
6.68	0.15	التعويضات الخضراء
2.36	0.42	التقييم الأخضر

يظهر من الجدول رقم (4-18) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل كانت أقل من (10)، حيث تراوحت بين (2.36-6.68)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع الأبعاد أكبر من (0.05) حيث تراوحت قيمة بين (0.15-0.42)، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد ارتباط خطي عالي بين أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي يمكن استخدامها جميعها في نموذج الانحدار، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد، وبعد أن تم التأكد من عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل، فإنه سوف يتم عرض النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

H01: الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر دال احصائيا لاستراتيجيات الموارد البشرية الخضراء بكافة ابعادها (الاستقطاب الاخضر، التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) على التوجه الريادي بابعاده مجتمعة (الابتكار، الابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية) في شركات صناعة الادوية الاردنية وذلك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية لجأت الباحثة الى استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الادوية الاردنية كما هو موضح بالجدول (4-19)

جدول (4 . 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	مستوى الدلالة	المتغير المستقل	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة
التوجه الريادي	0.725	0.525	84.65	0.000	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء	0725	8.571	0.000

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

يوضح الجدول (4 - 19) نتائج اختبار الفرضية التي تبحث في اثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة (الاستقطاب الاخضر، التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) على التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة (الابتكار، الابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية) في شركات صناعة الادوية الاردنية. إذ اشارت نتائج التحليل الإحصائي الى وجود تأثير دال احصائياً لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.725) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهو يشير الى وجود علاقة خطية موجبة وقوية بين ابعاد المتغير المستقل مجتمعة مع ابعاد المتغير التابع مجتمعة. أما معامل التحديد فقد بلغ (R²) (0.525)، أي أن ما قيمته (0.525) من التغيرات في تحقيق التوجه الريادي في شركات صناعة الادوية الاردنية ناتج عن التغير في أبعاد استراتيجيات الادارة الخضراء بأبعاده مجتمعة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (84.65) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد رفض

الفرضية العدمية التي تشير الى عدم وجود اثر دال احصائيا لاستراتيجيات الموارد البشرية الخضراء بكافة ابعادها (الاستقطاب الاخضر، التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) على التوجه الريادي بابعاده مجتمعة (الابتكار، الابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية) في شركات صناعة الادوية الاردنية وذلك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا لاستراتيجيات الموارد البشرية الخضراء بكافة ابعادها على التوجه الريادي بابعاده مجتمعة في شركات صناعة الادوية الاردنية وذلك عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة.

الفرضية الفرعية الاولى:

H01: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الاخضر، والتوظيف الاخضر، والتعويضات الخضراء، والتقييم الاخضر) على الابتكار في شركات صناعة الادوية الاردنية وذلك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 . 20)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار

مستوى الدلالة	T المحسوبة	B	المتغيرات المستقلة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R ²) معامل لتحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	12.65	0.556	الاستقطاب الاخضر	0.000	28.682	0.438	0.662	الابتكار
0.000	23.45	0.465	التدريب الاخضر					
0.001	11.51	0.654	التعويضات الخضراء					
0.000	12.22	0.442	التقييم الاخضر					

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

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة(الاستقطاب الاخضر، التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) على التوجه الريادي في شركات صناعة الادوية الاردنية ، وكما هو موضح بالجدول (4 - 20). الذي يوضح نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى التي تبحث في أثر أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة على الابتكار في صناعة الادوية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر دال احصائيا لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة على الابتكار في شركات صناعة الادوية الأردنية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (28.682) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة ما يعني اننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار، كما نجد ومن خلال نتائج التحليل ان معامل الارتباط R (0.662) الذي يشير الى وجود علاقة موجبة وقوية بين ابعاد المتغير المستقل مجتمعة والابتكار. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.438)، أي أن ما قيمته (0.438) من التغيرات في الابتكار في شركات صناعة الادوية الاردنية ناتج عن التغير في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة،

وكذلك يوضح الجدول السابق (4-20) أن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.556) لاستراتيجية الاستقطاب الاخضر ، و(0.465) للتدريب الاخضر و (0.654) للتعويضات الخضراء، و(0.442) للتقييم الاخضر، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية الاستقطاب الاخضر سيؤدي الى زيادة في الابتكار في شركات الاتصالات الأردنية بقيمة (0.556)، كما ان الزيادة في التدريب الاخضر بوحدة واحدة سوف يؤثر على الابتكار بما قيمته (0.465)، وهذا بالاضافة الى زيادة مستوى الاهتمام التعويضات الخضراء سوف يؤدي الى زيادة الابتكار بنسبة (0.654)، واخيرا فان زيادة الاهتمام بالتقييم الاخضر سوف يؤثر على الابتكار بما قيمته (0.442).

