

دور تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابداع المؤسسي بالتطبيق على شركه

اسمنت نجران

إعداد الطالب/ نادر صالح حسين الزبيدي

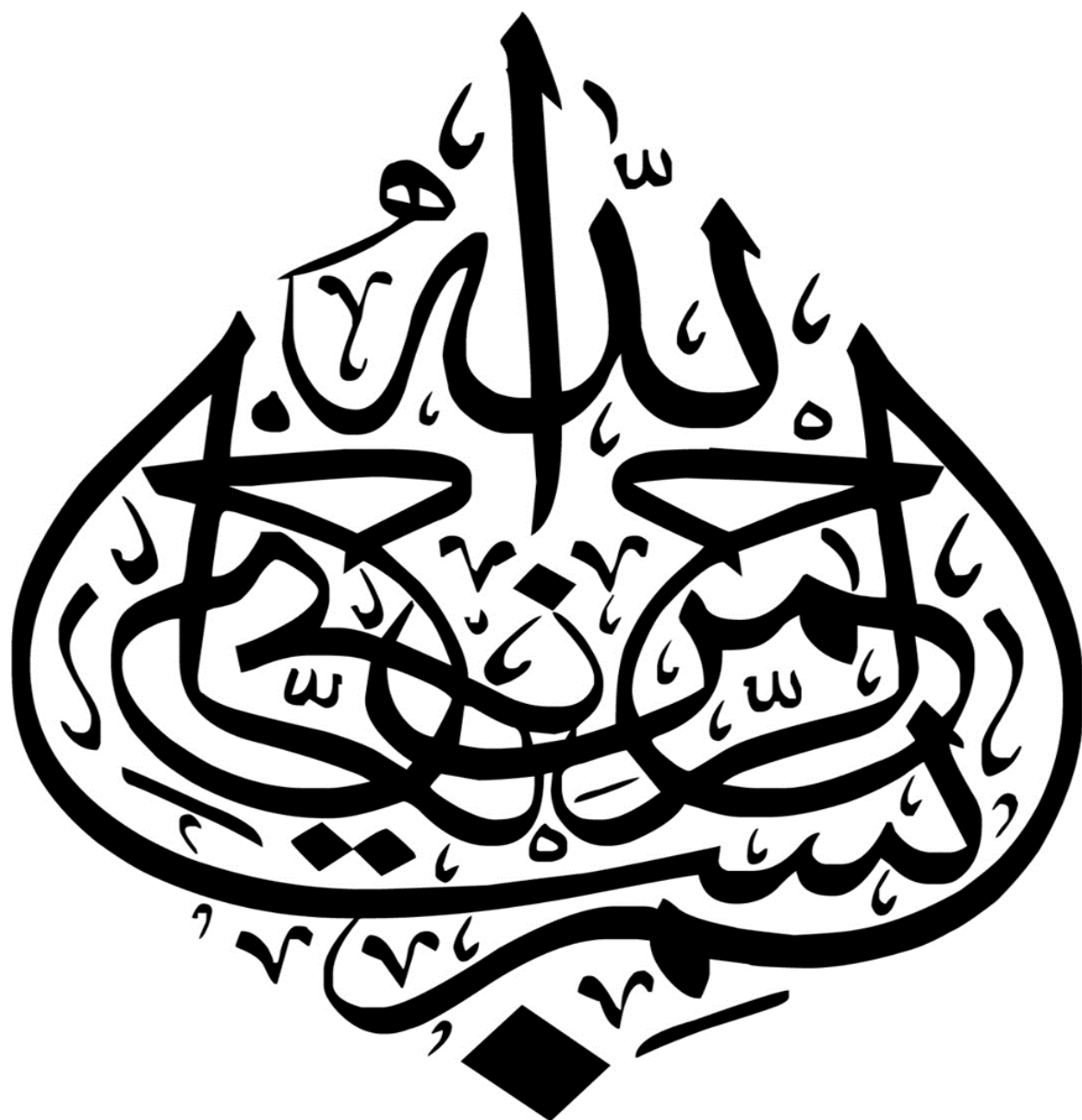
إشراف/

د/ فيصل عبد الحميد

د/ فايز جاراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥



إهداء

في ختام سيرنا في درب العلم، نشكر من كانوا خير داعم لنا خلال هذه الرحلة الشاقة،
فالشكر كل الشكر إلى من أنار لنا عتمة الطريق ونحن نسير في درب العلم، إلى الإخوة
الأعزاء، والصديقات الوفيات، إلى آبائنا وأمهاتنا الذين كانوا مصدر الدعم من أجل

تحقيق النجاح

وإلى أساتذتنا الكرام الذين لم يخلوا علينا بعلم ولا بوقت ولا بجهد لكم منا جميعاً بالغ
الشكرو وافر الاحترام، وأسعى معاني التقدير.

إليكم جميعاً نهدىكم هذا البحث ... سائلين المولى عز وجل أن يوفقنا وإياكم إلى ما يحبه
ويرضاه.

شكر وتقدير

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة هذه إلى من وهبني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علمني ارتقاء سلم الحياة بحكمة وصبر، براً، وإحساناً، ووفاء لهما والدي العزيز، ووالدتي العزيزة.

كما أهدي ثمرة هذا المجهود إلى وجهتنا في كل علم جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي وإلى أساتذتي الكرام وإلى كل من علمني حرفاً وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل، إلى الباحثين عن الحقيقة في كل مكان وزمان.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عز وجل أن تكون هذه الرسالة نافذة لدراسات أخرى.

وأخيراً إلى كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة، سائل المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	اسم المحتوى
الجزء الأول: التمهيد	
٢٠ - ١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
١	مقدمة الدراسة
٢	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٥	تساؤلات الدراسة
٥	الدراسات السابقة
١٥	التعقيب على الدراسات السابقة
١٦	المنطلقات النظرية للدراسة
١٦	فرضيات الدراسة
١٧	نموذج الدراسة
١٧	منهجية الدراسة
١٨	مجتمع وعينة الدراسة
١٨	أدوات الدراسة
١٩	حدود الدراسة
١٩	الأساليب الإحصائية
٢٠	تقسيم الدراسة المقترح
الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة	
٢٢	المقدمة
٢٣ - ٣٦	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الخضاء

٢٣	تمهيد
٢٣	أولاً: الإدارة الخضراء للموارد البشرية
٢٤	ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء
٢٧	ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء
٢٨	رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء
٣٠	خامساً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
٣٤	سادساً: خصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء
٣٥	سابعاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء
٣٥	ثامناً: مستويات إدارة الموارد البشرية الخضراء
٣٧- ٤٩	المبحث الثاني: الابداع المؤسسي
٣٧	تمهيد
٣٧	أولاً: تعريف الابداع
٣٨	ثانياً: الحاجة الى الابداع
٣٨	ثالثاً: خصائص الابداع
٤١	رابعاً: مفهوم الابداع المؤسسي
٤٢	خامساً: أنواع الابداع المؤسسي
٤٣	سادساً: أهمية الابداع في نجاح المؤسسات
٤٤	سابعاً: نظريات الابداع في المؤسسات
٤٥	ثامناً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي
٤٦	تاسعاً: دور إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابداع المؤسسي
٤٨	عاشراً: دور تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابداع لدى العاملين
الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية	

٥١-٧٠	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
٧١-٨٠	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
٨١-٨٣	الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح
الجزء الرابع: ملاحق الدراسة	
٨٥	أولاً: المراجع العربية
٨٨	ثانياً: المراجع الأجنبية
٩٠	الملاحق
٩٦	المستخلص
٩٧	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٤	يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي	(١)
٥٥	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	(٢)
٥٦	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(٣)
٥٨	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	(٤)
٥٩	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	(٥)
٦٢	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(٦)
٦٣	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التوظيف الأخضر	(٧)
٦٤	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التدريب الأخضر	(٨)
٦٥	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد نظام الأجور والمكافآت	(٩)

٦٦	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده المشاركة والاندماج	(١٠)
٦٧	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور الابداع المؤسسي	(١١)
٦٩	يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(١٢)
٧١	نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية الأولى	(١٣)
٧٢	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى	(١٤)
٧٤	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(١٥)
٧٤	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الاولى	(١٦)
٧٦	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(١٧)
٧٦	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(١٨)
٧٧	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(١٩)
٧٨	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(٢٠)
٧٩	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(٢١)
٨٠	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(٢٢)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(١)	يوضح نموذج الدراسة	١٧
(٢)	يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي	٥٥
(٣)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	٥٦
(٤)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٥٧
(٥)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	٥٩
(٦)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة	٦٠

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
(١)	استمارة الاستبيان	٩٠

الجزء الأول: التمهيد

مقدمة الدراسة:

أصبحت قضايا حماية البيئة محط اهتمام متزايد في الفترة الأخيرة، نظراً للأضرار الصحية التي يسببها التلوث البيئي، مما يفرض على المنظمات ضرورة تحسين أدائها البيئي عبر تبني أساليب فعّالة للحد من هذه الأزمة مثل الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، وتقليل النفايات والانبعاثات الغازية، وغيرها من الإجراءات البيئية، وباعتبار إدارة الموارد البشرية شريكاً أساسياً في دعم ثقافة العمل الأخضر، فقد شهدت هذه الإدارة تحولاً ملحوظاً من الأساليب التقليدية إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تتماشى مع متطلبات العصر، مما يعزز من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها.^١

وتسعى السياسات الخضراء التي تعتمدها المؤسسات إلى ضمان نجاح الشركات واستمرارها في سوق العمل، مما يجعل التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء ضرورة لا غنى عنها في القرن الحادي والعشرين، بالإضافة إلى أهمية تعزيز الوعي البيئي لدى الموظفين، إذ تلعب الموارد البشرية دوراً حاسماً في نجاح أو فشل تطبيق السياسات والممارسات الخضراء مما يمكن الشركات من تحقيق أهدافها المالية وأهدافها البيئية في الوقت ذاته، وقد ازداد التركيز على إدارة الموارد البشرية الخضراء مع تزايد الحاجة إلى تبني ممارسات مستدامة، وذلك استجابة للمبادرات الدولية التي تؤكد على أهمية الحفاظ على البيئة والاستخدام الأمثل لمواردها، لا سيما بعد الثورة الصناعية وما خلفته من آثار سلبية على البيئة، كما أن هذا التحول جاء استجابة لتوسّع بيئة العمل العالمية والآثار البيئية السلبية الناتجة عنها، والتي أسهمت بشكل كبير في ارتفاع معدلات التدهور البيئي بشكل عام.^٢

كما إن إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تقتصر فقط على تبني ممارسات صديقة للبيئة، بل تمتد إلى خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والإبداع المؤسسي، إذ يؤدي تعزيز وعي العاملين بالقضايا البيئية والحفاظ على رأس المال الفكري الأخضر، إلى تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي لتطوير حلول عملية ومستدامة للمشكلات البيئية التي تواجه المؤسسة. ويسهم تبني هذه الأنشطة الخضراء في تحسين أداء الشركات وإكسابها ميزة تنافسية من خلال دعم ثقافة إبداعية تسعى لتطوير منتجات وخدمات تتوافق مع معايير الاستدامة، ومع التغيرات السريعة والمنافسة العالية في بيئة

^١ - سمير، عماري. (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بولاية سطيف، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص ٤٢٦.

^٢ - حامد وآخرون. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر: دراسة حالة بالتطبيق على شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ٢٢، العدد ٢، ص ٣٣٤.

العمل، فإن تعزيز الإبداع المؤسسي ضمن إطار إدارة الموارد البشرية الخضراء يصبح حلاً استراتيجياً لتحقيق الاستدامة والنمو المستدام للشركات.^٣

وقد تهدف الدراسة الى إلى استكشاف دور تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الابداع المؤسسي، وذلك من خلال دراسة عدة جوانب هامة، بحيث تتناول الدراسة التعرف على ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحليل تأثير التوظيف الأخضر في جذب الكفاءات والمواهب التي تدعم الابتكار والإبداع داخل شركة أسمنت نجران، كما تركز على تقييم فعالية برامج التدريب الأخضر في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في تقديم أفكار جديدة وابتكارات مستدامة، بالإضافة إلى ذلك تستكشف الدراسة دور نظام المكافآت والحوافز المرتبطة بالممارسات البيئية في تحفيز الموظفين للمشاركة في الابتكار، فضلاً عن تحديد تأثير مشاركة الموظفين في الأنشطة والمبادرات البيئية على مستوى الإبداع والتفكير الابتكاري في الشركة.

مشكلة الدراسة:

علي الرغم من ظهور مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء في بداية القرن الحالي كمدخل إداري جديد لإدارة البيئة داخل المنظمة عن طريق تنفيذ بعض الممارسات والأنشطة الخضراء التي تهدف إلى الاستخدام الفعال للموارد، إلا أن هذا المصطلح لا يزال حديثاً في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة في الدول النامية، وهو ما خلق بعض التحديات أمام متخصصي الموارد البشرية، وقد فرض ذلك ضرورة الوفاء باحتياجات البيئة من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تتوافق مع الإدارية البيئية، مما يوفر الفرصة لاستدامة أدائها في بيئة العمل.^٤

وقد تواجه منظمات الاعمال تحديات كبيرة تتسم بشدة تعقيدها وتغيراتها المستمرة مما يتطلب الاستجابة السريعة لها بهدف تقديم منتجات سلع - خدمات تؤهلها لتنبؤ موقعا متميزا بين مثيلاتها من المنظمات العاملة في نفس قطاع اعمالها، ونظراً للاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالقضايا البيئية، أصبحت المنظمات أكثر توجهاً للحفاظ على البيئة، وهذا مما دفعها للتحرّك نحو عمليات مستدامة وسياسات خضراء صديقة للبيئة، ومنها ممارسات ادارة الموارد

^٣ الامام وآخرون. (٢٠٢٣). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الأزهر، المجلد (٤٦)، العدد (٣)، جمهورية مصر العربية.

^٤ - إسماعيل، إيناس أحمد. (٢٠٢١). دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة، دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص ١٥٦.

البشرية الخضراء لما لها من مساهمة في الاداء البيئي بحماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها من خلال تأثيرها الكبير على الافراد العاملين بتغيير مساراتهم الفكرية والسلوكية تجاه البيئة.^٥

ومن هنا ينبع التساؤل الرئيسي للدراسة في: ما هو دور تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي؟

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة الى قسمين الأهمية العلمية والاهمية العملية، ويمكن توضيحهم من خلال ما يلي:

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

١. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم رؤى جديدة حول كيفية دمج الأبعاد البيئية في استراتيجيات الإدارة.
٢. تساعد الأبحاث في هذا المجال على فهم العلاقة بين الاستدامة والإبداع، مما يمكن الباحثين من استكشاف تأثير السياسات البيئية على الأداء التنظيمي.
٣. تشجع الحاجة المتزايدة لفهم كيف تؤثر الممارسات الخضراء على الإبداع المؤسسي الباحثين على إجراء دراسات تجريبية وتحليلية، مما يعزز من نوعية وكمية الأبحاث في مجالات الإدارة والبيئة.
٤. تفتح إدارة الموارد البشرية الخضراء آفاقاً لتطوير نظريات جديدة في مجالات مثل الابتكار المؤسسي والاستدامة، مما يمكن من فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على الأداء المستدام.

ب. الأهمية العملية (التطبيقية):

١. تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الوعي البيئي بين العاملين كما تُحسن إدارة الموارد البشرية الخضراء من الكفاءة والفاعلية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي.
٢. تسهم الممارسات الخضراء في تعزيز ولاء الموظفين وارتباطهم بالمؤسسة، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء من جهود الاستدامة، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

^٥ - كرجي وآخرون. (٢٠٢٣). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة بلدية الشعب، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، عدد خاص، كلية الادرة والاقتصاد.

٣. في ظل التوجه العالمي نحو الاستدامة، يمكن أن تمنح الممارسات الخضراء الشركات ميزة تنافسية، حيث تُعتبر المؤسسات التي تتبنى إدارة الموارد البشرية الخضراء أكثر جاذبية للعملاء والمستثمرين.
٤. تُحفز بيئة العمل التي تروج للابتكار والاستدامة الموظفين على التفكير الإبداعي، مما يساعد المؤسسات في تطوير منتجات وخدمات جديدة تواكب احتياجات السوق وتحقق قيمة مضافة.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة:

كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الإبداع المؤسسي؟

ويندرج من ذلك من ذلك التساؤل الرئيسي عدة اهداف فرعية متمثلة في:

١. التعرف على ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
٢. تحليل تأثير التوظيف الأخضر على جذب الكفاءات والمواهب التي تدعم الابتكار والإبداع داخل شركة أسمنت نجران.
٣. تقييم فعالية برامج التدريب الأخضر في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في تقديم أفكار جديدة وابتكارات مستدامة.
٤. استكشاف دور نظام المكافآت والحوافز المرتبطة بالممارسات الخضراء في تحفيز الموظفين للمشاركة في الابتكار والإبداع المؤسسي.
٥. تحديد تأثير مشاركة الموظفين واندماجهم في الأنشطة والمبادرات البيئية على مستوى الإبداع والتفكير الابتكاري في الشركة.

تساؤلات الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في:

كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الإبداع المؤسسي؟

ويندرج من ذلك من ذلك التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية متمثلة في:

١. كيف يؤثر التوظيف الأخضر على جذب الكفاءات والمواهب التي تدعم الابتكار والإبداع داخل شركة أسمنت

نجران؟

٢. مدى تأثير برامج التدريب الأخضر على تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في تقديم أفكار جديدة

وابتكرات مستدامة؟

٣. كيفية يؤثر نظام المكافآت والحوافز المرتبطة بالممارسات الخضراء على تحفيز الموظفين للمشاركة في الابتكار

والإبداع المؤسسي؟

٤. كيف تؤثر مشاركة الموظفين واندماجهم في الأنشطة والمبادرات البيئية على مستوى الإبداع والتفكير الابتكاري

في الشركة؟

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة الإنجليزية

١. دراسة (Zahrani, ٢٠٢٢)، بعنوان “ Team Creativity and Green Human Resource Management

Practices' Mediating Roles in Organizational Sustainability”^٦

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الاستراتيجيات التنظيمية المستدامة للشركات، وكان الغرض الرئيسي من هذا البحث هو دراسة الاستراتيجيات الأساسية لتعزيز إبداع الفرق الخضراء بالإضافة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيراتها على استدامة الشركات، وتساهم في سد هذه الفجوة من خلال تطوير واختبار مجموعة من الفرضيات من أجل تقديم محاولة أولى لتحليل المقدمات والنتائج لإبداع الفريق الأخضر (GTC)

^٦ - Zahrani, A.A. (٢٠٢٢). Team Creativity and Green Human Resource Management Practices' Mediating Roles in Organizational Sustainability. Sustainability, ١٤, ١٢٨٢٧. <https://doi.org/10.3390/sul41912827>

وممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) في المنظمات السعودية، وتم عمل استبيان المسح كطريقة أساسية لجمع البيانات لدراسات إبداع الفريق الأخضر وممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء. أكمل ما مجموعه ١٩٨ موظفًا سعوديًّا من شركة واحدة نموذج جمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام المربعات الجزئية الصغرى (٣,٣,٣) PLS. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الكمية لتحليل النتائج، أظهر التحليل أن المتغيرات المستقلة تؤثر بشكل إيجابي على إبداع الفريق الأخضر وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتي بدورها لها تأثير إيجابي كبير على الاستدامة التنظيمية. تقدم النتائج أيضًا دليلاً على التأثير الوسيط لإبداع الفريق وممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء على الروابط بين التوظيف والاختيار الأخضر. التدريب الأخضر والمشاركة والتطوير؛ الأداء الأخضر والتعويضات؛ إدارة الأداء الأخضر والتقييم؛ ممارسات مشاركة الموظفين الخضراء؛ دعم الإدارة العليا والتوجيه البيئي؛ والاستدامة التنظيمية. تم أخذ آثار هذه النتائج على النظرية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات السعودية بعين الاعتبار.