اما فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر دال احصائيا لكل من الاستقطاب الاخضر والتدريب الاخضر والتعويضات الخضراء والتقييم الاخضر اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لكل منها على التوالي (12.65) و (23.45) و (11.51) و (12.22) وجميعهم اكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة ومما يؤكد ذلك قيمة (P- Value) التي بلغت لكل منها على التوالي (0.000) و(0.000) و(0.001) و(0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ذلك يتم رفض الفرضيات العدمية لكل منهما وقبول الفرضيات البديلة التي تشير الى وجود أثر لكل من استراتيجية الاستقطاب الاخضر والتدريب الاخضر والتعويضات الخضراء والتقييم الاخضر على الابتكار في شركات صناعة الادوية الاردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الاخضر، والتوظيف الاخضر، والتعويضات الخضراء، والتقييم الاخضر) على الإبداع في شركات صناعة الادوية الاردنية وذلك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-21)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الإبداع في شركات صناعة الأدوية الأردنية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	مستوى الدلالة	المتغيرات المستقلة	B	T	مستوى الدلالة
الإبداع	0.599	0.358	84.36	0.000	الاستقطاب الاخضر	0.156	24.81	0.000
					التدريب الاخضر	0.359	22.15	0.000
					التعويضات الخضراء	0.130	23.15	0.000
					التقييم الاخضر	0.004	1.112	0.0785

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

ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الاخضر، التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) على التوجه الريادي في شركات صناعة الادوية الاردنية ، وكما هو موضح بالجدول (4-21). الذي يوضح نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي صممت لكي تبحث في أثر أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة على الإبداع في شركات صناعة الادوية الاردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر دال احصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة على الإبداع في شركات صناعة الادوية الاردنية، إذ

بلغ معامل الارتباط R (0.599) وهو يشير الى علاقة موجبة وقوية بين ابعاد المتغير المستقل مجتمعة والإبداع. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.358)، أي أن ما قيمته (0.358) من التغيرات في الإبداع في شركات صناعة الادوية الأردنية ناتج عن التغير في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة، وكذلك يوضح الجدول السابق (4-21) أن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.156) لاستراتيجية الاستقطاب الاخضر، و(0.359) للتدريب الاخضر، و(0.130) للتعويضات الخضراء، و (0.004) للتقييم الاخضر وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء سيؤدي الى زيادة في الإبداع في شركات صناعة الادوية الاردنية بقيمة (0.156) للإستقطاب الاخضر، وبمقدار (0.359) للتدريب الاخضر، وبمقدار (0.130) للتعويضات الخضراء، وبمقدار (0.004) للتقييم الاخضر. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (84.36) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغ ($\alpha \leq 0.05$). وفي هذه الحالة يتم رفض الفرضية الصفرية التي تشير الى عدم وجود اثر دال احصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الإبداع، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود تأثير دال احصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة على الإبداع في شركات صناعة الادوية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اما فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية المنبثقة من الفرضية الفرعية الثانية فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر دال احصائيا لكل من الاستقطاب الاخضر في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتدريب الاخضر والتعويضات الخضراء على الإبداع، حيث اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لكل منها على التوالي (24.81) و (22.15) و (23.15) وجميعهم اكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة ومما يؤكد ذلك قيمة (P- Value) التي بلغت لكل منهم على التوالي (0.000) و(0.000) و (0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على نتائج التحليل الاحصائي يتم رفض الفرضيات العدمية لكل منهما وقبول الفرضيات البديلة التي تشير الى وجود أثر دال احصائيا لكل من الاستقطاب الاخضر والتدريب الاخضر والتعويضات الخضراء على الإبداع

في شركات صناعة الادوية الاردنية،. في حين تقبل الفرضية العدمية التي تشير الى عدم وجود أثر دال احصائيا للتقييم الاخضر على الابداع في شركات صناعة الادوية الأردنية حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لهذا المتغير (1.112) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، كما جاءت قيمة (p-value) (0.0785) وهي اكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05) ما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تشير الى عدم وجود تأثير دال احصائيا للتقييم الاخضر على الإبداع في شركات صناعة الادوية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الاخضر، والتوظيف الاخضر، والتعويضات الخضراء، والتقييم الاخضر) على تحمل المخاطر في شركات صناعة الادوية الأردنية وذلك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-22)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحمل المخاطر في شركات صناعة الادوية الأردنية

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى الدلالة	المتغيرات المستقلة	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة
تحمل المخاطر	0.528	0.278	41.65	0.000	الاستقطاب الاخضر	0.514	33.54	0.000
					التدريب الاخضر	0.442	27.89	0.000
					التعويضات الخضراء	0.003	0.965	0.1891
					التقييم الاخضر	0.422	26.84	0.000

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

ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الاخضر، التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) على التوجه الريادي في شركات صناعة الادوية الاردنية ، وكما هو موضح بالجدول (4-22). الذي يوضح نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي صممت لكي تبحث في أثر أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة على تحمل المخاطر في شركات صناعة الادوية الاردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر دال احصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة على تحمل المخاطر في شركات صناعة الادوية الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.528) وهو يشير الى علاقة موجبة وقوية بين ابعاد المتغير المستقل مجتمعة وتحمل المخاطر. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.278)، أي أن ما قيمته (0.278) من التغيرات في تحمل المخاطر في شركات صناعة الادوية الأردنية ناتج عن التغير في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة، وكذلك يوضح الجدول السابق (4-22) أن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.514) لاستراتيجية الاستقطاب الاخضر، و(0.442) للتدريب الاخضر، و(0.003) للتعويضات الخضراء، و (0.422) للتقييم الاخضر وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء سيؤدي الى زيادة في تحمل المخاطر في شركات صناعة الادوية الاردنية بقيمة (0.514) للاستقطاب الاخضر، وبمقدار (0.442) للتدريب الاخضر، وبمقدار (0.003) للتعويضات الخضراء، وبمقدار (0.422) للتقييم الاخضر. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (41.65) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغ ($\alpha \leq 0.05$). وفي هذه الحالة يتم رفض الفرضية الصفرية التي تشير الى عدم وجود اثر دال احصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحمل المخاطر، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى

وجود تأثير دال احصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة على تحمل المخاطر في شركات صناعة الادوية الاردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

اما فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية المنبثقة من الفرضية الفرعية الثالثة فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر دال احصائيا لكل من الاستقطاب الاخضر في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتدريب الاخضر والتقييم الاخضر على تحمل المخاطر، حيث اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لكل منها على التوالي (33.54) و (27.89) و (26.84) وجميعهم اكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة ومما يؤكد ذلك قيمة (P- Value) التي بلغت لكل منهم على التوالي (0.000) و (0.000) و (0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية المعتمدة $(\alpha \leq 0.05)$.

. في حين تقبل الفرضية العدمية التي تشير الى عدم وجود أثر دال احصائيا للتعويضات الخضراء

على تحمل المخاطر في شركات صناعة الادوية الأردنية حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لهذ المتغير (0.965) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، كما جاءت قيمة (p-value) (0.1891) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05) ما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تشير الى عدم وجود تأثير دال احصائيا للتعويضات الخضراء على تحمل المخاطر في شركات صناعة الادوية الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الاخضر، والتوظيف الاخضر، والتعويضات الخضراء، والتقييم الاخضر) على الاستباقية في شركات صناعة الادوية الأردنية وذلك عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-23)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستباقية في شركات صناعة الادوية الأردنية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	مستوى الدلالة	المتغيرات المستقلة	B	T	مستوى الدلالة
الاستباقية	0.700	0.491	34.294	0.000	الاستقطاب الاخضر	0.314	3.911	0.000
					التدريب الاخضر	0.313	3.924	0.000
					التعويضات الخضراء	0.153	1.849	0.066
					التقييم الاخضر	0.620	0.870	0.376

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

ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الاخضر، التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) على التوجه الريادي في شركات صناعة الادوية الاردنية ، وكما هو موضح بالجدول (4-23). الذي يوضح نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي صممت لكي تبحث في أثر أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة على الإستباقية في شركات صناعة الادوية الاردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر دال احصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة على الإستباقية في شركات صناعة الادوية الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.700) وهو يشير الى علاقة موجبة وقوية بين ابعاد المتغير المستقل مجتمعة

والإستباقية. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.491)، أي أن ما قيمته (0.491) من التغيرات في الاستباقية في شركات صناعة الادوية الأردنية ناتج عن التغير في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة، وكذلك يوضح الجدول السابق (4-23) أن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.314) لاستراتيجية الاستقطاب الاخضر، و(0.313) للتدريب الاخضر، و(0.153) للتعويضات الخضراء، و (0.620) للتقييم الاخضر وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء سيؤدي الى زيادة في الإستباقية في شركات صناعة الادوية الاردنية بقيمة (0.314) للإستقطاب الاخضر، وبمقدار (0.313) للتدريب الاخضر، وبمقدار (0.153) للتعويضات الخضراء، وبمقدار (0.620) للتقييم الاخضر. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (34.294) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغ ($\alpha \leq 0.05$). وفي هذه الحالة يتم رفض الفرضية الصفرية التي تشير الى عدم وجود اثر دال احصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الإستباقية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود تأثير دال احصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة على الإستباقية في شركات صناعة الادوية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اما فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية المنبثقة من الفرضية الفرعية الرابعة فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر دال احصائيا لكل من الاستقطاب الاخضر في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتدريب الاخضر على الإستباقية، حيث اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لكل منها على التوالي (3.911) و (3.924) وكلاهما اكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة ومما يؤكد ذلك قيمة (P- Value) التي بلغت لكل منهم على التوالي (0.000) و(0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على نتائج التحليل الاحصائي يتم رفض الفرضيات العدمية لكل منهما وقبول الفرضيات البديلة التي تشير الى وجود أثر دال احصائيا لكل من الاستقطاب الاخضر والتدريب الاخضر على الإستباقية في شركات صناعة الادوية الاردنية.