٢. دراسة (Mansour. ٢٠٢٣)، بعنوان "The Role of Applying Green Human Resources Management Practices in Achieving the Differentiation Strategy in Five-Stars Hotels in Alexandria (Exploratory Study"

استراتيجية التمايز في إدارة الضيافة تشير إلى عملية خلق صورة فريدة ومميزة للفنادق وصناعة الضيافة، وعلى وجه الخصوص، يمكن أن تنطوي إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) على تنفيذ ممارسات مستدامة بيئيًا في جميع أنحاء المنظمة، ومن المهم ملاحظة أنه يجب دمج هذه الاستراتيجية في الإدارة العامة للفندق لضمان نجاح المبادرة لتكون قادرة على المنافسة وتحقيق أهداف الفندق. لذلك، لذا تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير تطبيق ممارسات (GHRM)، لتحقيق استراتيجية التمايز من خلال الممارسات البيئية الخضراء للمديرين والموظفين. لتحديد مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق الخمس نجوم بالإسكندرية، والتي بلغ عددها ٩ فنادق، بإجمالي ٣١٢ استمارة صالحة للتحليل من أصل ٣٤٠ استمارة، بنسبة استجابة حوالي ٩١,٧٪ من إجمالي العينة. كما توصلت الدراسة إلى

^٢- Mansour, H. A., & El Shafey, H. M. Z. (٢٠٢٣). The Role of Applying Green Human Resources Management Practices in Achieving the Differentiation Strategy in Five-Stars Hotels in Alexandria (Exploratory Study). Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, ٢٤(٢), ٣٢٨-٣٤٤. <http://jaauth.journals.ekb.eg/>

وجود علاقة إيجابية بين تطبيق (GHRM) وتحقيق استراتيجية التمايز للتطوير والتحسين المستمر، مما يؤكد ضرورة تطبيق الممارسات البيئية الخضراء لزيادة القدرة التنافسية وتحقيق استراتيجية التمايز بين عينة الدراسة، وتوصي الدراسة بتطبيق التكنولوجيا على عمليات التوظيف والاختيار وتقييم أداء الموظفين، مع وجود علاقة بين التقييم وتقديم المكافآت والحوافز لتشجيع الموظفين على الانخراط في السلوك الصديق للبيئة على نطاق أوسع، مع التركيز على استراتيجيات التمايز، والتي تلفت الانتباه إلى أصول الموظفين في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الأداء والخدمة وجودة المنتج.

٣. دراسة (Bombiak, ٢٠١٩)، بعنوان "GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT- THE LATEST

"TREND OR STRATEGIC NECESSITY?"^٨

هدفت الدراسة تقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المؤيدة للبيئة على التنمية المستدامة للمنظمات واستكشاف تأثير هذه الممارسات، مثل التوظيف الأخضر، وتصميم الوظائف بطريقة تراعي الاستدامة البيئية، بالإضافة إلى التدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز. اعتمد الباحث على مراجعة دراسات سابقة لقياس فعالية هذه الممارسات، استناداً إلى أعمال (Arulrajah, ٢٠١٤)، و (Ahmad, ٢٠١٥)، و (Opatha, ٢٠١٣) شملت الدراسة عينة من ٣٠٠ استبانة وُزعت على ٥٠ مؤسسة في مناطق مختلفة من بولندا، مما أتاح للباحثين جمع بيانات متنوعة وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية متقدمة. تم تقسيم البيانات إلى خمسة مستويات تحليلية، ما ساهم في تقديم رؤية شاملة حول تأثير الموارد البشرية الخضراء، وأظهرت النتائج أن اعتماد هذه الممارسات لا يساهم فقط في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات، بل يعزز أيضاً من مشاركة الأفراد والتزامهم تجاه أهداف المؤسسة البيئية. خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تمثل استراتيجية فعالة تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات البيئية وتحقيق استدامة طويلة الأجل، ما يجعلها تتجاوز كونها "صيحة" لتصبح "ضرورة استراتيجية" في العصر الحالي.

٤. دراسة (Arulrajah, Opatha Nawaratne, ٢٠١٥)، بعنوان "entitled: Green Human Resource

"Management Practices"^٩

^٨- Bombiak, E. (٢٠١٩). Green human resource management-the latest trend or strategic necessity?. Entrepreneurship and Sustainability Issues, ٦(٤), ١٦٤٧.

^٩- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (٢٠١٥). Green human resource management practices: A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, ٥(١), ١-١٧.

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للمنظمات بناءً على الأدبيات الموجودة. في هذا المجال الناشئ ، لوحظ بشكل عام أن الأدبيات الموجودة يجب أن تمتد إلى أبعد من منظور وظائف إدارة الموارد البشرية (HRM) ، يكشف أن الكثير من الأبحاث السابقة ركزت على عدد قليل من وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وإدارة المكافآت في دمج الإدارة البيئية مع إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة الموارد البشرية لديها إمكانات ونطاق أكبر في تحسين الأداء البيئي للمنظمة ومن ثم ، فإن هذا الاستعراض يتضمن وظائف متنوعة لإدارة الموارد البشرية لاستكشاف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ذات الصلة في إطار تلك الوظائف، حددت نتائج المراجعة وأبرزت العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إطار ١٢ وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف ، وتحليل الوظائف ، وتخطيط الموارد البشرية ، والتوظيف ، والاختيار ، والتعريف ، وتقييم الأداء ، والتدريب والتطوير ، وإدارة المكافآت ، وإدارة الانضباط ، إدارة الصحة والسلامة وعلاقات الموظفين تكمن مساهمة هذه الورقة في توسيع نطاق وعمق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تجسيد الأداء البيئي المستدام للمنظمات.

٥. دراسة (٢٠٢٢) (Azamela, J. C., Tang, Z., Owusu, A, Egala, S. B., & Bruce, E. بعنوان "The impact of institutional creativity and innovation capability on innovation performance of public sector organizations in Ghana"

لا يزال القطاع العام يتعرض لضغوط شديدة لتحسين قدرته على الابتكار، ونتيجة لذلك، يدعو أصحاب المصلحة إلى إجراء المزيد من الدراسات التجريبية حول مقدمات الابتكار، وخاصة من منظور البلدان النامية. وبدافع من هذه الدعوة، نقوم بالتحقيق في تأثير الإبداع المؤسسي والقدرة على الابتكار المؤسسي على أداء الابتكار العام في سياق غانا. والمفتاح لنموذجنا هو أن الإبداع المؤسسي والقدرة على الابتكار المؤسسي يتم تمكينهما أيضًا من خلال التعاون بين الوكالات والقيادة المؤسسية وضغوط أصحاب المصلحة. يتم استخدام نموذج معادلة الهيكل الجزئي الأقل مربعًا لتقدير استجابات المسح لـ ١٩٥ مستجيبًا من خمسين مؤسسة في القطاع العام، يؤكد التحليل التجريبي أن الإبداع التنظيمي له تأثير إيجابي وهام على أداء الابتكار، وأن القدرة على الابتكار لها تأثير سلبي وغير مهم على أداء الابتكار، وأن التعاون بين الوكالات والقيادة المؤسسية يساهمان بشكل إيجابي في الإبداع المؤسسي

١٠- Azamela, J. C., Tang, Z., Owusu, A, Egala, S. B., & Bruce, E. (٢٠٢٢). The impact of institutional creativity and innovation capability on innovation performance of public sector organizations in Ghana. Sustainability, ١٤(٣), ١٣٧٨

والقدرة على الابتكار. ومع ذلك، فإن ضغط أصحاب المصلحة يؤثر سلباً على كل من الإبداع المؤسسي وأداء الابتكار، تساهم هذه الدراسة في المعرفة حول مقدمات أداء الابتكار العام من منظور البلدان النامية. كما أنها تقدم نظريات حول أداء الابتكار العام.

ثانياً: الدراسات العربية

١. دراسة (نصيرة، ٢٠٢٢)، بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة

حالة مؤسسة كوندور"^{١١}.

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع وأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة كوندور SPA، و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي باستخدام المقابلة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية ، و توصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيق لمعظم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مستوى المؤسسة محل الدراسة و انعكس ذلك في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة في المنتجات الصديقة للبيئة بالمقارنة بالمنافسين حيث حصلت مؤسسة كوندور على شهادة الجودة لمنتجاتها والمتمثل في نظام إدارة الجودة بمعيار أيزو ٩٠٠١ ، كما حصلت على الشهادة المطابقة لنظام إدارة البيئة وهي نظام إدارة البيئة بمعيار أيزو ١٤٠٠١ ، و نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية حسب معيار أيزو ٤٥٠٠١.

٢. دراسة (محمد، ٢٠٢٤)، بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع

البتترول المصري"^{١٢}.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع البترول المصري استهدفت الدراسة شركات قطاع البترول المصري، أمّا عينة الدراسة فقد تكونت من العاملين في (شركة السويس لتصنيع البترول - شركة النصر لتصنيع البترول)، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية بلغت (٤٢١) مُفَرَّدَة. ومن ثم جرى تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وبمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية - تحليل الانحدار

^{١١} - نصيرة، علاوى. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد (١٠)، العدد (٠٣)، ص ١٢٨.

^{١٢} - محمد، خالد عبد الوارث. (٢٠٢٤). دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع البترول المصري، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (٣٨)، العدد (١).

الخطى البسيط والمتعدد - الانحرافات المعيارية كرونباخ ألفا للثبات، توصلت الدراسة إلى أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بإبعاده (التوظيف - التدريب الأخضر - التحفيز والمكافآت الخضراء) على تحقيق التميز المؤسسي بإبعاده (الحصة السوقية - الصورة الذهنية - معدلات تخفيض التكاليف والوقت) بقطاع البترول المصري ، ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة إتجاه إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين التميز المؤسسي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر ، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الدرجة الوظيفية .

٣. دراسة (الابراهيمى، ٢٠١٩)، بعنوان " ادارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية"١٣

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على تأثير ادارة الموارد البشرية الخضراء من خلال إبعاد التوظيف الأخضر التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الاداء الأخضر وحفظ الطاقة) كمتغير رئيسي في التفوق التنافسي كمتغير تابع، وكان مجال الدراسة في مستشفى الامير والغدير الاهليين في النجف الاشرف. وشمل مجتمع البحث العاملين في المؤسسات المذكورة، وتم اختيار عينة من (١٠٨) موظف من أصل (١٥٠) وتم استرجاع (٩٩) استبانة صالحة وتمثل نسبة (٧٢٪). وتضمن البحث فرضية رئيسية لاختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، واعتمدت الدراسة على عدد من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن اهم ما تم استنتاجه هو إدراك العاملين عينة الدراسة واستجابتهم للظروف المتغيرة تجعلهم يراعون المتغيرات البيئية عند اتخاذهم للقرارات التي تخص.

٤. دراسة (مصطفى، ٢٠٢٤)، بعنوان " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الابداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء"١٤

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية متعددة الأبعاد الاختيار، المشاركة والتمكين على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء بالتطبيق على العاملين

١٣- الإبراهيمي، احسان عبد الأمير. (٢٠١٩)، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، جامعة الكوفة، كلية علوم الحاسب والرياضيات.

١٤- مصطفى، منى سامي محمود. (٢٠٢٤)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مجلد (٣٧)، العدد (٢)، مصر، ص ٨١٧.

بشركة مصر لإنتاج الأسمدة "موبكو"، وأجرى البحث على عينة عشوائية مقدارها ٢٩١ مفردة وبلغ معدل الاستجابة ٨٨٪، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر للممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الأخضر وعلى الميزة التنافسية المستدامة كما توصل البحث لوجود تأثير معنوي إيجابي للإبداع الأخضر على الميزة التنافسية المستدامة كذلك تم التوصل إلى وجود تأثير غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة بتوسيط الإبداع الأخضر إضافة إلى أن للهوية التنظيمية الخضراء دور معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة.

٥. دراسة (عبد الله، ٢٠٢٤)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع الأخضر: دراسة

ميدانية بجامعة جنوب الوادي"^{١٥}

هدف الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإلقاء الضوء على الإطار الفكري للإبداع الأخضر، وإلقاء الضوء على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع الأخضر بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تقديم مجموعة من التوصيات لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع الأخضر : دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي، استخدم البحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة تضمنت (٢٨١) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : جاءت الدرجة الكلية للاستبانة متوسطة حيث جاء محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده الخمسة التوظيف الأخضر التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، الأجور والمكافآت الخضراء، والاندماج الأخضر) بدرجة تحقق متوسطة، وجاء محور الإبداع الأخضر بأبعاده الثلاثة (إبداع المنتجات الخضراء، إبداع العمليات الخضراء، والإبداع الإداري بدرجة تحقق منخفضة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠١) تبعاً لمتغيرات طبيعة الكلية لحساب الكليات التطبيقية العملية، متغير (النوع) لحساب الذكور، متغير (الكلية) لحساب كلية الزراعة متغير (الرتبة الأكاديمية) لحساب (المعيد)، متغير المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة) كان لحساب (لا)، ووجود علاقة ارتباطية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع الأخضر عند مستوى

^{١٥} - عبد الله، ابتسام محمد. (٢٠٢٤). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع الأخضر: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد (١٢١)، ص ٩٩٩.

(١٠٠)، وانتهى البحث بتقديم التوصيات اللازمة لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع الأخضر بجامعة جنوب الوادي.

٦. دراسة (الامام وآخرون، ٢٠٢٣)، بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الصناعات التحويلية في مصر"^{١٦}.

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في شركات الصناعات التحويلية بالعاشر من رمضان، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصف التحليلي، وبلغ حجم العينة ٣٤٧ مفردة، كما بلغت نسبة الاستجابة ٩٥,٩٪، هذا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تباين آراء العاملين حول مدى توافر كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل البحث باختلاف طبيعة النشاط، كما ثبت وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، ٣ وثبت أيضا وجود تأثير معنوي إيجابي لإجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إجمالي الميزة التنافسية المستدامة، حيث فسر نموذج الانحدار (٥٩,٨٪) من التباين في متغير الميزة التنافسية المستدامة بناء على التباين في متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. كذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة حيث فسرت نماذج الانحدار (٥٠,٥٪ / ٥٨,١٪)، (٥٦,٢٪) من التباين في إدارة سلسلة التوريد الفعالة، والاستجابة التنظيمية، والابتكار وتماييز المنتجات (على الترتيب) بناء على التباين في أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأخيرا قدم البحث مجموعة من التوصيات لدعم قدرة الشركات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومن أهمها تبني الثقافة التنظيمية الخضراء والتوسع في تطبيق الممارسات الخضراء لتشمل كل أنشطة المنظمة، والاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية الداعمة للبيئة، وتشجيع العاملين على تقديم مبادرات بيئية وتعزيز ارتباطهم ووعيهم البيئي.

^{١٦} - الامام وآخرون. (٢٠٢٣)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية، مرجع سابق.

٧. دراسة (بازيد وآخرون، ٢٠٢٣)، بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء

العاملين: دراسة تطبيقية على الكليات التكنولوجية المصرية"^{١٧}

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين بالتطبيق على الكليات التكنولوجية المصرية، وقد تناولت متغيرين في غاية الأهمية للكليات التكنولوجية المصرية وهما إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء العاملين حيث لا يوجد دراسات تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء وربطه بأداء العاملين بالتطبيق على الكليات التكنولوجية المصرية بشكل مباشر - في حد علم الباحثون، وإجراء هذه الدراسة يعد مساهمة في حقل المعرفة الإدارية والبيئية حيث يلقي الضوء على أهمية دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء العاملين بالكليات التكنولوجية المصرية. وتتمثل مشكلة البحث في معرفة مدى تحسين أداء العاملين في الكليات التكنولوجية المصرية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وفي سبيل الوصول لهذا الهدف قام الباحثون بوضع فروض الدراسة، وقد اعتمد الباحثون على استمارة استقصاء لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة والتي تمثل ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (متغير مستقل) وأداء العاملين (متغير تابع) و تمثلت أبعاد المتغير المستقل في الثقافة الخضراء والاستقطاب والاختيار الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر، وقد تم توزيع استمارة الاستقصاء على عدد من العاملين بالكليات التكنولوجية المصرية والبالغ عددها ٨ كليات، وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فروض الدراسة. وطبقت الدراسة على عدد ٣١٥ من العاملين بالكليات التكنولوجية المصرية.

وقد توصل الباحثون إلى رفض الفرض الرئيسي للدراسة والقاتل بأنه لا يوجد تأثير جوهري لإدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين بالكليات التكنولوجية المصرية، وبناءً على نتائج الدراسة تمكن الباحثون من تقديم عدد من التوصيات كان من أهمها : أن تقوم الكليات التكنولوجية المصرية محل الدراسة بتضمين ممارسات إدارة للموارد البشرية الخضراء ضمن أعمالها وذلك لتحسين مستوى أداء العاملين بها تجاه البيئة وضرورة الاهتمام الكافي بالتدريب وتنمية مهارات العاملين تجاه البيئة الأمنية بما ينعكس على تحسين أدائهم

^{١٧} - بازيد وآخرون. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية على الكليات التكنولوجية المصرية، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، مجلد(١٣)، العدد(٤)، مصر، ص ١.

وأن تشمل خصائص الوصف الوظيفي بالكليات التكنولوجية على الاهتمامات البيئية ومراجعة الأنظمة الخاصة بالاستقطاب والاختيار الأخضر.

٨. دراسة (يوسف، ٢٠٢٢)، بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر:

دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري".^{١٨}

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الأربعة (الاستقطاب التوظيفي الأخضر _ تقييم الأداء الأخضر _ التدريب والتطوير الأخضر _ المكافآت و التعويضات الخضراء) على الابتكار الأخضر بين صفوف العاملين في الشركات الخاصة في الساحل السوري، من خلال استقصاء آراء هؤلاء العاملين و الاستفسار عن مدى فهمهم ووعيمهم بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، و أيضا المعرفة مدى اختلاف اتجاهاتهم حيال هذه الممارسات وذلك تبعا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية الجنس _ العمر _ مستوى التعليم _ سنوات الخبرة)، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة ، وتمثل مجتمع البحث بالعاملين في الشركات الخاصة في الساحل السوري قطاع البنوك وتضمنت عينة الدراسة ١٢٠ مفردة (ذكور و اناث)، توصلت الباحثة الى نتائج أهمها وجود تأثير قوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر، كما توافرت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل كبير الى كبير جدا في حين توافر بعد المكافآت والتعويضات الخضراء بشكل متوسط اما الابتكار الأخضر فقد توافر بشكل كبير بين صفوف العاملين في القطاع الخاص السوري . كشفت الدراسة الحالية عن عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك باختلاف خصائصهم الديموغرافية الجنس العمر _ مستوى التعليم _ سنوات الخبرة.

٩. دراسة (حامد وآخرون، ٢٠٢٢)، بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام

في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر".^{١٩}

^{١٨} - يوسف، ديانا علي. (٢٠٢٢)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري، مجلة الجامعة الافتراضية السورية، الجامعة الافتراضية السورية، ص ٧.
^{١٩} - حامد وآخرون. (٢٠٢٢)، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر، مرجع سابق، ص ٣٣٥.

ازداد سعي مختلف المؤسسات السياحية والفندقية إلى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تطرأ على بيئة العمل السياحي والفندقي، والقيام بدورها في الحفاظ على البيئة ومواردها، وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن أنشطتها وعملياتها هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها المتمثلة في التحليل والتوصيف الوظيفي الأخضر، والاستقطاب الأخضر، والاختيار الأخضر، والتوجيه الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت الخضراء على الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية. كما هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هناك فروق إحصائية في استجابات عينة الدراسة لمتغيري إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها والأداء المستدام تعزي للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات تم توزيع ١٣٧٨ استمارة على كل من شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة، بواقع ٦١٤ استمارة في شركات السياحة فئة (أ)، و ٧٦٤ في الفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة، بينما تم الاعتماد على تحليل ٩٦٤ استمارة صالحة، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي وإيجابي الإدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات السياحية والفندقية، كما بينت نتائج الدراسة أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر معنوياً وإيجابياً في الأداء المستدام.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إلقاء الاهتمام حول كافة المعلومات ذات العلاقة بدور أبعاد الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الابداع المؤسسي، وقد حققت جميعها الإجابة على كافة التساؤلات البحثية التي طرحتها كل دراسة، كما أنها توصلت إلى النتائج التي تؤيد ذلك، إلى جانب اعتماد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي وبعض المناهج الأخرى من أجل توضيح ظاهرة الدراسة، وبيان دور ابعاد الموارد البشرية الخضراء على الابداع المؤسسي. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، فالدراسة الحالية تهتم بتسليط الضوء حول دور ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابداع المؤسسي، أي أنها تقوم بدراسة الأثر من أبعاد مختلفة، إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة، حيث تقوم الدراسة الحالية بالتطبيق على بالتطبيق على شركه اسمنت نجران وهو مالم تتطرق إليه الدراسات السابقة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

- ♣ نظرية الموارد القائمة على المعرفة (Knowledge-based view): تشير هذه النظرية إلى أن المعرفة هي المورد الأكثر قيمة للمؤسسات، وأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في بناء المعرفة البيئية والإبداعية لدى الموظفين.
- ♣ نظرية التعلم التنظيمي (Organizational learning theory): تفسر هذه النظرية كيف تتعلم المنظمات وتتطور من خلال تجاربها، وتشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن أن تعزز قدرة المنظمة على التعلم والابتكار.
- ♣ نظرية الإبداع (Creativity theory): تدرس هذه النظرية العوامل التي تؤثر على الإبداع الفردي والجماعي، ويمكن تطبيقها لفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع المؤسسي.