في حين تقبل الفرضية العدمية التي تشير الى عدم وجود أثر دال احصائيا للتعويضات الخضراء, والتقييم الاخضر على الاستباقية في شركات صناعة الادوية الأردنية حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمتغير التعويضات الخضراء (1.849) و متغير التقييم الاخضر (0.870) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، كما جاءت قيمة (p-value) (0.066) للتعويضات الخضراء و(0.376) للتقييم الاخضر وهما اكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (0.05) ما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تشير الى عدم تأثير دال احصائيا للتعويضات الخضراء وللتقييم الاخضر على الإستباقية في شركات صناعة الادوية الأردنية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1 . 5) : النتائج

(2 . 5) : التوصيات

(1.5) النتائج :

أظهرت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي، وترى الباحثة أن أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة تتلخص في دورها البارز في

أولاً: وضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الموارد البشرية الخضراء.

ثانياً: تطبيق هذه السياسات على أرض الواقع تدريجياً من خلال التدريب المستمر وتغيير ثقافة المنظمة لتشمل العمل الأخضر في كل المجالات الإدارية والتشغيلية بشركات الأدوية الأردنية، مما تساعد على تحقيق وانجاز الأهداف الخاصة بها، كما ترى الباحثة أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد وسيلة جيدة لتوحيد الجهود في المؤسسة وإحداث تغيير في سلوك العاملين فيها نحو الأفضل بالنسبة للعمل الأخضر، وتغزو الباحثة هذه النتيجة الى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤثر بصورة إيجابية على التوجه الريادي .

المؤسسات تسعى من خلال التفويض إلى تقليل العبء الإداري المتمثل في كثرة الأوراق والاتجاه الى العمل الالكتروني والذي يتناسب تماماً مع التوجهات العالمية في سبيل المحافظة على البيئة وتقليل النفايات الورقية والصناعية وغيرها.

وتشير نتيجة هذا البحث الى أن هنالك وعي كبير لدى إدارات الشركات العاملة في قطاع الادوية حول التنمية المستدامة للبيئة والعمل الأخضر، فضلاً عن أن شركات الادوية تقع تحت تأثير القوانين المتعلقة بالمحافظة على البيئة حيث ان شركات الادوية من الشركات التي يتوقع ان تكون لها نفايات خطيرة وضارة بالصحة ولذلك تشدد وزارة الصحة على اتباع مناهج معينة للتخلص من النفايات الضارة بالطرق العلمية والعالمية بأحدث الوسائل المتاحة خصوصاً الشركات التي تعمل في مجال التصنيع حيث يتوجب عليها معالجة بعض النفايات قبل التخلص منها، حيث ان هنالك نفايات يمكن التخلص منها

بالطرق العادية بينما النفايات الخطرة يجب التخلص منها بالطرق القانونية والمتبعة لدى وزارة الصحة الأردنية.

وعلى الرغم من ان نتيجة مستويات تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كانت في درجات (متوسط) في غالبيتها، الا انه من الملاحظ ان هنالك وعي والمام كامل بمحاور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء حيث انه ربما ينعدم هذا الوعي في الشركات العاملة في القطاعات الأخرى، وتعتبر هذه النتيجة جيدة وتتوقع الباحثة زيادة هذه المستويات في السنوات المقبلة نظراً للاهتمام البالغ الذي توليه الحكومة الأردنية للمحافظة على البيئة.

وفي ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصلت إليها الباحثة، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية تقدم الباحثة عدداً من التوصيات والدراسات المستقبلية.

1. تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات صناعة الادوية الأردنية بين (3.552 - 3.734) بمتوسط كلي مقداره (3.643) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المتوسط لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات صناعة الادوية الأردنية.

حيث جاءت ممارسة التدريب الأخضر بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.734) وفي المرتبة الثانية جاءت ممارسة الإستقطاب الأخضر بمتوسط حسابي بلغ (3.610) فيما جاءت ممارسة التقييم الأخضر في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.602)

وأخيراً ، في المرتبة الرابعة كانت ممارسة التعويضات الخضراء بمتوسط حسابي بلغ (3.552) وهذه النتائج تختلف ونتيجة دراسة (Popli, 2014) التي اوضحت أن الشركات الهندية في ناسيك لديها دراية جيدة عن مفهوم الموارد البشرية الخضراء ودوره في الحفاظ على البيئة الخضراء. كما ان هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الحموري وآخرون (2017) التي بينت أن مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية في محافظات جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة.

2. تراوحت المتوسطات الحسابية للتوجه الريادي في شركات صناعة الادوية الاردنية بين (3.6-3.662) بمتوسط كلي مقداره (3.631) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للتوجه الريادي في شركات صناعة الادوية الاردنية . حيث حصل الإبداع على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.662)، وفي المرتبة الثانية جاء الابتكار بمتوسط حسابي بلغ (3.658). فيما حصلت الاستباقية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.632). وفي المرتبة الرابعة والاخيرة جاء تحمل المخاطر بمتوسط حسابي بلغ (3.6).

وهذه النتائج تتفق ونتيجة دراسة العموي (2018) التي اوضحت أن مستوى التوجه الريادي في البنوك التجارية الاردنية كان متوسطاً.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1 . يوجد اثر دال احصائياً لاستراتيجيات الموارد البشرية الخضراء بكافة ابعادها (الاستقطاب الاخضر، التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) على التوجه الريادي بابعاده مجتمعة (الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطر، الاستباقية) في شركات صناعة الادوية الاردنية وذلك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة أحمد (2019) حيث توصلت الدراسة الى ضعف تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجتمع الدراسة (دراسة إستطلاعية لأراء العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (Masri and Jaaron 2017) التي اوضحت وجود علاقة

إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المصانع العاملة بفلسطين والأداء البيئي لهذه المصانع.

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب الاخضر،

التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) في شركات صناعة الادوية الأردنية

على الابتكار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة سعد (2013) التي اوضحت وجود علاقة إرتباط طردية

بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد الأداء الإبتكاري لدى الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية.

وإتفقت ايضا مع دراسة الياور (2019) إذ توصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية

لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مصانع الالبان الاردنية على سلوكيات الاداء الابتكاري.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب الاخضر،

التدريب الاخضر، التعويضات الخضراء، التقييم الاخضر) في شركات صناعة الادوية الأردنية

على الابداع عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة الحساوي (2019) التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية

لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاداء الابداعي وقد تمثلت عينة الدراسة في الكادر

التدريسي في كلية الزراعة في جامعة كربلاء.

(5 . 2) التوصيات :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

1. الإهتمام بسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل شركات صناعة الادوية الأردنية لتعزيز البيئة في هذه العملية، ورفع معنويات الموظفين، وتحقيق رضاهم وتحسين الكفاءة.
2. ضرورة أن يتم تضمين الجوانب الخضراء في الوصف الوظيفي لأعمال شركات صناعة الادوية الأردنية بما يسهم بالمحافظة على البيئة والنهج الاخر في العمل.
3. قيام شركات صناعة الادوية الأردنية بزيادة الوعي بالقضايا الخضراء عند إستقطاب موظفين للعمل لديها.
4. ربط غايات وأهداف شركات صناعة الادوية الأردنية بغايات وأهداف تركز على القضايا الخضراء وفي كافة المستويات الإدارية.
5. قيام شركات صناعة الادوية الأردنية بزيادة الحوافز المادية والتكريم للموظفين المتميزين بإدارة القضايا البيئية الخضراء.
6. قيام شركات صناعة الادوية الأردنية بتخصيص قنوات إتصال رسمية وغير رسمية لنشر الثقافة الخضراء بين موظفيها.
7. حرص شركات صناعة الادوية الأردنية على تدفق المعلومات وإنسيابها حتى يتوافر لدى الموظفين العاملين لديها القدرة على بناء التوقعات المستقبلية لسلوكيات ادائهم الإبتكاري.
8. إعفاء الأفراد العاملين في شركات صناعة الادوية الأردنية ذوي الأداء الإبتكاري من الأعمال الروتينية بهدف منحهم المزيد من الوقت لإستثمار قدراتهم في الإبتكار.
9. إهتمام شركات صناعة الادوية الأردنية بتوفير جداول زمنية من اجل تقديم افكار ابتكارية لإنجاز الأعمال ذات الأولوية القصوى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. ابو سليم (2019) تعزيز ريادة الاعمال في التنمية الاقتصادية في فلسطين كلية فلسطين التقنية /دير البلح ،غزة ،فلسطين
2. ابو قرن(2015) واقع ريادة الاعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة دراسة مقارنة بين قسمي التنظيم المستمر في جامعتي الازهر والاسلامية (رسالة ماجستير)الجامعة الاسلامية -غزه
3. أحمد (2019) اثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحسين اداء المنظمة -دراسة استطلاعية لاراء العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي،جامعة الانبار /كلية الادارة والاقتصاد
4. البكري،ثامر(2006) التسويق أسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للطباعة و النشر، الأردن ص 187 .
5. الحدراوي (2013) الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري ، دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي ،جامعة الكوفة/كلية الادارة والاقتصاد
6. الحساوي (2019) الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والاداء الابداعي- بحث استطلاعي تحليلي لعينة من اساتذة كلية الزراعة /جامعة كربلاء.
7. الحمدي،فؤاد محمد حسين(2003) الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، (أطروحة الدكتوراه، الجامعة المستنصرية) ص 48.
- دراسة تطبيقية على مصانع الالبان الاردنية،رسالة ماجستير ،جامعة الاسراء،عمان ،الأردن
8. الحموري، إيهاب؛ سياج، ابراهيم؛ الشرباتي، زين ومرقه، عمر. (2017). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية.

9. السكارنة، بلال خلف (2008) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مسحية على شركات الاتصالات الاردنية، بغداد كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
10. سعد، السيدة. (2013). العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية. مجلة كلية التربية بالزقازيق، 81، 391 - 503.
11. صالح، احمد والمبيضين، محمد (2013)، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردني: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، 40 (1).
12. الصيرفي، محمد (2007) المسؤولية الاجتماعية للإدارة، (الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، ص 17.
13. الطاهر وابو سن وحامد (2019) توجه ادارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على اداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في السودان/المجلة الدولية الانسانية والاجتماعية.
14. الطائي و آخرون (2007) الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع. الأردن ص 115.
15. الطائي، حميد والعلاق، بشير (2008)، تطوير المنتجات و تسعيرها دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ص 28-31 .
16. العمالي، صهيب (2018). أثر عمليات توليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الاردن.
17. الغالبي، طاهر محسن منصور و العامري، صالح مهدي (2002) المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأردنية، (مجلة وقائع المنظمة العربية للتنمية الإدارية) ص 216.