المنهجية وطرق البحث:

١. فرضيات الدراسة:

وفقا لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركه اسمنت نجران.

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

♦ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر على تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركه اسمنت نجران.

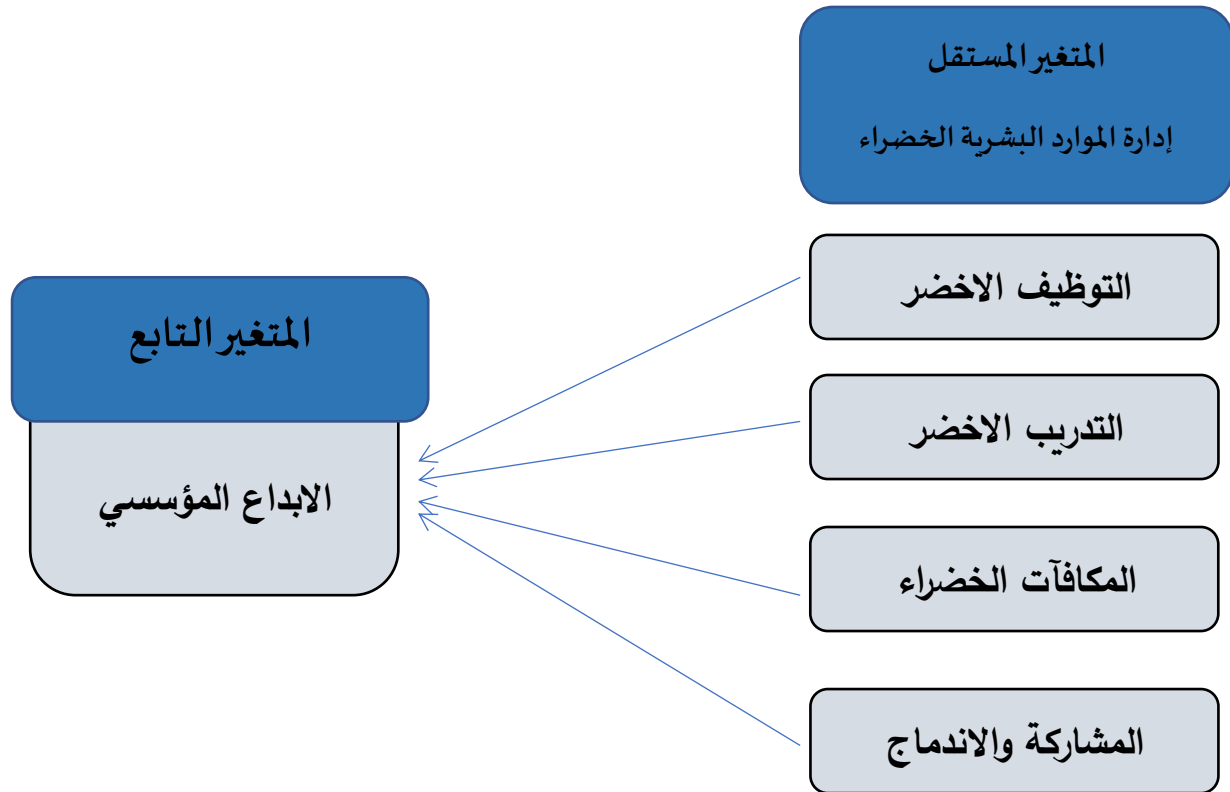
♦ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الأخضر على تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركه اسمنت نجران.

♦ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت الخضراء على تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركه اسمنت نجران.

♦ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة والاندماج الأخضر على تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركة اسمنت نجران.

٢. نموذج الدراسة:

شكل (١) نموذج الدراسة



٣. منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي ملائمة لموضوع الدراسة ،والذي يهدف إلى توضيح العلاقة بين بعض المتغيرات ودراسة تأثيرهم كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وسيتم من خلال هذا المنهج سيتم تحديد العلاقة بين متغيرات محل الدراسة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الابداع المؤسسي بالتطبيق على شركة اسمنت نجران من خلال وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت والحوافز الخضراء، المشاركة والاندماج) والمتغير التابع (الابداع المؤسسي)، وتم اختيار اسمنت نجران لتمثل مجتمع الدراسة لدراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الابداع المؤسسي بالتطبيق على شركة اسمنت نجران عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

٤. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض.

ب. عينة الدراسة:

بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة يمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V. KREJCIE, ١٩٧٠)،

بواسطة القانون التالي: (Salih, Mahdi, ٢٠٢١, ٤٧٣)

$$\text{حجم العينة} = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{\alpha^2}$$

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره ٩٥٪.

p: نسبة العينة من المجتمع التي تم اختيارها ١٥٪

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو ٥٪.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1.96^2 * 0.15 * 0.85}{0.05^2} = 196 \text{ مفردة من مجتمع البحث}$$

أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور تتمثل في الآتي:

- ◆ **المحور الأول:** سينتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين والعمال من عينة الدراسة، والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).
- ◆ **المحور الثاني:** سينتضمن فقرات إدارة الموارد البشرية الخضراء وابعاده (المتغير المستقل).
- ◆ **المحور الثالث:** سينتضمن الفقرات التي تقيس الابداع المؤسسي (المتغير التابع).

صدق أداة البحث:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصر حدود الدراسة الموضوعية على تسليط الضوء حول أثر إدارة الموارد البشرية على الابداع المؤسسي بشركة اسمنت نجران.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على شركة اسمنت نجران.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة حجمها نحو (١٩٦) من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤ م.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version ٢٦):

- ◆ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- ◆ المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- ◆ استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

♦ تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (إدارة الموارد البشرية الخضراء) على (الابداع المؤسسي)

♦ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (إدارة الموارد البشرية الخضراء) على (الابداع المؤسسي)

تقسيم الدراسة المقترح:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.
- قائمة المراجع.
- الملاحق.

الجزء الثاني: الإطار النظري

المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) من المفاهيم الحديثة التي تجمع بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والممارسات البيئية المستدامة. يهدف هذا النهج إلى دمج الاستدامة البيئية في جميع عمليات الموارد البشرية، مما يعزز من أداء الموظفين والمؤسسة ككل، ومع تزايد الاهتمام بقضايا البيئة والتغير المناخي، أصبح من الضروري أن تتبنى الشركات استراتيجيات خضراء لا تقتصر فقط على الإنتاج ولكن تمتد لتشمل جميع جوانب العمل داخل المؤسسة، لذا يمكن لإدارة الموارد البشرية الخضراء أن تلعب دوراً كبيراً في تحفيز الإبداع المؤسسي.

وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يشمل مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تقليل الأثر البيئي للمنظمات من خلال تحسين عمليات التوظيف، التدريب، التقييم، والرفاهية الوظيفية، وهذه الممارسات تعمل على تحفيز الموظفين وتطوير ثقافة بيئية داخل المنظمة، وهو ما يساهم بشكل غير مباشر في تعزيز الإبداع المؤسسي، وعندما يشعر الموظفون أنهم يعملون في بيئة تحترم البيئة وتدعم المبادرات الخضراء، يتزايد التفاعل الإبداعي لديهم. كما أن التزام الشركات بالاستدامة يعكس اهتمامات الموظفين بالقضايا البيئية، مما يدفعهم إلى التفكير بشكل مبتكر لتقديم حلول جديدة.

كما تعتبر الإبداعية أحد العناصر الجوهرية التي تدعم التنافسية المؤسسية في السوق، مع تطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء، يتم تحفيز الموظفين على التفكير بشكل مختلف وإيجاد حلول مبتكرة تعزز من استدامة العمل. من خلال خلق بيئة عمل تشجع على التفكير المستدام، يمكن للموظفين أن يشعروا بالدافع للابتكار في حل المشكلات البيئية والعملية على حد سواء، وبالتالي تُسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في بناء ثقافة ابتكارية داخل المنظمة، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتطورات السريعة في السوق.

ويتطلب تحقيق الإبداع المؤسسي بنجاح أن تتمكن المنظمة من تطوير بيئة عمل تحفز على التفكير الإبداعي وتدعم التغيير المستدام. وإدارة الموارد البشرية الخضراء تركز على دعم الموظفين في هذه الرحلة من خلال تقديم برامج تدريبية، تكنولوجيات حديثة، وبيئة عمل مرنة. من خلال تطبيق هذه الممارسات، يمكن أن تصبح المنظمة أكثر قدرة على التكيف والابتكار في مجال الاستدامة. هذا التوجه يعكس ليس فقط المسؤولية البيئية، بل أيضاً تحسين الأداء المؤسسي والإبداعي، مما يساعد المنظمة في البقاء في طليعة التنافسية.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء

تمهيد:

إدارة الموارد البشرية الخضراء هي مفهوم حديث يدمج مبادئ الاستدامة البيئية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. تهدف إلى تعزيز الوعي البيئي بين الموظفين وتطوير ممارسات عمل صديقة للبيئة، وتتضمن هذه الإدارة تبني ممارسات مثل التوظيف الأخضر، حيث يتم اختيار موظفين ذوي وعي بيئي، وتوفير تدريب وتطوير يركزان على الاستدامة البيئية. كما تشمل تقييم الأداء الأخضر، الذي يقيم مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف بيئية، وتقديم مكافآت وحوافز تشجع على الممارسات البيئية المستدامة، كما تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الابتكار الأخضر وزيادة المسؤولية الاجتماعية للشركات، كما تساعد في جذب الموظفين الملتزمين بالاستدامة؛ مما يعزز سمعة المؤسسة ويساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومع تزايد التحديات البيئية، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء لضمان استدامتها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق^{٢٠}.

أولاً: الإدارة الخضراء للموارد البشرية

يجب التفرقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والإدارة الخضراء للموارد البشرية، فالأولى تعني استخدام سياسات وفلسفات وممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد ومنع الضرر الناشئ عن عدم الاهتمام بالبيئة داخل منظمات الأعمال، والثانية تشير إلى جميع الأنشطة التي ينطوي عليها التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة لنظام يهدف إلى جعل المنظمة وموظفيها أصدقاء للبيئة، مع التنسيق مع البيئة الخارجية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة للمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، أي أن إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تهتم بتحويل الموظف العادي إلى موظف صديق للبيئة وهي جزء من الإدارة الخضراء للموارد البشرية، حيث تقوم بدور هام في ترجمة السياسة الخضراء إلى إيجاد ممارسات ثقافية مستدامة داخل المنظمة، وتساعد على تحقيق الأهداف الخضراء لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية، وتعتبر المدخلات الخضراء الصحيحة للموظف هي أساس تحقيق الأداء الأخضر المناسب للوظيفة^{٢١}.

^{٢٠} - الموجي، سارة عاطف. (٢٠٢٢). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (٢٢)، العدد (١)، ٢٠٢٢، ص ٢٨٥.

^{٢١} - إسماعيل، إيناس أحمد (٢٠٢١) دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة، دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص ١٥٦.

وهناك تداعيات بعيدة المدى للأنشطة البشرية التي أدت إلى انقراض العديد من أشكال الحياة وتعريضها للخطر، لذا بدأت الأنشطة البشرية في تحويل نفسها مما أدى إلى ظهور عدة مفاهيم خاصة بالإدارة الخضراء والاقتصاد الأخضر وإدارة الموارد البشرية الخضراء وغيرها من المفاهيم الحديثة، والإدارة الخضراء تقوم من خلالها الشركات والمنظمات بتطوير استراتيجية المنظمة لإدارة البيئة وفقا لخطة استباقية تبنى على مشاركة الموظف أو العامل في أنظمة الإدارة الخضراء والتي لها تأثير إيجابي على الشخصية وعلى سلوك الموظف، كما تهتم الإدارة الخضراء بعمل تنسيق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والبيئة الخارجية لتحقيق أهداف الأجندة الخضراء للمنظمة أو الشركة.

ويعتبر السلوك الأخضر من المتطلبات الحيوية للموارد البشرية حيث إن المصطلح "أخضر" له معان مختلفة، ولكن في جميع الأحوال هذا المصطلح له صلة بالبيئة الطبيعية وفي مجال إدارة الأفراد في مكان العمل يتضمن أربع مهام هي :

- الحفاظ على البيئة الطبيعية وذلك بإعادة استخدام الموارد من خلال ما يأتي من الأرض يجب أن يعود إلى الأرض، وما يأتي من الصناعة يجب أن يعود إلى الصناعة.
- حماية الموارد الطبيعية من خلال الحفاظ على شكلها الأصلي وحمايتها من الضرر أو الضياع أو التغيير السلبي.
- غرس الوعي حول مفهوم البيئة الخضراء المحيطة.
- تقليل التلوث البيئي بإعادة التدوير، والتخلص السليم من الموارد.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعد (Wehrmeyer ١٩٩٦) أول من استخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن كتابه People Greening والذي حاول من خلاله ربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة البيئية في المنظمة، وظهر هذا المصطلح منذ حوالي عشر سنوات.

وظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء منذ عام ٢٠٠٠ م كنهج جديد تماماً تم قبوله في جميع أنحاء العالم من عام ٢٠١١ م باعتباره المفهوم الذي يدير البيئة داخل المنظمة من خلال تبني الموارد البشرية سياسات وممارسات خضراء، بحيث توفر الإدارة استخداماً فعالاً وكفء للموارد الطبيعي، ولكنها لا زالت حتى الآن تعد ظاهرة جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة في الدول النامية، كما أنها تتيح بعض التحديات الجديدة لمختصين الموارد البشرية تدعو فيها إلى تلبية الاحتياجات البيئية في صياغة وتنفيذ استراتيجيات وسياسات أفضل للموارد البشرية.

ونظرًا للاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالقضايا البيئية كنتيجة لبعض الظواهر الحديثة كظاهرة الاحتباس الحراري وما ينتج عنها من تغيرات مناخية مثل ارتفاع درجة حرارة الأرض، أصبحت العديد من المنظمات أكثر توجهاً للحفاظ على البيئة وهو ما يطلق عليها "منظمات صديقة للبيئة"

تعد إدارة الموارد البشرية أحد الأنشطة التنظيمية التي لها تأثير كبير على عمليات المنظمة وأدائها المالي، كما يعتقد العديد من العلماء في مجال إدارة الموارد البشرية أن نجاح إدارة الابتكار واستراتيجية المنظمة تعتمد على كفاءة إدارة الموارد البشرية.

وقد أدت التنمية الاقتصادية السريعة إلى العديد من القضايا البيئية، مع إدراك كل من الحكومات والمنظمات الآنية لأهمية الاستدامة البيئية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتحت ضغط الحكومات والقوانين وأصحاب المصلحة، وبدأت المنظمات في تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء كاستراتيجية لتعزيز سمعتها وتحقيق الأهداف البيئية، وبالتالي أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حاسمة لتحسين الأداء البيئي واكتساب ميزة تنافسية^{٢٢}.

ويستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء في الإشارة لإسهام سياسات إدارة الموارد البشرية تجاه الأجندة البيئية الخاصة بالحفاظ على الموارد الطبيعية، كما تشمل على تبني عمليات وممارسات خضراء متنوعة في وظائف الموارد البشرية لحيازة رأس المال البشري والتدريب وإدارة الأداء وإدارة المكافآت.

حيث يُعرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها هي التي ينتج عنها تحسناً في رفاهية الإنسان والمساواة الاجتماعية، وتقلل بصورة ملحوظة من المخاطر البيئية وحسن استخدام الموارد النادرة، ويقلل فيها انبعاث الكربون وتزداد كفاءة استخدام الموارد كما تستوعب جميع الفئات الاجتماعية وتشجع الاستثمار في إعادة بناء المهارات والتعليم^{٢٣}.

^{٢٢}- Song, Wenhao, Yu, Hongyan & Xu, Hui (٢٠٢٠), Effects of green human resource management and managerial environmental concern on green innovation, European Journal of Innovation Management, Emerald Publishing Limited, p٢٠.

^{٢٣} - برنامج الأمم المتحدة للبيئة ٢٠١٢. تقرير مجلس الإدارة / المنتدى البيئي الوزاري العالمي، الدورة الاستثنائية الثانية عشرة الدورة السابعة والستون، الملحق رقم ٢٥.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها مبادرات الموارد البشرية الصديقة للبيئة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف والاحتفاظ بالعاملين، كما أنه مصطلح يستخدم للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه البيئة، وذلك لحماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها.

وكما يُعرف (٢٠١٦). Arulrajah et al إدارة الموارد البشرية الخضراء أنها العمليات والتقنيات الفعلية التي تطبقها المنظمات لتقليل الآثار السلبية للبيئة والمجتمع، ودعم الجوانب الإيجابية، إذ أن الهدف والغاية المثلى لإدارة الموارد البشرية الخضراء هو الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي^{٢٤}.

وأيضا الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية هي البرامج الخضراء الفعلية لإدارة الموارد البشرية والعمليات والتقنيات التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمات للحد من الآثار البيئية السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات والهدف النهائي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو تحسين الأداء البيئي للمنظمة.

كما أشار (٢٠١٧) Mishra ان إدارة الموارد البشرية الخضراء عبارة عن استراتيجية لتنفيذ الممارسات الخضراء التي تعزز الأداء البيئي وتحقيق التنمية المستدامة^{٢٥}.

كما عرف (٢٠١٨, Peerzadah, Mufti and Nazir) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها "توظيف سياسات إدارة الموارد البشرية في تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل منظمات الأعمال وتعزيز حماية البيئة بما يساهم في رفع معنويات الأفراد^{٢٦}.

وعرفها إسماعيل (٢٠١٩) بأنها إدارة حديثة للموارد البشرية مرتبطة بالإدارة البيئية في المنظمة، حيث تساهم في زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء مثل التوظيف الأخضر التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويض الأخضر، والاندماج الأخضر، بما يساهم في تنمية السلوك الأخضر وتحسين الأداء البيئي والتنظيمي، وبالتالي الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة^{٢٧}.

^{٢٤}- Arulrajah, A. A., Anton, Opatha, H. H. & Nawaratne, N. N. (٢٠١٦). Green Human Resource Management Practice. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, ٥(١), ٢٨-٤٠.

^{٢٥} Mishra, P. (٢٠١٧). Green human resource management: a framework for sustainable organizational development in an emerging economy. International Journal of Organizational Analysis, ٢٥(٥), ٧٧٠.

^{٢٦}- Peerzadah, S. A., Mufti, S. & Nazir, N. A. (٢٠١٨). Green Human Resource Management: A Review. International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, ٧(٣), ٧٩٥-٧٩٥.

^{٢٧} - إسماعيل، عمار فتحي موسى. (٢٠١٩). أكتوبر دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية دراسة تطبيقية كلية التجارة جامعة جنوب الوادي المؤتمر الدولي الثالث إدارة المنظمات الصناعية والخدمية الممارسات الحالية والتوجهات المستقيمة في ضوء خطط التنمية المستدامة الغردقة، مصر، ص ٥١.

ومما سبق نستنتج ان إدارة الموارد البشرية الخضراء عرفت بأنها دمج برنامج الإدارة البيئية في نظام إدارة الموارد البشرية للمنظمة، وإنها عملية مواءمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي مع السياسات والممارسات الصديقة للبيئة، ويهدف إلى تقليل البصمة الكربونية لكل موظف يعمل في المنظمة وتزويدهم بثقافة عمل صحية ومحفزة وعلى ذلك فهو يشتمل على عنصرين: الحفاظ على رأس المال المعرفي، والممارسات الصديقة للبيئة.

واستخلاصا للتعريف السابقة يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي التي تهتم بتطبيق مبادئ الاستدامة والحفاظ على البيئة في إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الجامعة والموظفين والمجتمع والبيئة، وتشمل هذه النهج الاستدامة في التوظيف والتدريب وإدارة الأداء والتحفيز، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الاستدامة داخل الجامعة وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء أسلوبًا مهما لتحقيق الاستدامة في الجامعات وتحسين أدائها البيئي والاجتماعي.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تحقيق الأهداف البيئية للجامعة، وخفض التكاليف، وزيادة الكفاءة، واستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم الوعي بعمليات الاستدامة مثل إنتاج منتجات صديقة للبيئة وإعادة التدوير، مما يؤدي إلى زيادة قدرة الجامعة على المنافسة، وفيما يلي شرح للأهداف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية الخضراء:

١. الحفاظ على البيئة الطبيعية واستدامتها بهدف تلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم.
٢. انخفاض تكاليف المنظمة عن طريق الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن الشركة والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على موقعها على الإنترنت، وعقد المؤتمرات عن بعد، والتقليل من استخدام الورق... وغيره.
٣. الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية ومنع التدخين داخل المكاتب واستخدام مواد غير ضارة في العمل، وتوفير مقومات الصحة الغذائية من الخضروات والفواكه الطبيعية في اجتماعات الموارد البشرية وغيرها.
٤. اكتساب المنظمة الميزة التنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي أصبحت جزءاً من مسؤوليات الشركة الأساسية التي لا يمكن لأي شركة تجاهلها وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

٥. غرس الوعي لدى العاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي لكي تصبح المنظمة صديقة للبيئة، مع تحسين الصورة العامة للمنظمة وزيادة قدرتها على التنافس.
٦. تحفيز الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، ومحاولة المنظمة تغيير سلوكيات العاملين وحثهم على الاتجاه نحو الأداء الأخضر^{٢٨}.
٧. العمل على تغيير سلوك العاملين واتجاههم نحو الأداء الأخضر.
٨. تساعد المنظمة على زيادة مواردها الطبيعية من خلال استخدام المواد المعاد تدويرها وتقليل النفايات.
٩. الحد من التدخل من جانب الحكومة وغيرها من المؤسسات التي تعمل على تنفيذ القوانين: إن تبني المنظمة لممارسات الموارد البشرية الخضراء واهتمامها بالحفاظ على البيئة من التدهور يؤدي إلى الحد من فرص التدخل من قبل الحكومة^{٢٩}.

رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

لعل أهمية الموارد البشرية الخضراء ليس فقط بما تحمله من برامج لإشراك الموظفين بالأنشطة صديقة البيئة فحسب وإنما تشجيعهم على أن يكونوا جزءاً من هذه المبادرات من خلال تقديم أفكار مبتكرة ومساعدتهم على أداء واجباتهم والقيام بمهامهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه مع غرس القيم البيئية فيهم وتعليمهم كيفية تبني السلوك الأخضر ومد يد العون لهم ومساندتهم والاحتفاظ بهم وتقديم الدعم لهم بالمكافآت والتعويضات الخضراء وتتمثل أهمية إدارة الموارد

البشرية في أن:

١. المنظمات التي تتبنى إدارة الموارد البشرية الخضراء تكمن أهميتها بالدرجة الأولى في كون معدلات دوران العاملين فيها قليل حيث تعمل على الاحتفاظ بالعاملين القدماء وتجذب العاملين المهتمين بالاستدامة ذو الخبرة وذلك لتحقيق أعلى معدل من الإنتاجية وتتمكن هذه المنظمات أيضاً من حل جميع مشاكلها المتعلقة بالتلوث وبالتالي تأمين حياة صحية أفضل.

^{٢٨} - الموجي، سارة عاطف. (٢٠٢٢). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة، مرجع سابق، ص ٢٩٠.

^{٢٩} - سمير، بسام وآخرون. (٢٠٢٠). تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع السياحة، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد (٤)، العدد (١/٢)، ص ٥٣.

^{٣٠} - سويف، ديانا علي. (٢٠٢٢)، أثر ممارسات إدارة الموارد الخضراء على الابتكار الأخضر (دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري)، الجامعة الافتراضية السورية، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ص ٣٠.

٢. هذه المنظمات الخضراء تقوم بجذب الموظفين الآمنين الذين لديهم ميول لقضايا البيئة وتقوم باختيارهم وتوظيفهم والاهتمام بهم لترى قيمة هذه الميول لديهم وإلى أي مدى يمكنهم أن يعملوا بها و هل هم بالفعل أصدقاء البيئة؟ بالإضافة إلى تقديم العون لهم وتوفير الرعاية المطلوبة من تدريب وتطوير في حال أعطتهم الثقة لبدءوا ويعملوا وكانوا معنيين بالأمر فعليا.

٣. تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال اتخاذ القرارات الصديقة للبيئة ووجود الموظفين الذين يفهمون أهمية الاستدامة

٤. تمكن من اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الابتكار وإيجاد حلول للمشاكل البيئية وزيادة الرغبة في العمل بالوظائف الخضراء حتى يصبح الخيار الأكثر تفضيلا في استقطاب المواهب الخضراء وهذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية.

٥. الاحتفاظ بالموظفين لأن المنظمات الخضراء لديها معدلات دوران أقل مقارنة مع نظيراتها الغير مستدامة

٦. كما أنه لإدارة الموارد البشرية الخضراء دورا هاما في تحسين المبيعات فهي تساعد على انتاج منتجات صديقة للبيئة بأقل التكاليف واختصار الوقت والجهد.

٧. تساهم أيضا بشكل ملحوظ في إنشاء مؤسسات بيئية وزيادة مشاركة العاملين في عملية الابتكارات البيئية والحد من النفايات البيئية وزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية.

٨. دورها الهام في تطوير ثقافة مؤسسية مستدامة من خلال مجموعة من القواعد و المبادئ و ممارستها في جعل العاملين أكثر وعيا و اهتماما بالموارد الطبيعية هذا على مستوى المنظمة أو الشركة أما على مستوى الفرد، حيث يتمتع الفرد بحياة خاصة بالإضافة إلى الحياة الوظيفية ؛ أيضا لابد من تسهيل السلوك الصديق للبيئة في كافة المجالات فيكون التخضير مفيدا جدا بالنسبة للفرد في تقديم مساهمة كبيرة لإدارة المؤسسات بيئيا بنجاح لافلت ليساهم في الاستدامة البيئية بالإضافة إلى زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء و تنمية العلاقات الخضراء و السلوك الأخضر لدى القيادات و الموظفين وكل ذلك بهدف تحسين الأداء البيئي و التنظيمي و بالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .

خامساً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تهدف ادارة الموارد البشرية الخضراء الى تنفيذ الممارسات التي تعزز تنمية المهارات البيئية وتزويد الموظفين في المشاركة في المبادرات الخضراء لخلص صورة خارجية مثلى للمنظمة:

١. التوظيف الأخضر^{٣١}

يسمى التوظف الاخضر توظيف ذوي الياقات الخضراء"، حيث تسعى المنظمات الى الاستدامة الخضراء من خلال توظيف اشخاص ذو اهتمام بحماية البيئة، حتى يكونوا على استعداد في الانخراط في اعمال المؤسسات الصديقة للبيئة و يتلخص هذا النوع من التوظيف في جذب واستقطاب الاشخاص الذين يملكون المعرفة والوعي البيئي لملاء الشواغر ، حيث يتم اختيار الافضل من المرشحين من خلال سلسلة من الإختبارات للتأكد من اختيار الموظفين الذي يحملون اتجاهات ايجابية حول البيئة، ويتم تقييمهم واختيار الافضل منهم طبقاً للمعايير الخضراء وذلك بالتأكيد على الجوانب البيئية في مواصفات الموظفين والوصف الوظيفي، بالاضافة الى بعض الاسئلة التي تتعلق بالمعرفة البيئية والمعتقدات والقيم تجاه البيئة.

وقد عرف الزبيدي وحزمة (٢٠١٩) التوظيف الاخضر انه عملية توظيف على وفق معايير بيئية بأسلوب يقلل التكاليف ومدعوم بوسائل الانترنت للحصول على ردود فعلية آنية بخصوص الاسئلة المتعلقة بالبيئة للتعرف على المهارات التي يحملها المتقدم. وأشار (Tang et al. ٢٠١٨) الى التوظيف الاخضر انه جذب قوى عاملة ماهرة ومؤهلة ومدرية ذات توجه بيئي"، وهناك صفات مهمة يجب ان تتوافر في المرشح للتوظيف الاخضر اهمها الوعي الاخضر اي انه يجب ان يتصف المرشح للعمل بالوعي تجاه القضايا البيئية والمجتمعية (عبد الرحمن، ٢٠٢١). وتتطلب عملية التوظيف الاخضر تبني طرق صديقة للبيئة عند التوظيف كاستخدام شبكة الانترنت، وتبني الإتجاهات الخضراء من خلال القيام بأنشطة صديقة للبيئة كتوفير الطاقة واعادة تدوير الورق.

٢. التدريب الأخضر^{٣٢}

^{٣١} - قطيشات، مهند احمد.(٢٠٢٣). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان، مجلة جامعة الشرق الأوسط، ص٢١.

^{٣٢} - سمير، عماري. (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بولاية سطيف، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص٤٢٦.

يعد التدريب الأخضر أحد أهم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بما يضيف من مهارات خضراء للعاملين، ذلك أنه يساهم في زيادة وتعزيز الجهود المعرفية الخضراء والمواقف، والمهارات وتدعيم الخبرات ومعالجة المشاكل البيئية فضلاً عن إيجاد المناخ البيئي الأخضر باعتماد مجموعة من البرامج التدريبية. كما يعد نشاط من أنشطة الموارد البشرية الخضراء والذي يعمل على تهيئة الموارد البشرية لإكسابهم المهارات وفهم المستجدات البيئية ومن ثم العمل على حمايتها. إذ أن التدريب الأخضر يمثل مجموعة البرامج التي تقوم بها المنظمة لصالح موظفيها حول الممارسات الخضراء وذلك من خلال تنظيم الندوات والمحاضرات والدورات التدريبية الخضراء.

كما أن البرامج التدريبية الخضراء يجب أن تشتمل على القضايا الاجتماعية والبيئية وعلى مستوى المنظمة ككل، وهذا لا يشتمل على العاملين القدامى فحسب، بل يجب أن يشتمل على العاملين الجدد وذلك من خلال توضيح رؤية المنظمة ورسالتها ومبادراتها وأهدافها والمتمثلة في تقديم منتجات صديقة للبيئة بالإضافة إلى تقليل الغازات المنبعثة من عمليات الإنتاج المسببة للاحتباس الحراري، ولضمان نجاح البرامج التدريبية يستوجب الأمر التخطيط لها وبشكل سليم وبما ينسجم مع طبيعة كل وظيفة.

٣. تقييم الأداء الأخضر:^{٣٣}

تعمل المنظمات بمبدأ التأكد من أن جميع المخرجات هي خضراء، وهذا يحتاج إلى تقييم الموارد البشرية الخضراء وتسمى هذه العملية التقييم الأخضر، كما يمثل تقييم الأداء مجموعة المعايير والمقاييس الخضراء الموضوعة من قبل المنظمة لإجراء المقارنة مع ما هو مخطط له والمنفذ من قبل العاملين، يضاف إلى ذلك السلوك الأخضر الذي يُعد أحد المقاييس في تقييم أداء الموظفين، حيث يعتبر بمثابة العملية التي يمكن التأكد من خلالها بأن أداء الموظفين هو أداء أخضر سواء كان أداء فردياً أو جماعياً وباعتماد مقارنة المخرجات الخضراء مع المخطط لها.

كما تواجه عملية تقييم الأداء الأخضر مجموعة من المشكلات والمعوقات والتي أبرزها يتمثل في كيفية وضع المعايير والمؤشرات والمقاييس التي يتم وفقها قياس أداء المنظمات الخضراء، فضلاً عن صعوبة جمع البيانات والمعلومات عن أعمال وأنشطة المدراء في المجالات البيئية الخضراء، ولكي يتم معرفة الأداء المحقق.

^{٣٣} - نصيرة، علاوى. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد (١٠)، العدد (٠٣)، ص ١٢٨.

٤. المكافآت الخضراء:^{٣٤}

دائما ما تسعى المنظمات ذات التوجه البيئي أو الأخضر إلى استخدام المكافآت لتحفيز سلوك العاملين وتشجيعهم لزيادة جهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف البيئية، هذا وتعتبر المكافآت والتعويضات إحدى الأدوات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لما لها أثر في ربط مصالح الأفراد ومصالح المنظمة بعضها ببعض، كما أن هذه الأنشطة لا تتوقف تأثيراتها على دعم أنظمة إدارة البيئة فقط، بل تمتد آثارها إلى دعم وتطوير الابتكارات التي لها آثار وانعكاسات إيجابية على البيئة.

كما إن التحفيز الأخضر يعد من العناصر الرئيسية والأكثر أهمية للحفاظ، وجذب، وبقاء، وتحفيز الموظف نحو تحقيق الهدف التنظيمي، فالمنظمات التي تقدم مكافآت خضراء لأداء موظفيها تكون أكثر ميلاً إلى إتباع الممارسات الخضراء، وقد يؤدي ارتفاع التزام الموظف نحو برنامج الإدارة البيئية عندما يقدم له تعويضاً نتيجة قيامه بالمسؤوليات البيئية واكتساب مهارات خضراء جديدة، لذا يجب أن تكون هناك سياسات للمكافآت الخضراء لتحفيز الموظفين والإحتفاظ بهم، وتشجيع وتطوير قدرات جديدة يمكن أن تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية كإعادة تدوير النفايات والتقليل منها، والحد من هدر الموارد الطبيعية وتطوير نظام الإنتاج الأخضر، كما يجب على المنظمات الخضراء أن تضع نظام مجزيا لتعزيز الإدارة الخضراء، وهذا يتطلب توظيفاً فعالاً للحوافز التي تتم وفق عوامل إختبارية مختلفة لموقف الموظف الأخضر عند تحقيق نتائج هامة في الأداء البيئي.

٥. المشاركة والاندماج:^{٣٥}

تهتم علاقات الموظف بشكل عام بإنشاء جو من العلاقة الودية ما بين المستخدم ورب العمل، والتي يتم من خلالها تسهيل تحفيز الموظفين والرفع من روحهم المعنوية بما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم من خلال أنشطة تمكين ومشاركة الموظفين، حل المشاكل التي تنشأ في مكان العمل ومنع حدوثها، ولذلك فإن أدبيات إدارة الموارد البشرية تؤكد على أن العلاقات الإيجابية أصول غير ملموسة بالمنظمة، يجب أن ينظر إليها على أنها مصدر للميزة التنافسية يجب تعزيزها واستدامتها، علماً أن علاقات الموظف الأخضر ستركز على خلق بيئة عمل تشاركية بالمنظمة يتمكن من خلالها الموظفون من طرح أفكارهم حول القضايا البيئية، ويتشاركون الاهتمام الأخضر جنباً إلى جنب مع الإدارة؛ مما يعني أن هذه

^{٣٤} - أحمد مناف عبد المطلب. (٢٠١٩)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية الآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١١)، العدد (٢٦)، ص ٤٢٥.

^{٣٥} - بلاني، أحمد، سمالي، يحيى. (٢٠١٨). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة روى الاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (٢)، ص ١٢٣.

الممارسة (علاقات الموظف الأخضر)، تعتمد بشكل أساسي على توليد الرغبة على التعاون في المجالات الخضراء التي تعد أساساً لتحقيق النتائج الصديقة للبيئة.

٦. حفظ الطاقة:

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

وان الحفاظ على الطاقة لها إمكانات كبيرة نحو حماية البيئة وهنالك كثير من المطالب حول انحاء العالم تؤكد على إيقاف أجهزة التكييف والمصباح قبل مغادرة مكان العمل كما ان هنالك بعض المكاتب أدخلت فكرة تفقد انبعاث الكربون من سيارات النقل المشترك.

ويشير المحترفون بالموارد البشرية ان أفضل الممارسات لدى المنظمات هي تشجيع الموظفين في مكان العمل على ان يكونوا أكثر صداقة وحفاظاً على البيئة وذلك من خلال تشجيعهم على القيام ببعض الأنشطة مثل القيام بتصوير الأوراق على الوجهين والعمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها واستخدام المصباح الموفرة للطاقة واستخدام المصباح المكتبية وخفض وتنزيل الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب.

فالحفاظ على الطاقة في المكاتب له تأثير إيجابي كبير على البيئة، ففي محاولة لتوفير أكثر كفاءة وأفضل خدمات صديقة للبيئة، قامت المكاتب في جميع انحاء العالم بتنفيذ عدة مبادرات للحد من الأثر البيئي، وبدأت إدارة الموارد البشرية في شركة سكاى البريطانية بالقيام بحملة لاستخدام ١٠٠٪ من الطاقة المتجددة حيث يطلب من الموظفين إيقاف أجهزة الكمبيوتر وأجهزة التلفاز والأضواء والاستفادة من الإضاءة الشمسية، في حيث أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات البريطانية الأخرى تؤكد على سياسة تنقل الموظفين وتشجع على تبادل السيارات وزيادة استخدام وسائل النقل العام^{٣٦}.

سادساً: خصائص إدارة الموارد البشرية الخضراء

^{٣٦} - نصيرة، علاوى. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي، مرجع سابق، ص ٢١.

بالمقارنة مع إدارة الموارد البشرية التقليدية، فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتمتع بالخصائص التالية:^{٣٧}

- القدرة على تنمية وتحسين الأداء البيئي للعاملين بالمنظمة، باختلاف إدارة الموارد البشرية التقليدية فهي تهتم بتنمية مهارات وقدرات العاملين من أجل تحسين مستوى أدائهم ورفع الكفاءة، وزيادة الإنتاج، بغض النظر عن تحسين الأداء البيئي.
- تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق مبدأ المساواة بين جميع الموظفين، وإعطاء كل فرد حقه، في حين أن إدارة الموارد البشرية التقليدية تولي اهتماما فقط بكيفية توفير الاحتياجات اللازمة لزيادة الإنتاج، فالعاملين مجرد وسيلة من الوسائل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، دون النظر إلى تحقيق مبدأ النزاهة.
- إن الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية الخضراء هو خفض التكاليف، وزيادة الإنتاج والاحتفاظ بالعاملين، مع إنتاج منتجات صديقة للبيئة، مما يؤدي إلى تحقق التنمية المستدامة، بينما تهدف إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى زيادة الإنتاج بغض النظر عن تحقيق التنمية المستدامة.
- تقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بإعطاء أجر لكل موظف حسب مستوي أدائه، مما يعمل على تشجيع الموظفين وتحفيزهم عن العمل بشكل أكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن إدارة الموارد البشرية التقليدية يتلقى فيها الموظفون نفس الأجر بغض النظر عن مستوى أدائهم.

سابعاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الخضراء

^{٣٧} - نفس المرجع، ص ١٢٧.

بالرغم من الأهمية الكبيرة لممارسات إدارة الموارد البشرية للخضراء للمنظمات بصورة عامة لما ينتج عنها من آثار ايجابية لها وللمجتمع وعلى رأسها خلق التنمية المستدامة، ولكنه في الوقت نفسه لا توجد سياسات أو ممارسات خالية من التحديات، حيث أنه هناك بعض التحديات التي تواجه هذه الممارسات في المنظمة أهمها:^{٣٨}

- هناك بعض الموظفين في المنظمة غير متحمسين لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- التطوير والحفاظ على ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء هو عملية طويلة وتستغرق وقتاً طويلاً.
- في المرحلة الأولى لتنفيذ الممارسات الخضراء قد يتطلب الأمر استثماراً مرتفعاً وقد يحقق عائداً منخفضاً.
- يعد تدريب الموظفين حول إدارة الموارد البشرية الخضراء مهمة صعبة يتعين عليهم القيام بها.
- من الصعب تقييم الأداء الأخضر لسلوك الموظفين.
- من الصعب تحويل سلوك الموظف من ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في مدة قصيرة.
- من التحديات الكبرى التي يواجهها المتخصصون في الموارد البشرية اختيار وتطوير قادة المستقبل، وهذا يتطلب إنشاء هيكل عمل أخضر، وإعداد عمليات تشغيل خضراء، وتوفير أدوات خضراء، وإنشاء التفكير الأخضر المتوقع لموظفيهم.
- أن عملية تدريب الموظفين على الممارسات الخضراء قد تواجه مقاومة من قبل بعض الموظفين لعدم تقبلهم الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتمسكهم بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

ثامناً: مستويات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تضم إدارة الموارد البشرية الخضراء مستويات متنوعة وهي على النحو الآتي:^{٣٩}

١. المستوى الفردي: يتكون من الدافعية الخضراء والتصرف الأخضر والمعرفة الخضراء والسلوك الأخضر والشخصية الخضراء، إذ أن العاملين في المؤسسة يتخذون قراراتهم بناء على دوافعهم واتجاهاتهم وقيمهم

^{٣٨} - سمير، عماري (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابداع- دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بولاية سطيف، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص ٤٢٥.