18. الغالبي، طاهر محسن وادريس، وائل محمد صبحي (2015) الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن
19. الكردي، احمد السيد طه (2011) إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، (ورقة بحثية، جامعة بنها، مصر)، ص 15.
20. محمد، سعيد عبدالله والسالم، قصي سالم إبراهيم (2010) التحالفات الاستراتيجية كسلوك ريادي في منظمات الأعمال العراقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لكبريت المشراق/وزارة الصناعة والمعادن العراقية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر للأعمال (الريادة في مجتمع المعرفة)، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-29 نيسان 2010، الأردن،
21. مصري، هبه (2016) تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الضفة الغربية: دراسة استكشافية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين
22. ناصر والعمرى (2011) قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في ادارة الاعمال وأثرها في الاعمال الريادية (دراسة مقارنة) كلية الاقتصاد-جامعة دمشق /كلية الاعمال-جامعة عمان العربية
23. النجار، فايز جمعة صالح و العلي، عبد الستار محمد (2006) الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة. دار الحامد للنشر و التوزيع. الأردن ص 5.
24. الياور، عجيل فيصل احمد (2019) أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الاداء الابتكاري
25. (الاتحاد الاردني لمنتجي الادوية) www.johealth.com
26. (دائرة الاحصاءات العاملة) dosweb.dos.gov.jo

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ahmad,S (2015) Green Human Resource Management: Policies and practices, Cogent Business & Management
2. Antoncic, Bostjan & Scarlat,Cezar (2005) "Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: A comparison Between Slovenia and Romania", Managing the Process of Globalization in New and Upcoming EU Members, 6th International Conference of the faculty of Management Koper Congress Center Bernardin, pp.71-89
3. Armstrong.M. (2006) A Handbook of Human Resource management Practice. 10th ed, London and Philadelphia: Kogan. P 266
4. Arulrajah, Opatha& Nawaratne(2015) Green Human Resource Management Practices: A Review-Maita,
5. Arulrajah,Et,Al (2015) Green Human Resource Management Practice, pp4-28.
6. Bailey & Coles (2018) Unlocking Potential through Value Creation
7. Benedettom & Song (2003) The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms, Innovation and Learning, Vol,10, No,3:226-240
8. Bhardwaj,Sushil & Momaya, (2011)Driversandenablersof Corporate entrepreneurship: Case of a software Giant from India", Journal of Management Development, Vol.30, No.2, pp.187-205.
9. Bombiak, &Kluska (2018) Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience
10. Brio,Fernandez& Junquera (2007) Management and employee involvement in achieving an environmental action based competitive advantage: an empirical study, International Journal of Human Resource Management; 18, 491-522.

11. Charles, Kirk & Clarke, Robyn (2000) Assuming the Risks [http://2004/4/20. serarch.epent.com/direct.asp.HTML.638344](http://2004/4/20.serarch.epent.com/direct.asp.HTML.638344). CITED, Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating the organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6) 740–751.
12. Collins, C. J, and Clark, K. D. (2003) Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
13. Daily & Huang (2001) Achieving Sustainability Through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management, *International Journal of Operation and Production Management*, 21(12) 1539-1552.
14. Dean & Edwin (2010), " Creativity & Innovation " Web Page ed, dean.
15. Geneva (2004) "Entrepreneurship and Economic Development: The Empretec Showcase ", United Nations Conference on Trade and Development, pp.1-16.
16. Hisrich, Peters & Shepherd (2005) *Entrepreneurship: The social science view*, Oxford university press, London.
17. Ichniowski, C. Clark, K & Premeaux (1997) The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87, 291–313.
18. Jenny (2015) *Green Human Resource Management, and Employee Workplace Outcomes*, doctoral dissertation, Division of Business and Enterprise, School of Management, University of South Australia.
19. Kinemo (2018) *The Role of Green Recruitment and Selection on Performance of Processing Industries in Tanzania: Case of Tanzania Tobacco Processors Limited (TTPL)*
20. Kraus & Palmer (2015) *Digital entrepreneurship a research agenda on new business models for the twenty -first century*

21. Kreiser&Weave (2002) Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis, *Entrepreneurship Theory and Practice*, V. Aol.26, no.4.
22. Makinon.D,W (1991) *The Study of Creativity in Proceedings of the Conference on the Creative Person*, Berkeley. University of California.
23. Mandip,G(2012) People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 244-252.
24. Masri, H & Jaaron, Ayham. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143 (1),474-489
25. Mishra et.al (2014) Green HRM: Innovative Approach in Indian Public Enterprises, *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 26-42.
26. Mishra, Sarkar & Kiranmai (2014) Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*,11(1),26-42.-MM
27. Monnavarian, Abbas&Ashena, Mostafa:(2009) "Intrapreneurship: the role of social capital – empirical evidence and proposal of a new model of intrapreneurship and its relationship with social capital ", *Business Strategy*, Vol.10, No.6, pp.383-399.
28. Moushumi & Niranjana (2015) Green HRM: A Tool for Organizational Sustainability, *Proceedings of the Fourth International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences*, Kolkata, Paper ID: K512
29. Muller, Jackson & Jabbour (2010) Green human resource management", *Festschrift for Personalforschung*, 95–96.
30. Nakara & Messeghem (2019) Ramarosan Innovation and Entrepreneurship in a Context of Poverty: a multilevel approach
31. Nigar, et.al (2011), comparing innovation capability of SME, *journal of small business management*, 24(5), pp: 112-143.