^{٣٩} - قطيشات، مهدي احمد. (٢٠٢٣). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان، مجلة جامعة الشرق الأوسط، ص ١٩.

الشخصية وبما يصب في مصلحة المؤسسة، مما يتطلب من المؤسسة تعزيز هذا المستوى من خلال اتخاذ قرار اداري صديق للبيئة والحفاظ على الموارد ونشر الوعي والسلوك البيئي المناسب.

٢. المستوى التنظيمي: يشتمل على الهيكل التنظيمي، الوصف الوظيفي، والثقافة التنظيمية الخضراء والتي تتمثل في الرموز والقيم والمعايير الخضراء التي تؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين وتعد نقطة الانطلاق للاهتمام بالقضايا البيئية.

٣. المستوى فوق التنظيمي: ويتمثل في القوانين والانظمة والتعليمات التي تنظم العمل، اضافة الى القرارات واللوائح الحكومية المتعلقة بقضايا البيئة والتنمية المستدامة.

المبحث الثاني: الابداع المؤسسي

تمهيد:

تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائما، وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل. ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الابتكار والابداع والتجديد على أساس دائم ومستمر، وان القادة المتميزين هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد في مؤسساتهم والاستفادة من مواهبهم الإبداعية، واستثمار ما لديهم من قدرات وطاقات متجددة، ويعتمد نجاح الابتكار في الإنتاج والخدمات على الابداع، إذ لن يصبح للمؤسسات وجود إذا لم تتوفر لها الأفكار بشكل مستمر وسليم. ويواجه مديرو المؤسسات تحديا رئيسا، ألا وهو كيفية تحقيق الاستفادة من القدرات الفردية وتعزيزها بهدف الوصول إلى الابتكار والتميز المؤسسي.

اولاً: تعريف الابداع

تتعدد تعاريف الابتكار وهي تزيد عن ٥٠ تعريفاً، ويعزى ذلك إلى اختلاف مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، كما قد يعود ذلك إلى تعدد مجالات الظاهرة الإبداعية، وكثير من الكتاب يثبتون بوجود تداخل بين مفهومي الإبداع (Innovation) والابتكار (Création) وأصبحا يستخدمان كمترادفين حيث يُورد أحد المؤلفين بأن "الابتكار أو الابداع فردي المنشأ، اجتماعي النتائج، وأنه لا يقتصر على الإنتاج المادي فقط بل يتضمن كذلك الإدارة بكل ما تشمله من متغيرات" كما يعرف بأنه "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته"^{٤٠}

ويعتقد الكثيرون بأن الابداع يعد أحد العناصر الحيوية لتحقيق التميز والتفوق في العديد من المجالات، لذا فهو يرتبط في بعض المؤسسات بالموهبة الفطرية، ولكن بمجموعة من التقنيات والأساليب، التي تساعد هذه المؤسسات على الآتيان بأفكار جديدة ومناسبة أي أن الإبداع هو "رؤية ما يراه الآخرون والتفكير فيه بطريقة مختلفة"^{٤١}

^{٤٠} - بطرس، سليم، منير، جلد ٦ (٢٠٠٦)، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص ٢٠.

^{٤١} كوك بيتر (٢٠٠٨). ترجمة خالد العامري: إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١٨.

ذلك أن " الابتكار هو القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج، أو تنظيم نظام إداري، أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل أو أرشق، وعلى التوصل إلى مبتكر فعال لمشكلة قائمة وليس حلاً تقليدياً^{٤٢}

وباختصار يمكن القول أن الابداع او الابتكار عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة (التقليد) والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوقة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد واصل ذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، أو طرق جديدة في تصميم العمل.

ثانياً: الحاجة الى الابداع

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسات تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المؤسسات من الاستمرار والنمو، ويتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات، والاتفاقيات الدولية السارية المفعول كاتفاقية التجارة الحرة وغيرها، ولذا استجابت المؤسسات للحاجة للإبداع بطرق مختلفة، وبدرجات متفاوتة من العناية فبعض المؤسسات أنشأت وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع، وأخرى قامت بإنشاء وحدات تنظيمية لتطوير الإبداع وتنميته. كما قامت أخرى بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الابتكاري أو الإبداعي، وتنظر لذلك على اعتباره يؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية، حيث أن المنافسة الحادة تؤدي باستمرار إلى ظهور ابتكارات.

ثالثاً: خصائص الابداع

يعتبر الاداري المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذي يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر، فالمبتكر في مجال المؤسسة هو

^{٤٢} - صبحي تيسير. (١٩٩٢). الموهبة والابداع، طرائق التشخيص، وادواته المحسوبة، دار التنوير للنشر و التوزيع، عمان، ص٨٦.

شخص يحب المخاطرة، ويسعى إلى دخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، و الأمر طبيعي فأكثر ما يفقد الابداع هو الاعتماد على المعلومات التاريخية، و لكن الافضل ان يعتمد المبتكر على التفكير بإبداع على مهارته في استخدام هذه المعلومات التاريخية لتوليد افكار جديدة، لا ان يسمح لهذه المعلومات بتقييد مرونته العقلية^{٤٣}. اي ان الابداع بشكل ما هو تحد ابتكاري اي " رفض للمنطق القائل الوضع الحالي هو أفضل بديل لان رفض الحلول التقليدية او التي نسمعها من الرئيس او الزميل قد تؤدي بك للتوصل الى افكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلة"^{٤٤}

لذا ينبغي على المديرين المبدعين على اختلاف ادوارهم ان يكونوا على ٣ حالات هي:

١. ان يكونوا مبدعين ومبتكرين في افكارهم واساليبهم.
٢. ان تكون لديهم سماحة تحفيزية يستطيع العاملين معهم القيام بعملية الابتكار والابداع.
٣. السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة للمؤسسة.

ومما سبق يتميز الاشخاص المبتكرين ببعض الخصائص هي:

- البصيرة الخلاقة.
 - الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة.
 - القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير.
 - القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
 - الجرأة في ابداء الآراء والمقترحات.
 - الاستقلالية الفردية
- وقد صنف بعض الباحثين خصائص المبتكر إلى خصائص معرفية وخصائص انفعالية:

وتتلخص الخصائص المعرفية في:

- القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة.

^{٤٣} السامرائي مهدي. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ص ٧٥.

^{٤٤} ماهر أحمد. (٢٠٠٧). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ٣٣٥.

• حب الاستطلاع.

• الاستقلالية في العمل.

• الاحتفاظ بالاتجاه.

• القدرة اللغوية.

أما الخصائص الانفعالية فتتمثل في:

• القيم والاتجاهات والميول والرغبات.

• النواحي الوجدانية والشخصية والاجتماعية.

• الشجاعة وعدم الخوف والشعور بالأمان والثقة بالنفس.

• الضبط والتحكم الذاتي.

• الاهتمام بمشكلات الآخرين وتقديم المساعدة.

• حب الاستطلاع والانضباط في العمل والتركيز على المهمات وعدم التشتت.

• توفر الدافعية الذاتية والقدرة على التأثير في الآخرين.

• الانشغال الذهني وعدم الاهتمام بالحياة الاجتماعية والهوايات.

• عدم التمسك بالأعراف والعادات.

• الميل للعزلة عن الآخرين.

وهكذا تستفيد المؤسسات من مؤهلات الأفراد المبتكرين العاملين بها، كما يمكنها تبني استراتيجيات مختلفة لايجاد

المناخ الابتكاري فيها ومنها:

١. الإدارة بالأهداف: وهي تعني محاولة تحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في

تحقيق أهدافها ونشاطاتها. ومن خلال تركيز المؤسسة على التحفيز الفردي، الذي يؤدي على تحسين مستوى الأداء

والإنجاز وبالتالي تتوفر الفرصة للإبداع.

٢. التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق طويلة المدى، والتي تصمم لمزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فعالية هذه الأخيرة. وتركيزه على الأفراد والعلاقات فالتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الابتكار التنظيمي.

٣. التخصص الوظيفي: ويتمثل في قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة وذلك لترويج الإبداع.

٤. الدورية: وتتمثل في القدرة على استخدام أشكال تنظيمية متغيرة كنموذج المصفوفة، والذي يتم بنقل مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي معين يتم حله عند الانتهاء، أو نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة^{٤٥}.

رابعاً: مفهوم الإبداع المؤسسي

يعرف القريوتي (٢٠٠٣) الإبداع المؤسسي على أنه هو القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يرى النفيعي (٢٠٠٣) أن الإبداع المؤسسي هو الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل.

بينما يرى عباس (٢٠٠٤) أن الإبداع في المؤسسة يكون من خلال تنفيذ الأفكار الخلاقة للعاملين الى حقائق، وأن الإبداع يكون من خلال منتج جديد أو من خلال الإجراءات وعلاقة العاملين فيما بينهم، في حين يرى العديلي (٢٠٠٧) أن الإبداع المؤسسي يتمثل بالإتيان بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشاف علاقات لم يسبقك إليها أحد.

كما عرفها "شومبيتر" (Schumpeter) في تعريفه للإبداع المؤسسي بأنه " هو ابتكار منتج جديد أو إصلاح أو تحسين منتج قديم أو أنه ترتيب مختلف لعوامل الإنتاج"، عرفها "إيفان" (Evan) أنها : تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو

^{٤٥} -عباس (٢٠٠٤). القيادة الابتكارية والاداء المتميز - حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقها، وتم تعريف أيضا الإبداع المؤسسي،

على أنه: "تغيير في نتائج العمليات وما يتبعه من تغيير في قيمة المنتج فهو يتضمن تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية الإنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة"^{٤٦}.

مما هو جدير بالإشارة في هذا السياق أن مفهوم الإبداع قد اختلط بمفاهيم أخرى تتقارب فيما بينها في المعنى فهي متداخلة مع بعضها بعض رغم اختلافها في الأصل، وهذا خاصة فيما يتعلق بمفهوم الاختراع (Invention) والابتكار (Création) حيث يستعمل هذان المصطلحين بمعنى واحد من طرف الاقتصاديين^{٤٧}، ويمكن القول أن الاختراع والابتكار يمثلان نقطة الانطلاق بينما يمثل الإبداع نقطة الوصول، فالابتكار عبارة عن تقديم وإنتاج أفكار جديدة أما الإبداع فهو عبارة عن وضع هذه الأفكار حيز التنفيذ^{٤٨}.

وهكذا يظهر الإبداع المؤسسي كنتيجة للتحويلات المتزايدة في أسلوب التفكير، وحدوث عدد قليل من الطفرات الهائلة نسبيا.. فالابتكار المؤسسي هو إبداع تكتيفي وليس ابداعاً جذرياً، ذلك لأن معظم المؤسسات ما هي إلا أجهزة موجهة نحو تحقيق أهداف محددة ومنطقية على حد سواء، كما أن هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تميل إلى تقليل نسبة المخاطرة حيث أن القيمة التنافسية تنطوي على العمل من أجل الفوز بمكانة يصعب على الآخرين محاكاتها أو منافستها لهذا هناك جدل مثار لصالح أحداث تغييرات جذرية في الظروف، التي يسود فيها نوع من انعدام التمييز بين المنافسين في السوق فضلا عن ترحيب السوق نفسه بهذا التغيير.

خامساً: أنواع الإبداع المؤسسي

يمكن تصنيف الإبداع المؤسسي الى عدة أنواع منها:

١. الإبداع التكنولوجي: إن عملية تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة تماما للسوق أو ابتكار عملية

إنتاجية جديدة هو ما نسميه بالإبداع التكنولوجي والذي يعتبر اليوم عاملا حاسما في بقاء المؤسسة.

^{٤٦} - إبراهيم، خثيري محمد زروقي. (٢٠٠٧). المقال بين التغيير والإبداع والمؤسسة، الندوة الدولية حول "المقولة والإبداع في الدول النامية"، المركز الجامعي بخميس مليانة الجزائر، ص ٢٥٩

^{٤٧} - Camille Carrier and Denis Garand (١٩٩٦). "Le Concept D'Innovation -Debats and Ambigüités-", Conférence Internationale de Management Stratégique, ١٩٩٦, France, P.P.٣, ٤.

^{٤٨} - فارس، فارس. (٢٠٠٦)، مناقشت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، ص ٤٩.

٢. الإبداع الإداري والتنظيمي: وهو عبارة عن نوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة ويعني تقديم شيء جديد في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات أو تحويل الأفكار الإدارية إلى منتجات أو خدمات جديدة^{٤٩}.
٣. الإبداع في المنتجات والخدمات: إن الإبداع الإداري والتنظيمي ينعكس على تقديم الجديد في الخدمات والمنتجات وطريقة الشركة في تقديم خدماتها ومنتجاتها والسرعة والمتابعة في تقديمها أي ضمان الجودة.
٤. الإبداع الفني: وهو الإبداع المتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
٥. الإبداع الإداري: وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية^{٥٠}.

سادساً: أهمية الإبداع في نجاح المؤسسات

أهمية الإبداع في النجاح المؤسسي تتجلى في عدة جوانب من أبرزها:

١. يمكن الإبداع المؤسسات من التفوق على منافسيها من خلال تقديم منتجات وخدمات فريدة تلبي احتياجات العملاء بطرق جديدة ومتميزة. وهذا التميز يساهم في جذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، مما يعزز من حصتها في السوق ويزيد من إيراداتها.
٢. يساهم الإبداع في تحسين الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة. من خلال تحسين العمليات وتبني تقنيات حديثة، يمكن للمؤسسات تقليل التكاليف وزيادة سرعة وجودة الإنتاج. هذا يعزز من ربحية المؤسسة ويتيح لها التوسع في مجالات جديدة.
٣. يعزز الإبداع من القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال العالمية. في ظل التغيرات المستمرة والتحديات المتزايدة، يمكن للمؤسسات الابتكارية التكيف بسرعة مع المتغيرات والاستجابة للاحتياجات المتغيرة للسوق. هذا يتيح لها البقاء في طليعة السوق والحفاظ على مركزها التنافسي.

^{٤٩} - رتيبة، طايبي. (٢٠٢٢). الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، العدد (٣)، ص ١٣٣.

^{٥٠} - الصالح، أسماء رشاد نايف (٢٠١٥). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، المجلة العربية للجودة والتميز، المجلد (٢)، العدد (٤)، ص ٧٨.

٤. يلعب الابداع دورا حاسما في تعزيز ثقافة العمل داخل المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة، كما يمكن للمؤسسات بناء بيئة عمل محفزة تشجع على التعلم المستمر وتطوير المهارات. وهذا يساهم في تحسين رضا الموظفين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
٥. يمثل الابداع ركيزة أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي. من خلال تبني ثقافة الابتكار وتطوير الاستراتيجيات الداعمة له، ويمكن للمؤسسات تحقيق التفوق والازدهار في بيئة الأعمال المعاصرة^{٥١}.

سابعاً: نظريات الابداع في المؤسسات

في عالم الأعمال التنافسي، يعد الابداع حجر الزاوية لتحقيق النجاح والنمو المستدام، ولم يعد الابداع مجرد رفاهية بل أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى إلى البقاء والتطور، وتنوع النظريات التي تفسر كيفية تحقيق الابداع في المؤسسات، ومن أبرزها نظرية الإبداع التنظيمي التي تركز على العوامل التنظيمية التي تؤثر على الإبداع، ونظرية التحفيز للابتكار التي تسلط الضوء على أهمية تحفيز الموظفين لإطلاق العنان لإبداعهم، ونظرية الابتكار المفتوح التي تشجع على التعاون مع جهات خارجية لتحقيق الابتكار.

١. نظرية الإبداع التنظيمي:

تعتبر نظرية الإبداع التنظيمي حجر زاوية في فهم كيفية نشوء وتطور الأفكار الجديدة داخل المؤسسات، وتركز هذه النظرية على أن الإبداع ليس مجرد نتاج عبقرية فردية، بل هو عملية ديناميكية تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية، وتسلط الضوء على أهمية الهيكل التنظيمي، وثقافة المؤسسة، وقيادة داعمة، وتوفير الموارد، ومرونة العمليات، وذلك في خلق بيئة خصبة للتفكير الإبداعي وتحويل الأفكار إلى ابتكارات ملموسة.

٢. نظرية التحفيز للابتكار:

تسلط نظرية التحفيز للابتكار الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه التحفيز في إطلاق العنان للطاقات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد داخل المؤسسات، وتؤكد هذه النظرية على أن الابتكار ليس مجرد عملية عقلية، بل هو سلوك بشري يتأثر بشكل كبير بالدوافع الداخلية والخارجية. وتشير إلى أن توفير بيئة عمل محفزة، سواء من خلال المكافآت المادية أو الاعتراف المعنوي أو فرص التطور والنمو، يلعب دورا حاسما في تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم

^{٥١}- Rese, A., & Baier, D. (٢٠١١). Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises. R&d Management, ٤١(٢), ١٣٨.

حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة، وتفترض هذه النظرية أن الموظفين هم المحرك الأساسي للابتكار، وأنهم بحاجة إلى التحفيز المناسب لإطلاق العنان لإبداعهم.. وهناك نوعين من التحفيز:

- التحفيز الداخلي: ينبع من داخل الفرد، مثل الرغبة في تحقيق الذات والتعلم والتطور.
- التحفيز الخارجي: يأتي من مصادر خارجية، مثل المكافآت المالية والتقدير والترقية.

٣. نظرية الابتكار المفتوح

تعد نظرية الابتكار المفتوح تحولاً جذرياً في نظرة المؤسسات إلى عملية الابتكار والابداع، فبدلاً من الاعتماد الكلي على الموارد والخبرات الداخلية، تدعو هذه النظرية إلى تبني نهج أكثر انفتاحاً وتعاوناً، ويشمل الاستفادة من الأفكار والتقنيات من مصادر خارجية متنوعة مثل الجامعات ومراكز البحوث، والشركات الناشئة، وحتى العملاء والموردين، وتؤكد هذه النظرية على أن هذا التعاون يمكن أن يؤدي إلى تسريع وتيرة الابتكار، وتقليل تكلفته، وتحسين جودته، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق. وتشير هذه النظرية إلى أن المؤسسات لا يجب أن تعتمد فقط على مواردها الداخلية للابتكار، بل يجب أن تفتح أبوابها للأفكار والخبرات الخارجية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث والشركات الناشئة والعملاء والموردين^{٥٢}.

وتؤكد النظرية على أن الابتكار المفتوح يمكن أن يؤدي إلى:

- زيادة سرعة الابتكار من خلال الاستفادة من الأفكار والخبرات الخارجية.
- خفض تكلفة الابتكار: من خلال تقاسم المخاطر والتكاليف مع الشركاء الخارجيين.
- تحسين جودة الابتكار من خلال الجمع بين أفضل الأفكار والخبرات من مصادر مختلفة.

ثامناً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي

يعتمد اعتبار أي شركة ناجحة أم لا على ما تحقّقه من قيمة اقتصادية وعائدات، وهذا كان في السابق، ولكن الآن ومع انتشار الثقافة البيئية والوعي البيئي أصبح من الواجب على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار تقليل الآثار البيئية، بالإضافة إلى جانب العوامل المالية والاقتصادية لكي تكون ناجحة في قطاع الأعمال، وهذا كله يستوجب على أي شركة

^{٥٢} - Bogers, Marcel, (٢٠١٨). Henry Chesbrough, and Carlos Moedas. "Open innovation: Research, practices, and policies." California management review ٦٠,٢ : ٥-١٦.

تطبيق الممارسات الخضراء الادارة الموارد البشرية لتحقيق مستوى عالي من المهارات الادارية والفنية بين العاملين، وذلك بسبب ان الشركة ستقوم بتطوير بيئة تركز على الابتكار والتي سيكون له انعكاسات على الميزة التنافسية المستدامة للشركة، وفي هذا الصدد فإن التوظيف الدقيق والصارم، ونظام التقييم القائم على الاداء، وإدخال برامج تدريبية التي تهدف الى تنمية الكفاءات الادارية والفنية لها اهمية كبيرة في تعزيز الابتكار، وبالتالي تعزيز اداء الشركة، اذ ان فهم وتطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء بشكل صحيح يُمكن الشركة من تحسين ادائها المؤسسي بصورة مستدامة وخلق ميزة تنافسية لها، مما يتطلب من الشركات اجراء عمليات دمج ما بين القضايا والممارسات الخضراء في القضايا اليومية التقليدية لأنشطة الشركة، بالإضافة الى القرارات الإستراتيجية للموارد البشرية وسياسة الشركة. والشركات التي تركز على التوظيف والتدريب والمكافآت وتقييم الاداء الاخضر سيكون لها دور كبير في تعزيز الاداء البيئي العالي داخل الشركة، مما سينعكس ايجاباً في جذب واختيار العاملين الخضر والذي سيتجنى من ورائهم المواقف والسلوكيات المبتكرة التي بدورها ستصب في مصلحة اي شركة لما لها دور في المحافظة على الاداء البيئي المستدام والابداع المؤسسي^{٥٣}.