32. Nijhawan,G (2014) Green HRM- A requirement for sustainable Organization. Perspex- Indian Journal of Research, 69-70.
33. North& Daig (1996) Environmental Training in the UK and German Companies,247-269.
34. Opatha& Arulrajah (2014) Green Human Resource Management: Simplified general reflections. International Business Research, 7, 101–112.
35. Parida,Raj,Sharma & Yadav (2015) Green HR: Analysis of sustainable practices incorporated by IT firms in India, Journal of Management Research, 1, 2015.
36. Phillips (2007) Go Green to Gain the Edge over Rivals, People Management.
37. Pirzada, Mufti &Nazir (2018) -Green Human Resource Management: Review
38. Pooja Popli (2014) A study of Green HR Practices, Its Awareness, and implementation in the industries in Nashik, Global Journal of Commerce and Management Perspective, 114-118.
39. 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.
40. Ramachandran, Devarajan & Sugata: (2009) "Corporate Entrepreneurship: How? Entrepreneurship Review, pp.5-16.
41. Ramus (2002) Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do, Journal of World Business, 37, 151–164.
42. Renwick,Redman & Maguire (2008) Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda, University of Sheffield Work
43. Renwick, Redman & Maguire (2013) Green Human Resource Management: A Review, and Research Agenda, International Journal of Management Review, 15, 1-14.
44. Serneels, Dams & Jacoby (2018) Stimulating entrepreneurship and innovation

45. Shaikh.M, (2010) Green HRM: A requirement of the 21st century. *Journal of Research in Commerce and Management*, 1, 122–127.
46. Singh (2019) Recommendations to Association for Adopting Practices of Green Human Resources Management(G_HRM)
47. Soo& Christine (2012) Timothy Devaney; David Midglers; Anne Deering *Knowledge Management: Philosophy Processes, and Pitfalls*, California Management Review, 44(40), PP: 129-150.
48. Stein, M. I. (1995). *Simulating Creativity, Group Procedures*, Acad Press., New York.
49. Story.D.J. (2008). *Entrepreneurship and some policy*. World entrepreneurship forum.
50. Studdard, Et. Al (2009), *Entrepreneurial firms' acquisition of knowledge using proactive help-seeking behavior*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* Vol. 15 No. 3, pp. 242-261
51. Sudin, Suhaimi (2011) *Strategic Green HRM: A Proposed model that support corporate environmental citizen*, P:80
52. Wehrmeyer & Parker (1996) *Identification and relevance of environmental corporate cultures as part of a coherent environmental policy*, in Wehrmeyer, 163–185.
53. Wehrmeyer (2006) *Greening People – Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, England: Greenleaf Publishing, 1996 [15] Clarke, E., *Power Brokers*, *People Management*, 40-42.
54. Zoogah,D (2011) *The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive-social information processing approach*. *Zeitschrift fur Personalforschung*, 25, 117–139.

ملحق (1)

استبانة الدراسة

الأخت الفاضلة.....الأخ الفاضل..... تحية طيبة وبعد؛؛

تشكل هذه الإستبانة جزءا من دراسة تجريها الباحثة بعنوان: " أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي:دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الاردنية" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من جامعة الاسراء .

وبما أن وحدة الدراسة قد انحصرت بالعاملين في شركات الادوية، فقد تم اختياركم ضمن هذه الوحدة، لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بقدر ما تستطيع من الدقة والموضوعية، وإنني إذ أشكر لكم سلفا تعاونكم فإنني أكد لكم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

رنا التعمري

المشرف

د. مراد عطيان

* اسم الشركة.....

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (×) في الخانة التي تنطبق عليك:

النوع الاجتماعي: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: دبلوم متوسط فائق بكالوريوس ماجستير دكتوراه

العمر: أقل من 30 سنة من 30 - إلى أقل من 40 سنة 40 - إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

الخبرة الوظيفية:

أقل من 5 سنوات 5 - إلى أقل من 10 سنوات من 10 - إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي: مدير إدارة مساعد مدير رئيس قسم موظف اداري موظف فني

الجزء الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل)