تاسعاً: دور إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابداع المؤسسي

تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء بصفة عامة إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة وزيادة الكفاءة و نقص التكاليف و استقطاب افضل الموظفين ممن لديهم وعي بعمليات الاستدامة مثل إعادة التدوير و الحفظ و انتاج منتجات صديقة للبيئة مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، وهناك عدة فوائد لإدارة الموارد البشرية الخضراء للمنظمات مما يقودها إلى التميز والابداع المؤسسي والتي يمكن توضيحها فيما يلي:^{٥٤}

الحفاظ على البيئة الطبيعية: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى الحفاظ على البيئة الطبيعية واستدامتها، بهدف تلبية احتياجات الأفراد الحاليين دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

^{٥٣} - قطيشات، مهند احمد. (٢٠٢٣). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان، مرجع سابق، ص ٣٥.

^{٥٤} - نصيرة، علاوى. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد (١٠)، العدد (٠٣)، ص ١٣٤.

الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على الحفاظ على صحة العاملين بالمنظمة من خلال منع التدخين داخل المكاتب، واستخدام مواد غير ضارة في العمل مما يساعد على وبالتالي رفع روحهم المعنوية.

اكتساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات اليوم جزءا من مسؤوليات الشركة الأساسية التي لا يمكن تجاهلها، لذلك يمكن للشركة الحصول على ميزة تنافسية على منافسيها من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية وهذا بتطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

انخفاض تكاليف المنظمة: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى خفض تكاليف المنظمة عن طريق استخدام الاستقطاب الإلكتروني، وتوفير معلومات عن الشركة والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على موقعها على الأنترنت، وعقد المؤتمرات عن بعد، والتقليل من استخدام الورق.. وغيرها.

تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الصورة العامة للمنظمة وزيادة قدرتها على التنافس من خلال جعل الموظفين على دراية بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي، وبالتالي تصبح المنظمة صديقة للبيئة.

الحد من التدخل من جانب الحكومة وغيرها من المؤسسات التي تعمل على تنفيذ القوانين: إن تبني المنظمة لممارسات الموارد البشرية الخضراء واهتمامها بالحفاظ على البيئة من التدهور يؤدي إلى الحد من فرص التدخل من قبل الحكومة. تحفز الموظفين على الابتكار: تهدف إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى تشجيع الموظفين على تقديم أفكار خضراء تتعلق بوظائفهم، مما يعمل على تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.

العمل على تغيير سلوكيات العاملين واتجاههم نحو الأداء الأخضر وتساعد المنظمة على زيادة مواردها الطبيعية من خلال استخدام المواد المعاد تدويرها وتقليل النفايات.

كما تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضا في تعزيز العمل الجماعي، وتحسين الثقافة التنظيمية، وخفض التكلفة الإجمالية، وتحسين الإنتاجية والاستخدام المستدام للموارد والحد من الممارسات التي تسبب تدهور البيئة، بالإضافة لتحقيق الكفاءة البيئية، وهي مزيج من الركائز البيئية والاقتصادية، لتقليل الآثار البيئية، وتعزيز الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية، وتقرن الكفاءة البيئية بمزايا للمنظمات لأنها تحفز تحسين العمليات وتحويل النفايات إلى مدخلات

أنشطة أخرى، وتعزز الابتكار وإنشاء منتجات جديدة بوظائف جديدة، أو ذات تأثير سلبي أقل على البيئة، مما يقود المنظمة إلى ميزة تنافسية كبيرة، وقد وجد أن هناك تفاعل بين الكفاءة البيئية والتدريب البيئي وتمكين العاملين وخلق العمل الأخضر، حيث أن العوامل المتعلقة بالمعرفة يمكن أن تساعد المنظمات في تحقيق الابتكار الأخضر والاستباقية البيئية، ويمكن اعتبار العوامل المتعلقة بالمعرفة أساسية للمجتمع أكثر استدامة لأن الكفاءة البيئية - بما في ذلك كفاءة الطاقة - هي أساس الاستهلاك و الإنتاج المستدامين، لا سيما في الاقتصادات الناشئة التي تواجه تنمية اقتصادية حادة على مدار السنوات الماضية ، و بالتالي يمكن أن تدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية تحقيق أهداف الاستدامة و التميز والابداع من خلال توجيه سلوك العاملين تجاه كل من الاستراتيجية البيئية و أهداف المنظمة ، و التركيز على ثلاثة عوامل هي : التدريب البيئي والتمكين و العمل الجماعي^{٥٥}.

عاشرا: دور تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابداع لدى العاملين

تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Human Resource Management - GHRM) يمكن له دور كبير في تعزيز الإبداع لدى العاملين، بحيث تكمن الفكرة الأساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في دمج ممارسات الاستدامة البيئية داخل سياسات وإجراءات الموارد البشرية بهدف خلق بيئة عمل مستدامة، وهذا يمكن أن ينعكس بشكل إيجابي على سلوكيات الموظفين ويدفعهم نحو الإبداع^{٥٦}.

البيئة المستدامة تشجع على الابتكار: خلق بيئة عمل مستدامة بيئيًا يشجع الموظفين على التفكير في حلول جديدة ومبتكرة. عندما يشعر الموظفون أنهم جزء من بيئة تحترم الطبيعة وتدعم الممارسات الخضراء، يزداد احتمال أن يكون لديهم دافع للابتكار في أعمالهم اليومية.

تحفيز الموظفين على المشاركة في مبادرات خضراء: عندما يتم تحفيز الموظفين للمشاركة في أنشطة بيئية مثل تقليل استهلاك الطاقة، إعادة التدوير، أو المبادرات الخاصة بالتنقل المستدام، قد يتولد لديهم شعور بالانتماء والتعاون. هذا يعزز العمل الجماعي والتفكير الإبداعي.

^{٥٥} - نصيرة، علاوى. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد (١٠)، العدد (٥٣)، ص ١٣٥.

^{٥٦} - يحيى وآخرون. (٢٠٢١). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤١)، العدد (٣)، ص ٣٢٤.

التحسين المستمر والابتكار المستدام: تشجع الممارسات الخضراء على التغيير والتحسين المستمر، وهو ما يتطلب من الموظفين أن يكونوا أكثر إبداعًا في حل المشكلات وتقديم أفكار جديدة يمكن أن تساعد في تحقيق الاستدامة على مستوى العمل أو المنتجات.

توفير فرص التعليم والتدريب: تقدم العديد من المؤسسات التي تطبق ممارسات الموارد البشرية الخضراء فرص تدريب للموظفين على كيفية دمج المبادئ البيئية في عملهم. التدريب والتطوير المستمر في هذا المجال يمكن أن يحفز الموظفين لتطبيق أفكار جديدة وأدوات مبتكرة في عملهم.

التقدير والمكافآت: مكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكارًا خضراء مبتكرة يمكن أن يعزز الإبداع. من خلال وضع برامج تحفيزية تشجع الإبداع في سياق الاستدامة البيئية، يشعر الموظفون أن أفكارهم ومبادراتهم لها قيمة.

توفير تكنولوجيا داعمة للإبداع: يمكن لتكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تدعم التطبيقات الخضراء أن توفر للأفراد أدوات جديدة لتحسين كفاءاتهم وتقليل الفاقد. تساهم هذه الأدوات في إلهام الموظفين لاستخدام حلول جديدة لمشاكل قديمة، مما يعزز الإبداع.

التوازن بين العمل والحياة: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قد تشمل أيضًا تحسين بيئة العمل لتكون أكثر توازنًا، ما يسمح للموظفين بالتركيز بشكل أكبر على التفكير الإبداعي بعيدًا عن الضغوط اليومية.

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

تناولت تلك الدراسة في الأجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفاً للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، والذي يهدف إلى توضيح العلاقة بين بعض المتغيرات ودراسة تأثيرهم كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وسيتم من خلال هذا المنهج سيتم تحديد العلاقة بين متغيرات محل الدراسة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الابداع المؤسسي بالتطبيق على شركة اسمنت نجران من خلال وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافآت والحوافز الخضراء، المشاركة والاندماج) والمتغير التابع (الابداع المؤسسي)، وتم اختيار اسمنت نجران لتمثل مجتمع الدراسة لدراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الابداع المؤسسي بالتطبيق على شركة اسمنت نجران عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، ولتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفرغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

التصنيف	أو افاق بشدة	أو افاق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفرغ المخصصة لذلك وفقا للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستثمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١٩٦) من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة كالتالي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على تسليط الضوء حول أثر إدارة الموارد البشرية على الابداع المؤسسي بشركة اسمنت نجران.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على شركة اسمنت نجران.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة حجمها نحو (١٩٦) من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٥ م.

مجاور الدراسة:

- المحور الأول: سيتضمن هذا المحور على الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين عينة الدراسة في شركة اسمنت نجران والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، إجمالي سنوات الخبرة).

- المحور الثاني: المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء)، بأبعاده المتمثلة في (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، نظام الأجور والمكافآت، المشاركة والاندماج).

- المحور الثالث: سيتضمن هذا المحور على العبارات التي تقيس الابداع المؤسسي (المتغير التابع).

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتمت بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، كما لم يكتفي الباحث بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل تعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات تبني عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

١. متغير النوع الاجتماعي:

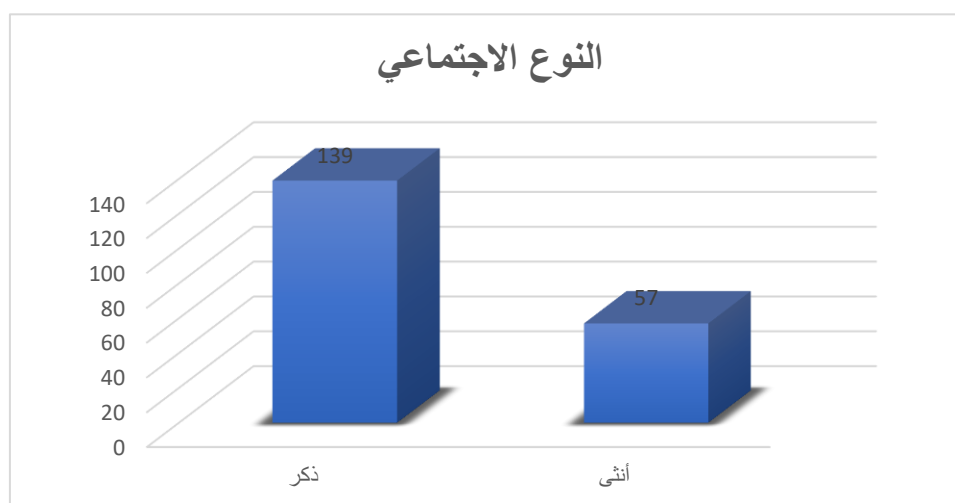
جدول (١) يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
٧٠,٩	١٣٩	ذكر
٢٩,١	٥٧	أنثى
١٠٠	١٩٦	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع الاجتماعي لعينة من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران. والتي جاءت كالتالي:

وجد أن عدد الذكور في العينة هو ١٣٩ ذكر، وذلك بنسبة ٧٠,٩٪ من إجمالي حجم العينة، ويُلاحظ أن هذه النسبة هي الأكثر مشاركة في العينة المأخوذة من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران، بينما وجد أن عدد الاناث هو ٥٧ أنثى، وذلك بنسبة ٢٩,١٪ من إجمالي حجم العينة، ويُلاحظ أن هذه النسبة هي الأقل مشاركة في العينة المأخوذة من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران.

شكل (٢) يوضح توزيع العينة طبقا للنوع الاجتماعي



٢. متغير العمر:

جدول (٢) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر

العمر		
النسبة	التكرار	
٧,١	١٤	(٢٦-٢٣) سنة.
١٩,٤	٣٨	سنة (٣٥-٢٧)
٦٠,٧	١١٩	سنة (٤٥-٣٦)
١٢,٨	٢٥	أكثر من ٤٥ سنة
١٠٠	١٩٦	الإجمالي

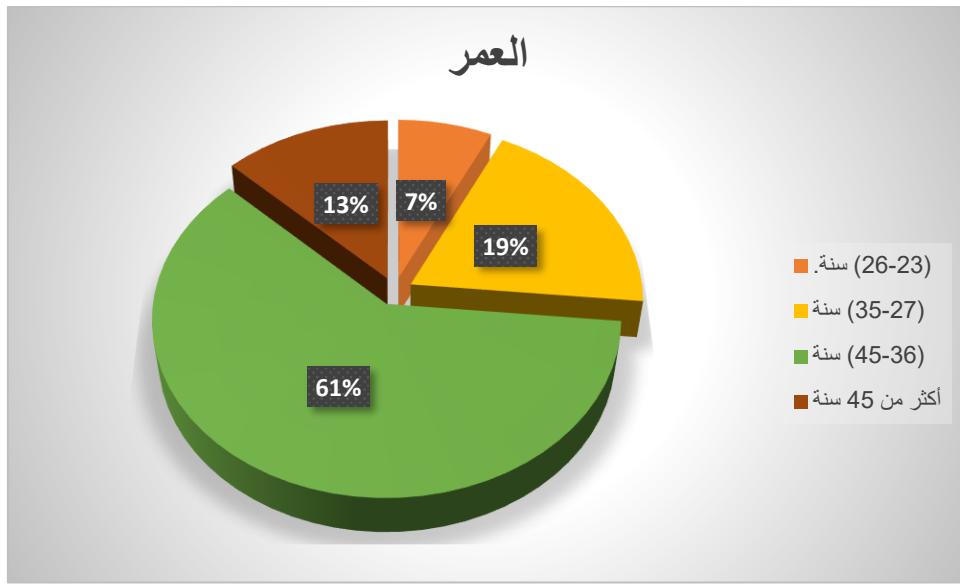
الجدول السابق يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر لعينة من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران. والتي جاءت

كالتالي:

وجد أن عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين (٢٦-٢٣) سنة هو ١٤ شخص، وذلك بنسبة ٧,١٪ من إجمالي حجم العينة، ويلاحظ أن هذه النسبة هي الأقل مشاركة في العينة المأخوذة من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران، بينما وجد أن عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٥-٢٧) سنة هو ٣٨ شخص، وذلك بنسبة ١٩,٤٪ من

إجمالي حجم العينة، ووجد أن عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين (٢٦-٤٥) سنة هو ١١٩ شخص، وذلك بنسبة ٦٠,٧٪ من إجمالي حجم العينة، ويلاحظ أن هذه الفئة هي الأكثر مشاركة في العينة المأخوذة من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران وذلك تبعاً لمتغير العمر، وأخيراً وجد أن عدد الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن ٤٥ سنة هو ٢٥ شخص، وذلك بنسبة ١٢,٨٪ من إجمالي حجم العينة.

شكل (٣) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



٣. متغير المسى الوظيفي:

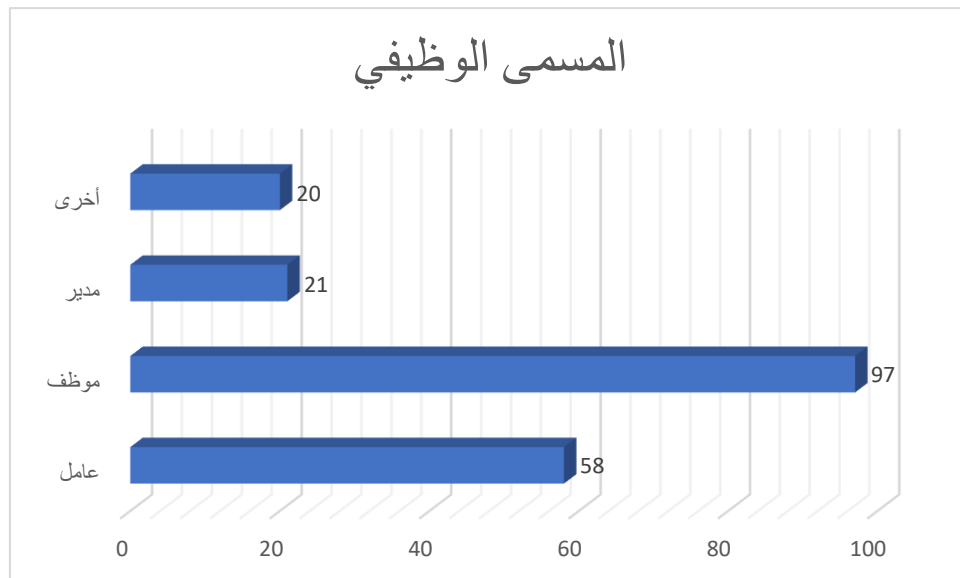
جدول (٣) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسى الوظيفي

المسى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
٢٩,٦	٥٨	عامل
٤٩,٥	٩٧	موظف
١٠,٧	٢١	مدير
١٠,٢	٢٠	أخرى
١٠٠,٠	١٩٦	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي لعينة من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران. والتي جاءت كالتالي:

وجد أن عدد الأشخاص الذين جاء المسمى الوظيفي لهم "عامل" هو ٥٨ شخص، وذلك بنسبة ٢٩,٦٪ من إجمالي حجم العينة، بينما وجد أن عدد الأشخاص الذين جاء المسمى الوظيفي لهم "موظف" هو ٩٧ شخص، وذلك بنسبة ٤٩,٥٪ من إجمالي حجم العينة، ويلاحظ أن هذه النسبة هي الأكثر مشاركة في العينة المأخوذة من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران، بينما وجد أن عدد الأشخاص الذين جاء المسمى الوظيفي لهم "مدير" هو ٢١ شخص، وذلك بنسبة ١٠,٧٪ من إجمالي حجم العينة، وأخير وجد أن عدد الأشخاص الذين جاء المسمى الوظيفي لهم "أخرى" أي خلاف المسميات المذكورة أعلاه هو ٢٠ شخص، وذلك بنسبة ١٠,٢٪ من إجمالي حجم العينة، ويلاحظ أن هذه الفئة هي الأقل مشاركة في العينة المأخوذة من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

شكل (٤) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي



٤. متغير المؤهل العلمي:

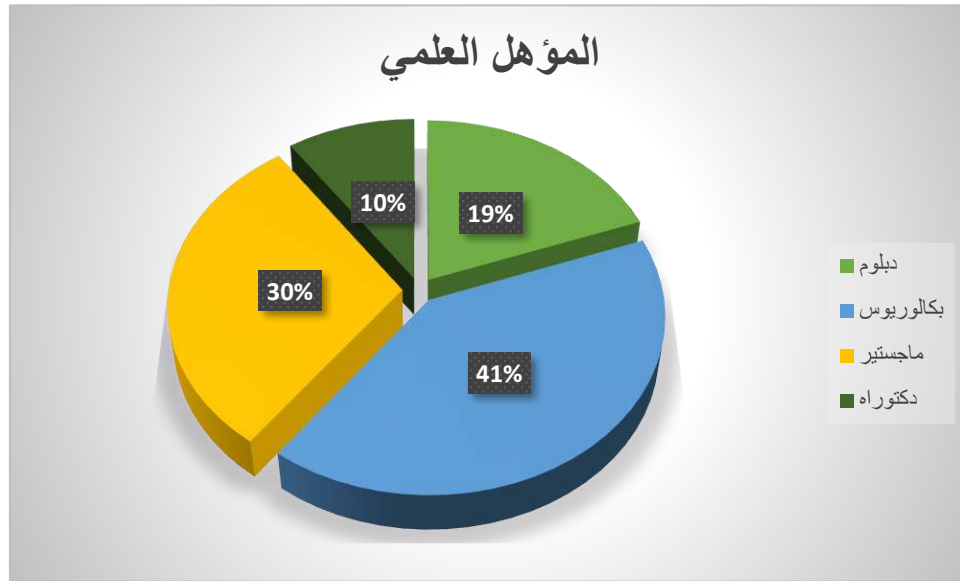
جدول (٤) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
١٩,٤	٣٨	دبلوم
٤٠,٨	٨٠	بكالوريوس
٣٠,١	٥٩	ماجستير
٩,٧	١٩	دكتوراه
١٠٠	١٩٦	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي لعينة من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران. والتي جاءت كالتالي:

وجد أن عدد الأشخاص الحاصلين على مؤهل علمي "دبلوم" هو ٣٨ شخص، وذلك بنسبة ١٩,٤٪ من إجمالي حجم العينة، بينما وجد أن عدد الأشخاص الحاصلين على مؤهل علمي "بكالوريوس" هو ٨٠ شخص، وذلك بنسبة ٤٠,٨٪ من إجمالي حجم، ويلاحظ أن هذه الفئة هي الأكثر مشاركة في العينة المأخوذة من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران، ووجد أن عدد الأشخاص الحاصلين على مؤهل علمي "ماجستير" هو ٥٩ شخص، وذلك بنسبة ٣٠,١٪ من إجمالي حجم العينة، وأخيراً وجد أن عدد الأشخاص الحاصلين على مؤهل علمي "دكتوراه" هو ١٩ شخص، وذلك بنسبة ٩,٧٪ من إجمالي حجم العينة، ويلاحظ أن هذه الفئة هي الأقل مشاركة في العينة المأخوذة من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

شكل (٥) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي



٥. متغير سنوات الخبرة:

جدول (٥) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

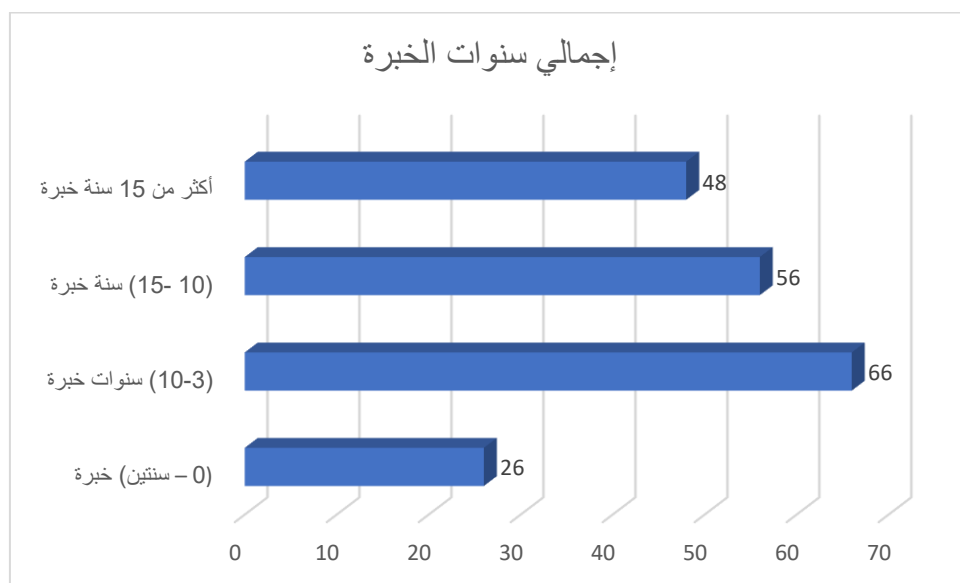
إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
١٣,٣	٢٦	(٠ - سنتين) خبرة
٣٣,٧	٦٦	(٣-١٠) سنوات خبرة
٢٨,٦	٥٦	(١٠-١٥) سنة خبرة
٢٤,٥	٤٨	أكثر من ١٥ سنة خبرة
١٠٠,٠	١٩٦	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير سنوات الخبرة لعينة من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران. والتي جاءت كالتالي:

وجد أن عدد الأشخاص الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (٠ - سنتين) هو ٢٦ شخص، وذلك بنسبة ١٣,٣٪ من إجمالي حجم العينة، بينما وجد أن عدد الأشخاص الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (٣ - ١٠) سنوات هو ٦٦

شخص، وذلك بنسبة ٣٣,٧٪ من إجمالي حجم العينة، ويُلاحظ أن هذه الفئة هي الأكثر مشاركة في العينة المأخوذة من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران، ووجد أن عدد الأشخاص الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (١٠ - ١٥) سنة هو ٥٦ شخص، وذلك بنسبة ٢٨,٦٪ من إجمالي حجم العينة، وأخيراً وجد أن عدد الأشخاص الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من ١٥ سنة هو ٤٨ شخص، وذلك بنسبة ٢٤,٥٪ من إجمالي حجم العينة المأخوذة من مديري وموظفي شركة اسمنت نجران وذلك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

شكل (٦) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة



تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

١. مصادر ثانوية:

وذلك من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، والأبحاث المنشورة والدوريات، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت الرسمية، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج الدراسة وبناء الجانب النظري منها.

٢. مصادر أولية:

وهي تلك البيانات التي قامت الباحثات بجمعها من خلال تطوير أداة الدراسة المتمثلة في استبانة خاصة تم تطويرها وإعدادها لغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة (مديري وموظفي شركة اسمنت نجران) حول أبعاد الدراسة.

خامساً: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من جزئين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١. المتغير المستقل: تكون من (١٢) فقرة لقياس المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الخضراء موزعة على أربعة أبعاد (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، نظام الأجور والمكافآت، المشاركة والاندماج)، كل بعد من الأبعاد يشمل ٣ فقرات.

٢. المتغير التابع: تكون من (١٠) فقرات لقياس المتغير التابع الابداع المؤسسي.

تصحيح الأداة:

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبيان، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (أرفض)، (أرفض بشدة)، وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي: (موافق بشدة "٥"، موافق "٤"، محايد "٣"، أرفض "٢"، أرفض بشدة "١")، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعلى كل مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس؛ وهي الواحد الصحيح) لتحديد الحد

الأعلى لهذه الخلية، وأصبح طول الخلايا يتضح بالجدول التالي:

الجدول (٦): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ - أقل من ٢,٣٣	منخفضة
من ٢,٣٤ - أقل من ٣,٦٧	متوسطة
من ٣,٦٧ - ٥,٠٠	مرتفعة

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الخصائص السيكمترية لمحاو استبيان الدراسة:

الثبات والصدق:-

صدق الاستبيان يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبيان فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح.. حيث أنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل.

تقدير صدق عبارات المقياس

- الاتساق الداخلي

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية، وثم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس. حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

أولاً المحور الأول (إدارة الموارد البشرية الخضراء)

١. صدق الاتساق الداخلي لبعده التوظيف الأخضر

جدول (٧) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعده التوظيف الأخضر

التوظيف الأخضر		
**٠,٧٧٧	معامل ارتباط بيرسون	تعطي الشركة أولوية لتوظيف الأفراد الذين يمتلكون مهارات بيئية أو استدامة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٧٨٠	معامل ارتباط بيرسون	تعزز سياسة التوظيف في الشركة من التركيز على الموظفين الذين لديهم التزام بالممارسات البيئية المستدامة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٦٧٤	معامل ارتباط بيرسون	تسعى الشركة إلى جذب المواهب التي تؤمن بالقيم البيئية وتدعم استراتيجيات الاستدامة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول للمحور الأول والبعد الأول نفسه ككل معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن بعد التوظيف الأخضر ككل يتسم بالصدق

٢. صدق الاتساق الداخلي لبعد التدريب الأخضر

جدول (٨) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التدريب الأخضر

التدريب الأخضر		
**٠,٧٦٢	معامل ارتباط بيرسون	تقدم الشركة برامج تدريبية موجهة لتعليم الموظفين أفضل الممارسات البيئية.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٨٦١	معامل ارتباط بيرسون	تتضمن برامج التدريب الأخضر المعرفة بكيفية تقليل الأثر البيئي في العمل.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٧٩٩	معامل ارتباط بيرسون	تركز الشركة على تدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم في الإدارة البيئية واستخدام الموارد بشكل مستدام.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني للمحور الأول والبعد الثاني نفسه ككل معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن بعد التدريب الأخضر ككل يتسم بالصدق

٣. صدق الاتساق الداخلي لبعد نظام الأجور والمكافآت

جدول (٩) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد نظام الأجور والمكافآت

نظام الأجور والمكافآت		
**٠,٦٧٤	معامل ارتباط بيرسون	يعتمد نظام الأجور والمكافآت في الشركة على تحقيق الأهداف البيئية المستدامة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٨١٨	معامل ارتباط بيرسون	تقدم الشركة مكافآت مالية أو عينية للموظفين الذين يحققون أهداف بيئية.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٨٤٢	معامل ارتباط بيرسون	تشجع سياسات الأجور والمكافآت على الابتكار في الحلول البيئية في العمل.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث للمحور الأول والبعد الثالث نفسه ككل معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن بعد نظام الأجور والمكافآت ككل يتسم بالصدق.

٤. صدق الاتساق الداخلي لبعد المشاركة والاندماج

جدول (١٠) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد المشاركة والاندماج

المشاركة والاندماج		
**٠,٧٤٠	معامل ارتباط بيرسون	تشجع الشركة الموظفين على المشاركة الفاعلة في المبادرات البيئية داخل الشركة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٨٠٣	معامل ارتباط بيرسون	تسعى الشركة لتعزيز انخراط الموظفين في استراتيجيات استدامة بيئية على جميع المستويات.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٨٣١	معامل ارتباط بيرسون	تشجع بيئة العمل على التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف بيئية مشتركة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع للمحور الأول والبعد الرابع نفسه ككل معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن بعد المشاركة والاندماج ككل يتسم بالصدق.

٥. صدق الاتساق الداخلي لمحور الابداع المؤسسي:

جدول (١١) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور الابداع المؤسسي

الابداع المؤسسي		
**٠,٦٠٦	معامل ارتباط بيرسون	يساهم الإبداع المؤسسي في تحسين فعالية العمليات الداخلية للشركة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٦٩٢	معامل ارتباط بيرسون	يشجع الإبداع على ابتكار حلول جديدة تساعد في تحقيق أهداف الشركة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٦٦٦	معامل ارتباط بيرسون	يعزز الإبداع المؤسسي من القدرة التنافسية للشركة في السوق.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٧٤٤	معامل ارتباط بيرسون	يساهم الإبداع في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٧٥٩	معامل ارتباط بيرسون	يعزز الإبداع من ثقافة العمل الجماعي ويحفز على تبادل الأفكار بين الموظفين.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٧٢٥	معامل ارتباط بيرسون	يساهم الإبداع المؤسسي في تحسين جودة الأداء وتحقيق الكفاءة التشغيلية.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	

**٠,٧١٩	معامل ارتباط بيرسون	يعزز الإبداع من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات في البيئة السوقية.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٧٢٦	معامل ارتباط بيرسون	يؤدي الإبداع المؤسسي إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٧٥٦	معامل ارتباط بيرسون	يشجع الإبداع على تنمية التفكير النقدي وحل المشكلات بطريقة مبتكرة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٧٤٧	معامل ارتباط بيرسون	يعزز الإبداع المؤسسي من قدرة الشركة على تحقيق التميز والاستدامة في العمل.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمحور الثاني نفسه ككل معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين العبارات والمحور نفسه، مما يدل على أن محور الإبداع المؤسسي ككل يتسم بالصدق

ثبات المقياس:

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (١٢) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة الموارد البشرية الخضراء	٠,٨٦٨	١٢
الابداع المؤسسي	٠,٨٨٨	١٠
الثبات العام	٠,٩٢٨	٢٢

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد. القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل. المحور "إدارة الموارد البشرية الخضراء" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٨٦٨، وهذا يشير إلى أن العبارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معًا. بالإضافة إلى ذلك نجد أن محور "الابداع المؤسسي" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٨٨٨، وهذا يشير إلى أن العبارات المتعلقة بالإبداع المؤسسي في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة، ووجد أن معامل الثبات العام هو ٠,٩٢٨. وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة من الثبات وهذه القيم أعلى من ٠,٧، ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه. عمومًا، يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات والموثوقية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سوف يتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS في الحصول على:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): سوف يتم الاعتماد عليه للتأكد من مدى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وسوف يتم إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين جميع الأبعاد الواردة في

الاستبيان والدرجة الكلية لتلك الأبعاد التي يندرج تحتها كل بعد، وكذلك إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي ترتبط به كل فقرة.

- **معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:** وذلك من أجل التأكد من ثبات الأداة الخاصة بالدراسة.
- **المتوسط الحسابي (Mean):** يتم إيجاد المتوسط الحسابي من أجل التمكن من معرفة درجة ارتفاع، أو انخفاض الاستجابات التي تم الحصول عليها من قبل عينة البحث عن كل فقرة من الفقرات التي تتعلق بالمتغيرات الأساسية الخاصة بالدراسة.
- **استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation):** للتعرف على مدي انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن المتوسط الحسابي الخاص بها.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis:** يتم الاعتماد عليه من أجل الوصول إلى الأثر المترتب على كل بُعد من الأبعاد التي ترتبط بالمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء)، على المتغير التابع (الابداع المؤسسي).
- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** لمعرفة أثر أبعاد (إدارة الموارد البشرية الخضراء) على (الابداع المؤسسي)، لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة واجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الاحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

اختبار الفرضيات ومناقشتها:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركه اسمنت نجران

الجدول (١٣): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.,.,.,.	٧٧,٤٤٩	٣,٥٤٨	٤	١٤,١٩٢	.,٦١١	.,٦١٩	.,٧٨٧
		.,٠٤٦	١٩١	٨,٧٥٠			
			١٩٥	٢٢,٩٤٢			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٧٨٧) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٦١٩) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (٦١,٦%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الابداع المؤسسي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٦١١).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي وقبول الفرض الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركه اسمنت نجران، مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٤): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
٠,٤٣٦	٠,٧٨١		٠,٢٨٧	٠,٢٢٥	(Constant)
٠,٠٠٠	٢,٥٠٠	٠,٠٧٩	٠,٠٨٠	٠,٢٠٠	التوظيف الأخضر
٠,٠٠٠	٤,٢٨٧	٠,٢٣٧	٠,٠٤٩	٠,٢٠٩	التدريب الأخضر
٠,٠٠٠	٣,٧٥١	٠,٢٥٩	٠,٠٧١	٠,٢٦٦	المكافآت الخضراء
٠,٠٠٠	٥,٨٦٨	٠,٣٦٦	٠,٠٦٣	٠,٣٧١	المشاركة والاندماج
a. Dependent Variable: الإبداع المؤسسي					

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير أبعاد تطبيقات التوصيل على سلوك المستهلك يتبين أن:

- متغير (التوظيف الأخضر) يؤثر بصورة معنوية على (الإبداع المؤسسي) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر على الإبداع المؤسسي.
- متغير (السرعة في الاستجابة) يؤثر بصورة معنوية على (الإبداع المؤسسي) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٠٦ وهي أقل من ٠,٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الأخضر على الإبداع المؤسسي

- متغير (المكافآت الخضراء) يؤثر بصورة إيجابية ومعنوية على (الابداع المؤسسي) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٠٤ وهي أقل من ٠,٠٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل أي انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت الخضراء على الابداع المؤسسي
 - متغير (المشاركة والاندماج) يؤثر بصورة إيجابية ومعنوية على (الابداع المؤسسي) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل أي انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة والاندماج على الابداع المؤسسي
- وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = .٢٢٥ + .٢٠٠ X_1 + .٢٠٩ X_2 + .٢٦٦ X_3 + .٣٧١ X_4$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الابداع المؤسسي)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (التوظيف الأخضر)

X_2 : البعد الثاني في المتغير المستقل (التدريب الأخضر)

X_3 : البعد الثالث في المتغير المستقل (المكافآت الخضراء)

X_4 : البعد الرابع في المتغير المستقل (المشاركة والاندماج)

كل المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء) تؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الابداع المؤسسي)، والبعد الأول في المتغير المستقل (التوظيف الأخضر) في حالة زيادته بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الابداع المؤسسي) بمقدار ٠,٢٠٠، والبعد الثاني في المتغير المستقل (التدريب الأخضر) في حالة زيادته بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الابداع المؤسسي) بمقدار ٠,٢٠٩، والبعد الثالث في المتغير المستقل (المكافآت الخضراء) في حالة زيادته بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الابداع المؤسسي) بمقدار ٠,٣٦٦، والبعد الرابع في المتغير المستقل (المشاركة والاندماج) في حالة زيادته بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة

المتغير التابع (الابداع المؤسسي) بمقدار ٠,٣٧١ وفي حالة انعدام تأثير (التوظيف الأخضر- التدريب الأخضر- المكافآت الخضراء- المشاركة والاندماج) تكون قيمة الابداع المؤسسي ٠,٢٥٥.

■ الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر على تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركه اسمنت نجران.

الجدول (١٥): نتائج اختبار تبين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	٩٨,٨٥١	٧,٧٤٤	١	٧,٧٤٤	٠,٣٣٤	٠,٣٣٨	٠,٥٨١
		٠,٠٧٨	١٩٤	١٥,١٩٨			
			١٩٥	٢٢,٩٤٢			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٥٨١) وهي تشير إلى علاقة ارتباط موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٣٣٨) أي أن البعد الأول في المتغير المستقل (التوظيف الأخضر) استطاع أن يفسر ما نسبته (٣٣,٨%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الابداع المؤسسي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٣٣٤).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٦): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	

٠,٠٠٠	٣,٣٧٨		٠,٣٥٩	١,٢١٢	(Constant)
٠,٠٠٠	٩,٩٤٢	٠,٥٨١	٠,٠٧٤	٠,٧٣٣	التوظيف الأخضر
a. Dependent Variable: الابداع المؤسسي					

يظهر من الجدول السابق يتبين أن البعد الأول في المتغير المستقل (التوظيف الأخضر) له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الابداع المؤسسي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٧٣٣)، وبلغت قيمة (t) لها (٩,٩٤٢) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = ١.٢١٢ + ٠.٧٣٣X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع الابداع المؤسسي.

X_1 : المتغير المستقل (التوظيف الأخضر)

أي أن زيادة وحدة واحدة في البعد الأول في المتغير المستقل (التوظيف الأخضر) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٧٣٣) وحدة في الابداع المؤسسي، وفي حالة انعدام البعد الأول في المتغير المستقل (التوظيف الأخضر) تصبح قيمة الابداع المؤسسي تساوي ١,٢١٢ وحدة.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث إنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين (التوظيف الأخضر) (كمتغير مستقل) وبين الابداع المؤسسي (كمتغير تابع) بشركة اسمنت نجران.

■ الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الأخضر على تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركة اسمنت نجران.

الجدول (١٧): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.٠,٠٠٠	١٠٦,٥٦٠	٨,١٣٤	١	٨,١٣٤	.٠,٣٥١	.٠,٣٥٥	.٠,٥٩٥
		٠,٠٧٦	١٩٤	١٤,٨٠٨			
			١٩٥	٢٢,٩٤٢			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٥٩٥) وهي تشير إلى علاقة ارتباط موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٣٥٥) أي أن المتغير المستقل (التدريب الأخضر) استطاع أن يفسر ما نسبته (٣٥,٥%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الابداع المؤسسي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٣٥١).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٨): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
٠,٠٠٠	٩,٢٦٠		٠,٢٤٤	٢,٢٦٢	(Constant)
٠,٠٠٠	١٠,٣٢٣	٠,٥٩٥	٠,٠٥١	٠,٥٢٤	التدريب الأخضر
a. Dependent Variable: الابداع المؤسسي					

يظهر من الجدول السابق يتبين أن المتغير المستقل (التدريب الاخضر) له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الابداع المؤسسي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٥٢٤)، وبلغت قيمة (t) لها (١٠,٣٢٣) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = ٢.٢٦٢ + .٥٢٤X_٢$$

حيث:

Y : المتغير التابع الابداع المؤسسي.

$X_٢$: المتغير المستقل (التدريب الاخضر)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (التدريب الاخضر) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥٢٤) وحدة في الابداع المؤسسي، وفي حالة انعدام المتغير المستقل (التدريب الاخضر) تصبح قيمة الابداع المؤسسي تساوي ٢,٢٦٢ وحدة. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين (التدريب الأخضر) (كمتغير مستقل) وبين الابداع المؤسسي (كمتغير تابع) بشركة اسمنت نجران.

■ الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت الخضراء على تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركة اسمنت نجران.

الجدول (١٩): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	١٦٣,٩٩٥	١٠,٥١٠	١	١٠,٥١٠	٠,٤٥٥	٠,٤٥٨	٠,٦٧٧
		٠,٠٦٤	١٩٤	١٢,٤٣٣			
			١٩٥	٢٢,٩٤٢			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٦٧٧) وهي تشير إلى علاقة ارتباط موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة ($R^٢$)

معامل التحديد بلغ (٠,٤٥٨) أي أن المتغير المستقل (المكافآت الخضراء) استطاع أن يفسر ما نسبته (٤٥,٨%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الابداع المؤسسي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤٥٥).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٠): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
٠,٠٠٠	٥,٤٨٣		٠,٢٦٢	١,٤٣٤	(Constant)
٠,٠٠٠	١٢,٨٠٦	٠,٦٧٧	٠,٠٥٤	٠,٦٩٤	المكافآت الخضراء
a. Dependent Variable: الابداع المؤسسي					

يظهر من الجدول السابق يتبين أن المتغير المستقل (المكافآت الخضراء) له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الابداع المؤسسي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٦٩٤)، وبلغت قيمة (t) لها (١٢,٨٠٦) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = ١.٤٣٤ + ٠.٦٩٤X_p$$

حيث:

Y : المتغير التابع الابداع المؤسسي.

X_p : المتغير المستقل (المكافآت الخضراء)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (المكافآت الخضراء) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٩٤) وحدة في الإبداع المؤسسي، وفي حالة انعدام المتغير المستقل (المكافآت الخضراء) تصبح قيمة الإبداع المؤسسي تساوي ١,٤٣٤ وحدة. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين (المكافآت الخضراء) (كمتغير مستقل) وبين الإبداع المؤسسي (كمتغير تابع) بشركة اسمنت نجران.

■ الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المشاركة والاندماج على تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركه اسمنت نجران. الجدول (٢١): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الرابعة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	١٨٧,١٤٠	١١,٢٦٥	١	١١,٢٦٥	٠,٤٨٨	٠,٤٩١	٠,٧٠١
		٠,٠٦٠	١٩٤	١١,٦٧٨			
			١٩٥	٢٢,٩٤٢			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٧٠١) وهي تشير إلى علاقة ارتباط موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤٩١) أي أن المتغير المستقل (المشاركة والاندماج) استطاع أن يفسر ما نسبته (٤٥,٨%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الإبداع المؤسسي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤٨٨).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٢): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.,.,.,.	٥,٣٨٥		.,٢٥١	١,٣٥١	(Constant)
.,.,.,.	١٣,٦٨٠	.,٧٠١	.,٠٥٢	.,٧١٢	المشاركة والاندماج
a. Dependent Variable: الابداع المؤسسي					

يظهر من الجدول السابق يتبين أن المتغير المستقل (المشاركة والاندماج) له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الابداع المؤسسي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٧١٢)، وبلغت قيمة (t) لها (١٣,٦٨٠) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالاتي:

$$Y = ١,٣٥١ + .٧١٢X_٤$$

حيث:

Y : المتغير التابع الابداع المؤسسي.

$X_٤$: المتغير المستقل (المشاركة والاندماج)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (المشاركة والاندماج) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٧١٢) وحدة في الابداع المؤسسي، وفي حالة انعدام المتغير المستقل (المشاركة والاندماج) تصبح قيمة الابداع المؤسسي تساوي ١,٣٥١ وحدة. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين (المشاركة والاندماج) (كمتغير مستقل) وبين الابداع المؤسسي (كمتغير تابع) بشركة اسمنت نجران.

الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

أولاً: أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركه اسمنت نجران، فنجد أن إدارة الموارد البشرية الخضراء استطاعت أن تفسر ٦١,٩٪ من التغيرات التي تحدث في الإبداع المؤسسي وباقي النسبة ترجع لمتغيرات أخرى عشوائية هذا يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دور مهم في تعزيز الإبداع المؤسسي بشكل عام، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (نصيرة، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن تطبيق معظم ممارسات الموارد البشرية الخضراء يؤدي على تعزيز الإبداع وتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة، واتفقت أيضاً مع دراسة (محمد، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل معنوي على تحقيق التميز المؤسسي، واتفقت أيضاً مع دراسة (عبد اللاه، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى أنه توجد علاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع الأخضر، واتفقت أيضاً مع دراسة (يوسف، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أنه يوجد تأثير قوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر.

بخصوص الفرضية الفرعية الأولى أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الأخضر على تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركه اسمنت نجران." وهذا يدل على أن التوظيف الأخضر له دوراً هاماً في تعزيز الإبداع المؤسسي.

بخصوص الفرضية الفرعية الثانية أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الأخضر على تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركه اسمنت نجران." وهذا يدل على أن التدريب الأخضر له دوراً هاماً في تعزيز الإبداع المؤسسي.

بخصوص الفرضية الفرعية الثالثة أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت الخضراء على تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركه اسمنت نجران." وهذا يدل على أن المكافآت الخضراء لها دورًا هامًا في تعزيز الابداع المؤسسي.

وأخيرا بخصوص الفرضية الفرعية الرابعة أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة والاندماج على تعزيز الإبداع المؤسسي بالتطبيق على شركه اسمنت نجران." وهذا يدل على أن المشاركة والاندماج لها دورًا هامًا في تعزيز الابداع المؤسسي.

ثانياً: توصيات الدراسة

ووفقاً لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- ينبغي على المؤسسات زيادة الوعي بأهمية الإدارة البيئية داخل جميع مستويات المنظمة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية.
- يجب وضع معايير واضحة لتوظيف المرشحين الذين لديهم التزام أو معرفة بالاستدامة البيئية.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في الأنشطة المجتمعية البيئية والمبادرات التي تدعم الاستدامة.
- تخصيص برامج تدريبية لتحسين مهارات الموظفين في المجالات البيئية والاستدامة.
- توفير برامج تدريب على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مثل استخدام الطاقة المتجددة وترشيد استهلاك الموارد.
- تحفيز الموظفين على الابتكار في الحلول البيئية من خلال جوائز أو مكافآت خاصة.
- تشجيع الموظفين على تقديم أفكار وحلول مبتكرة في مجالات الاستدامة البيئية.
- تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة في الشركة لإيجاد حلول مبتكرة تحد من الآثار البيئية.
- تنظيم حملات توعية لزيادة وعي الموظفين بأهمية اتخاذ ممارسات خضراء.
- تشجيع الموظفين على استخدام وسائل النقل المستدامة مثل الدراجات أو وسائل النقل العامة.
- توفير مناخ مناسب للابتكار في حلول بيئية تساهم في تطوير العمليات داخل المنظمة.
- دعم المبادرات التي تعمل على تحسين الأثر البيئي للمجتمع بشكل عام.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، خثيري محمد زروقي. (٢٠٠٧). المفاضل بين التغير والإبداع والمؤسسة، الندوة الدولية حول "المفاضلة والإبداع في الدول النامية"، المركز الجامعي بخميس مليانة الجزائر، ص ٢٥٩.
- الإبراهيمي، احسان عبد الأمير. (٢٠١٩)، إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، جامعة الكوفة، كلية علوم الحاسب والرياضيات.
- أحمد مناف عبد المطلب. (٢٠١٩)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية الآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي مجلة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (١١)، العدد (٢٦)، ص ٤٢٥.
- إسماعيل، إيناس أحمد (٢٠٢١) دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة، دراسة ميدانية على الجهات المعنية بالتنمية المستدامة في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص ١٥٦.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى. (٢٠١٩). أكتوبر دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية دراسة تطبيقية كلية التجارة جامعة جنوب الوادي المؤتمر الدولي الثالث إدارة المنظمات الصناعية والخدمات الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية في ضوء خطط التنمية المستدامة الغردقة، مصر، ص ٥١.
- الامام وآخرون. (٢٠٢٣). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الأزهر، المجلد (٤٦)، العدد (٣)، جمهورية مصر العربية.
- بازيد وآخرون. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية على الكليات التكنولوجية المصرية، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، مجلد (١٣)، العدد (٤)، مصر، ص ١.

- برنامج الأمم المتحدة للبيئة ٢٠١٢. تقرير مجلس الإدارة / المنتدى البيئي الوزاري العالمي، الدورة الاستثنائية الثانية عشرة الدورة السابعة والستون، الملحق رقم ٢٥.
- بطرس، سليم، منير، جلد ٢٠٠٦، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص ٢٠.
- بلائي، أحمد، سملالي، يحضيه. (٢٠١٨). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة روى الاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (٢)، ص ١٢٣.
- حامد وآخرون. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات السياحية والفندقية في مصر: دراسة حالة بالتطبيق على شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ٢٢، العدد ٢، ص ٣٣٤.
- رتيبة، طايبي. (٢٠٢٢). الابداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، العدد (٣)، ص ١٣٣.
- السامرائي مهدي. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة، دار جريز للنشر والتوزيع، عمان، ص ٧٥.
- سمير، بسام وآخرون. (٢٠٢٠). تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع السياحة، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد (٤)، العدد (١/٢)، ص ٥٣.
- سمير، عماري. (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بولاية سطيف، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص ٤٢٦.
- سوييف، ديانا على. (٢٠٢٢)، أثر ممارسات إدارة الموارد الخضراء على الابتكار الأخضر (دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري)، الجامعة الافتراضية السورية، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ص ٣٠.
- الصالح، أسماء رشاد نايف (٢٠١٥). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، المجلة العربية للجودة والتميز، المجلد (٢)، العدد (٤)، ص ٧٨.

- صبحي تيسير. (١٩٩٢). الموهبة والابداع، طرائق التشخيص، وادواته المحسوبة، دار التنوير للنشر والتوزيع، عمان، ص ٨٦.
- عباس (٢٠٠٤). القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الله، ابتسام محمد. (٢٠٢٤). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابداع الأخضر: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد (١٢١)، ص ٩٩٩.
- فارس، فارس. (٢٠٠٦)، مناجمت الإبداع وتأثره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص ٤٩.
- قطيشات، مهند احمد. (٢٠٢٣). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان، مجلة جامعة الشرق الأوسط، ص ٢١.
- كرجي واخرون. (٢٠٢٣). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة بلدية الشعب، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، عدد خاص، كلية الادرة والاقتصاد.
- كوك بتر (٢٠٠٨). ترجمة خالد العامري: إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١٨.
- ماهر أحمد. (٢٠٠٧). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ٣٣٥.
- محمد، خالد عبد الوارث. (٢٠٢٤). دور ممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع البترول المصري، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (٣٨)، العدد (١).
- مصطفى، منى سامي محمود. (٢٠٢٤)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الابداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مجلد (٣٧)، العدد (٢)، مصر، ص ٨١٧.
- الموجي، سارة عاطف. (٢٠٢٢). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (٢٢)، العدد (١)، ٢٠٢٢، ص ٢٨٥.

- نصيرة، علاوى. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد (١٠)، العدد (٠٣)، ص ١٢٨.
- يحيى وآخرون. (٢٠٢١). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤١)، العدد (٣)، ص ٣٢٤.
- يوسف، ديانا على. (٢٠٢٢)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر: دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري، مجلة الجامعة الافتراضية السورية، الجامعة الافتراضية السورية، ص ٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Arulrajah, A. A., Anton, Opatha, H. H. & Nawaratne, N. N. (٢٠١٦). Green Human Resource Management Practice. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, ٥(١), ٤-٢٨.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (٢٠١٥). Green human resource management practices: A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, ٥(١), ١-١٧.
- Azamela, J. C., Tang, Z., Owusu, A, Egala, S. B., & Bruce, E. (٢٠٢٢). The impact of institutional creativity and innovation capability on innovation performance of public sector organizations in Ghana. Sustainability, ١٤(٣), ١٣٧٨.
- Bogers, Marcel, (٢٠١٨). Henry Chesbrough, and Carlos Moedas. "Open innovation: Research, practices, and policies." California management review ٦٠, ٢: ٥-١٦.
- Bombiak, E. (٢٠١٩). Green human resource management-the latest trend or strategic necessity?. Entrepreneurship and Sustainability Issues, ٦(٤), ١٦٤٧.
- Camille Carrier and Denis Garand (١٩٩٦). "Le Concept D'Innovation -Debats and Ambigüités-", Conférence Internationale de Management Stratégique, ١٩٩٦, France, P.P.٣, ٤.

- Mansour, H. A., & El Shafey, H. M. Z. (٢٠٢٣). The Role of Applying Green Human Resources Management Practices in Achieving the Differentiation Strategy in Five-Stars Hotels in Alexandria (Exploratory Study). Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, ٢٤(٢), ٣٢٨-٣٤٤. <http://jaauth.journals.ekb.eg/>
- Mishra, P. (٢٠١٧). Green human resource management: a framework for sustainable organizational development in an emerging economy. International Journal of Organizational Analysis, (٢٥)٥,٧٧٠.
- Peerzadah, S. A., Mufti, S. & Nazir, N. A. (٢٠١٨). Green Human Resource Management: A Review. International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, ٧(٣), ٧٩٠-٧٩٥.
- Rese, A., & Baier, D. (٢٠١١). Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises. R&d Management, ٤١(٢), ١٣٨.
- Song, Wenhao, Yu, Hongyan & Xu, Hui (٢٠٢٠), Effects of green human resource management and managerial environmental concern on green innovation, European Journal of Innovation Management, Emerald Publishing Limited, p٢٠.
- Zahrani, A.A. (٢٠٢٢). Team Creativity and Green Human Resource Management Practices' Mediating Roles in Organizational Sustainability. Sustainability, ١٤, ١٢٨٢٧. <https://doi.org/١٠.٣٣٩٠/sul٤١٩١٢٨٢٧>

استمارة الاستبيان

"دور تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابداع المؤسسي

بالتطبيق على شركة اسمنت نجران"

The role of applying green human resources management in achieving "
institutional creativity

"Applied to Najran Cement Company

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نقوم بإجراء دراسة علمية تهدف إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الابداع

المؤسسي بالتطبيق على شركة اسمنت نجران

تعد الإجابة في غاية الأهمية بهدف التوصل لنتائج هذه الدراسة، لذا نرجو التكرم بالإجابة على

مجموعة من التساؤلات من منظور عملك لدراسة بعض الأمور الخاصة لمعرفة دور إدارة الموارد

البشرية الخضراء في تحقيق الابداع المؤسسي بالتطبيق على شركة اسمنت نجران

ولتحقيق أهداف الدراسة نضع بين أيديكم هذه الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة

لدراسة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة بأقسامها واختيار مستوى استجابتهم على

كل فترة حسب ما يتفق مع وجهات نظر سيادتكم من خلال العمل على أرض الواقع (الإجابة تكون طبقاً

لتقييمك للوضع الحالي، وليس لما يجب أن يكون) وذلك من خلال وضع علامة على الإجابة التي تلائم

وجهة نظركم.

ونتعهد لكم بأن جميع البيانات المذكورة سوف يتم الاعتماد عليها في أغراض البحث العلمي فقط وتخضع

للأمانة العلمية.

شاكرين ومقدرين لدعمكم وتعاونكم

الباحث

أولاً: الأسئلة الديموغرافية

البيانات الأولية: وفي هذا القسم يتم التعرف على بعض البيانات الشخصية.

١- الجنس:

- ذكر. ☐
- أنثى. ☐

٢- العمر:

- (٢٣-٢٦) سنة. ☐
- (٢٦-٣٥) سنة. ☐
- (٣٥-٤٥) سنة. ☐
- أكبر من ٤٥ سنة. ☐

٣- المسمى الوظيفي:

- عامل. ☐
- موظف. ☐
- مدير. ☐
- أخرى. ☐

٤- المؤهل العلمي:

- دبلوم. ☐
- بكالوريوس. ☐
- ماجستير. ☐
- دكتوراه. ☐

٥- إجمالي سنوات الخبرة:

- (٠ - سنتين) خبرة. ☐
- (٣-١٠) سنوات خبرة. ☐
- (١٠-١٥) سنة خبرة. ☐
- أكثر من ١٥ سنة خبرة. ☐

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء						
البعد الأول: التوظيف الأخضر						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
١.	تعطي الشركة أولوية لتوظيف الأفراد الذين يمتلكون مهارات بيئية أو استدامة.					
٢.	تعزز سياسة التوظيف في الشركة من التركيز على الموظفين الذين لديهم التزام بالممارسات البيئية المستدامة.					
٣.	تسعى الشركة إلى جذب المواهب التي تؤمن بالقيم البيئية وتدعم استراتيجيات الاستدامة.					
البعد الثاني: التدريب الأخضر						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
١.	تقدم الشركة برامج تدريبية موجهة لتعليم الموظفين أفضل الممارسات البيئية.					
٢.	تتضمن برامج التدريب الأخضر المعرفة بكيفية تقليل الأثر البيئي في العمل.					
٣.	تركز الشركة على تدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم في الإدارة البيئية واستخدام الموارد بشكل مستدام.					
البعد الثالث: نظام الأجور والمكافآت						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة

١.	يعتمد نظام الأجور والمكافآت في الشركة على تحقيق الأهداف البيئية المستدامة.				
٢.	تقدم الشركة مكافآت مالية أو عينية للموظفين الذين يحققون أهداف بيئية.				
٣.	تشجع سياسات الأجور والمكافآت على الابتكار في الحلول البيئية في العمل.				

البعد الرابع: المشاركة والاندماج

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
١.	تشجع الشركة الموظفين على المشاركة الفاعلة في المبادرات البيئية داخل الشركة.					
٢.	تسعى الشركة لتعزيز انخراط الموظفين في استراتيجيات استدامة بيئية على جميع المستويات.					
٣.	تشجع بيئة العمل على التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف بيئية مشتركة.					

المحور الثاني: الابداع المؤسسي

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
١.	يساهم الإبداع المؤسسي في تحسين فعالية العمليات الداخلية للشركة.					
٢.	يشجع الإبداع على ابتكار حلول جديدة تساعد في تحقيق أهداف الشركة.					
٣.	يعزز الإبداع المؤسسي من القدرة التنافسية للشركة في السوق.					

					يساهم الإبداع في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء.	٤.
					يعزز الإبداع من ثقافة العمل الجماعي ويحفز على تبادل الأفكار بين الموظفين.	٥.
					يساهم الإبداع المؤسسي في تحسين جودة الأداء وتحقيق الكفاءة التشغيلية.	٦.
					يعزز الإبداع من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات في البيئة السوقية.	٧.
					يؤدي الإبداع المؤسسي إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم.	٨.
					يشجع الإبداع على تنمية التفكير النقدي وحل المشكلات بطريقة مبتكرة.	٩.
					يعزز الإبداع المؤسسي من قدرة الشركة على تحقيق التميز والاستدامة في العمل.	١٠.

شكراً جزيلاً لوقتكم وتعاونكم في الإجابة على هذا الاستبيان

المستخلص

هدف البحث إلى تسليط الضوء حول دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابداع المؤسسي وذلك بالتطبيق على شركة اسمنت نجران، وذلك من خلال توضيح أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في (التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والمكافآت الخضراء، والمشاركة والاندماج) والكشف عن أثرها على تعزيز الابداع المؤسسي، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة تتمثل في مديري وموظفي شركة اسمنت نجران، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (١٩٦) مفردة، وتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها أن إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في (التوظيف الأخضر، والتدريب الأخضر، والمكافآت الخضراء، والمشاركة والاندماج) تؤثر بشكل معنوي في تعزيز الابداع المؤسسي، ولقد أوصى الباحث بزيادة الوعي بأهمية الإدارة البيئية داخل جميع مستويات المنظمة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، ووضع معايير واضحة لتوظيف المرشحين الذين لديهم التزام أو معرفة بالاستدامة البيئية.

Abstract

The aim of this research was to highlight the role of green human resource management in enhancing institutional creativity, with a focus on its application at Najran Cement Company. This was achieved by explaining the dimensions of green human resource management, which include (green recruitment, green training, green rewards, and participation and integration), and examining their impact on enhancing institutional creativity. The researcher relied on the descriptive analytical method to achieve the study's objectives, using a questionnaire as a tool for data collection. This research was applied to a study population consisting of managers and employees of Najran Cement Company, with a random sample of ١٩٦ individuals. To analyze the data, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used.

The research concluded with a set of important findings, the most prominent of which is that green human resource management, including (green recruitment, green training, green rewards, and participation and integration), has a significant impact on enhancing institutional creativity. The researcher recommended increasing awareness of the importance of environmental management at all organizational levels, including human resource management, and establishing clear criteria for hiring candidates who are committed to or knowledgeable about environmental sustainability.

Mid-Ocean University

College of Management

Department: Human resources



**The impact of green human resources management in enhancing
institutional creativity by application to Najran Cement Company**

preparation /Nader Saleh Hussein Al-Zubaidi

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

٢٠٢٥