الرجاء التفضل بإبداء درجة الموافقة التي تراها مناسبة بالنسبة لكل عبارة من العبارات التالية مع وضع إشارة (×)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
أ- الاستقطاب الاخضر						
1	يتوفر لدى الشركة وصفا وظيفيا واضحا لوظائف الادارة الخضراء					
2	تشجع ادارة الشركة العاملين على استقطاب الافراد المتميزين الجدد					
3	تستخدم الشركة معايير محددة لغايات الاستقطاب الأخضر					
4	تلتزم الشركة بالموضوعية عند تحديد المعايير الخضراء التي تستند اليها عند استقطاب موظفيها					
5	تستقطب الشركة موظفين جدد للمحافظة على الاستدامة البيئية					
ب - التدريب الاخضر						
6	تركز الشركة على تقديم برامج تدريبية لتعزيز قدرات العاملين في التعامل مع البيئة					
7	تعد البرامج التدريبية الخضراء من اهم اسس استراتيجيات الشركة					
8	تقوم الشركة بتحديد احتياجات العاملين لديها من البرامج التدريبية بشكل مستمر					
9	يساهم التدريب الاخضر في منح الموظفين الفرصة لتقديم الحلول في مجال ادارة الموارد البشرية الخضراء					
10	توفر الشركة برامج التدريب الالكترونية الخضراء للعاملين في ادارات الموارد البشرية					

ج- التعويضات الخضراء					
					11 تحفز الشركة الموظفين الماهمين في تحقيق الاداء البيئي الجيد
					12 تقدم الشركة حوافز تشجيعية للموظفين تدفعهم للالتزام بالسلوكيات الصديقة للبيئة
					13 تقدم الشركة حوافز للموظفين عند اقتراح حلول مناسبة لتحسين الوضع البيئي للشركة
					14 تدعم الشركة الافكار الخلاقة لادارة القضايا البيئية الخضراء لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة
					15 تعتمد الشركة نظام التعويضات والمكافآت للتعبير عن مدى اهتمامها بالقضايا البيئية
د - التقييم الاخضر					
					16 تعتمد الشركة أنظمة التقييم الاخضر للموظفين
					17 تراعي الشركة البعد البيئي عند تقييم اداء الموظفين لديها
					18 تلبي الشركة جميع المعايير البيئية الدقيقة عند تقييم اداء الموظفين
					19 تساعد عملية تقييم الأداء الاخضر في توفير الوقت والجهد.
					20 توفر عملية تقييم الأداء الاخضر مستوى عالي من الموضوعية.
					21 يساهم نظام تقييم الأداء الاخضر في تعزيز المهارات و القدرات لتحقيق الاهداف البيئية الخضراء

الجزء الثالث: المتغير التابع: التوجه الريادي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
أ - الابتكار						

					تشجع الشركة موظفيها على استخدام اساليب جديدة ومبتكرة في مجال ادارة الموارد البيئية الخضراء	22
					تساهم الشركة في دعم المشاريع الريادية التي تهتم بالمحافظة على البيئة	23
					تحرص الشركة على مواكبة التغيرات التي تحدث في مجال عمل الشركة	24
					تساعد الموارد المتاحة على الارتقاء بمستوى الابتكار في مجال ادارة الموارد البشرية الخضراء	25
					تهدف الشركة الى التميز على بقية الشركات المنافسة من خلال الابتكار	26
ب - الابداع						
					تشجع ادارة الشركة الموظفين على استخدام اساليب جديدة وابداعية	27
					تهدف ادارة الشركة الى تنمية روح الابداع لدى موظفيها	28
					تلتزم ادارة الشركة بتعزيز روح المبادرة و الابداع لدى العاملين	29
					توفر ادارة الشركة كافة اشكال الدعم لذوي الافكار الابداعية	30
					تحرص الشركة على تعزيز مبدأ مشاركة الموظفين	31
ج-تحمل المخاطر						
					تتحمل الشركة المخاطر في سبيل تحقيق مشاريع ريادية للمحافظة على البيئة	32
					تدعم الشركة موظفيها في مشاريع ريادية على الرغم من وجود احتمالية الفشل لبعض المشاريع	33
					تمارس الشركة لامركزية عالية لتسهيل الدخول لاسواق خضراء جديدة	34
					تتحمل الادارة مخاطر عالية من اجل ايجاد حلول مبتكرة	35

					تقوم الشركة بتقييم حجم المخاطرة باستمرار لاتخاذ الاجراءات المناسبة لمواجهتها	36
د-الاستباقية						
					تهدف الشركة الى تحسين الامكانيات قبل المنافسين	37
					تتسعى الادارة الشركة على ان تكون المتحرك الاول في توجهاتها الريادية	38
					توفير البيئة المناسبة لتحقيق فرص عالية من المبادرات الابداعية	39
					تؤكد الشركة على اهمية مواكبة التطورات التكنولوجية الخضراء لتحقيق الاستباقية في توجهاتها الريادية	40

ملحق (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة	مكان العمل
1	أ.د أحمد علي صالح	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الاوسط
2	أ.د زكريا الدوري	أستاذ دكتور	جامعة الإسراء
3	د. نهلة نهاد الناظر	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
4	د. نضال أمين الصالحي	أستاذ مشارك	جامعة البترا
5	د. عادل سلوم	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
6	د. محمد القضاء	أستاذ مساعد	جامعة البترا
7	د. أحمد علي الحراسيس	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الاوسط
8	د إبراهيم محمود يوسف	أستاذ مساعد	جامعة البترا