

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية:

الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية وفقاً لرؤية المملكة

2030: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض

إعداد الطالب/

محمد علي القحطاني 233002096

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024



إهداء

إلى والديّ العزيزين، اللذين غرسا في قلبي حب العلم والعمل، وإلى والدتي التي كانت لي دوماً السند والمشجع، أهدي هذا العمل تعبيراً عن امتناني العميق لكل ما قدما لي من دعم وتوجيه.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا عليّ بمعرفتهم وخبراتهم، وكانوا لي خير قدوة وداعم في مشواري الأكاديمي.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً ومصدر إلهام، أهدي هذا العمل كتقدير واعتراف بفضلهم في كل خطوة من هذه الرحلة.

أهدي هذا العمل لكل من آمن بقدراتي وشجعني على المضي قدماً، وأسأل الله أن يكون هذا الإنجاز بداية لمزيد من النجاحات والتقدم.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث، والصلاة والسلام على أشرف الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النور الذي أضاء طريقي والداعم الأكبر في كل خطوة من مسيرتي الأكاديمية، ولم يدخل جهداً في دعوي وتوجيه مساري.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الحبيبة، التي تحملت معي كل تحديات هذه الرحلة، وكانت لي السند والرفيق الأمين في كل لحظة، مقدرةً جهدها وصبرها ودعمها المتواصل.

أخص بالشكر أساتذتي الأفاضل، وعلى رأسهم مشرف رسالتي،

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

الذي لم يبخل عليّ بنصائحه الثمينة وإرشاداته الحكيمة، وكان لعلمه وخبرته الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

ولا أنسى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً ودعماً في جميع مراحل هذا البحث، مشاركونني أفراح النجاح وتحديات الطريق.

أخيراً، أشكر كل من قدم لي الدعم والمساندة، وكل من آمن بقدراتي وشجعني على المضي قدماً. أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والفلاح، وأن يجعل هذا العمل نافعة لي ولغيري.

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتعويضات الأداء، الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية المستدامة في أمانة منطقة الرياض، ولتحقيق هدف الدراسة تم تم توزيع (400) استبانة، وتم استرداد (386) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وفي ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية في أمانة منطقة الرياض، وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية من خلال جودة العلاقات الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية في أمانة منطقة الرياض.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتقييم الأداء الأخضر في الأمانة من خلال الاهتمام بوضع معايير ومؤشرات بينية كقيام الموظف باطفاء الإنارة في مكتبه عند الإنتهاء من المهمة التي يقوم بها، وقيام الموظف بتصوير الوثائق على كلا وجهي الورقة، قدرة الموظف على استخدام المنصات الالكترونية في المراسلات ونشر المعرفة والاهتمام بالتغذية الراجعة من الموظفين فيما يتعلق بالممارسات الصديقة للبيئة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، الميزة التنافسية، جودة العلاقات الاجتماعية، أمانة منطقة الرياض.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	إهداء.....
د	شكرو وتقدير.....
و	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
م	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 مقدمة:.....
2	2.1 مشكلة الدراسة:.....
3	3.1 أهمية الدراسة:.....
4	4.1 أهداف الدراسة:.....
4	5.1 تساؤلات الدراسة.....
5	6.1 فروض الدراسة:.....
6	7.1 نموذج الدراسة.....
7	8.1 الدراسات السابقة:.....
20	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
23	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....
23	11.1 مصادر جمع البيانات.....

24	12.1 أدوات الدراسة :
26	الفصل الثاني: الاطار النظري.....
26	المبحث الاول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.....
26	1.1.2 مقدمة.....
28	2.1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء:.....
31	3.1.2 اهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:.....
33	4.1.2 اهداف ادارة الموارد البشرية الخضراء.....
33	5.1.2 فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء:.....
34	6.1.2 تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء:.....
36	7.1.2 ممارسات ادارة المارد البشرية الخضراء.....
46	8.1.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية.....
48	المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....
48	1.2.2 تعريف الميزة التنافسية.....
50	2.2.2 ابعاد الميزة التنافسية.....
52	3.2.2 الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية.....
53	4.2.2 المنظور المبني على الموارد والميزة التنافسية.....
55	5.2.2 المنظور القائم على الموارد الطبيعية والميزة التنافسية.....
56	6.2.2 محددات الميزة التنافسية.....
57	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
57	1.3 مجتمع وعينة الدراسة:.....

57	2.3 أداة الدراسة:
59	3.3 ثبات أداة الدراسة (Reliability):
61	4.3 اختبار ملاءمة أنموذج الدراسة:
62	5.3 اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء):
62	6.3 مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون:
63	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
66	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
66	1.4 تمهيد:
66	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة:
66	3.4 الخصائص الشخصية والوظيفية:
71	4.4 وصف متغيرات الدراسة:
85	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
108	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
108	1.5 مناقشة النتائج
112	2.5 نتائج تحليل فرضيات الدراسة
115	3.5 الاستنتاجات
116	4.5 التوصيات
117	Abstract
119	المراجع
119	أولاً: المراجع العربية:

ثانياً: المراجع الأجنبية:.....122

الملاحق..... I

استمارة استبيان..... II

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
57	توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و أبعادها.	(1)
57	توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس الميزة التنافسية و أبعادها	(2)
57	توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس جودة العلاقات الإجتماعية	(3)
58	قيم معامل (كرونباخ ألفا) لأبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء)	(4)
59	قيم معامل (كرونباخ ألفا) لأبعاد المتغير المستقل (الميزة التنافسية)	(5)
59	معامل كرونباخ ألفا للمتغير الوسيط (جودة العلاقات الإجتماعية)	(6)
60	معامل التضخم	(7)
61	معامل الالتواء	(8)
61	الارتباطات البينية للمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل.	(9)
63	مستويات الأهمية النسبية:	(10)
63	التعليق على قوة الارتباط استنادا الى (Zikmun, 2000, 513)	(11)
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(12)
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	(13)
67	: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	(14)

68	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة التي تشغلها	(15)
69	: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(16)
71	: المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها	(17)
72	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات التوظيف الأخضر	(18)
73	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات التدريب والتطوير الأخضر	(19)
74	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات التعويضات الخضراء	(20)
75	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات تقييم الأداء الأخضر	(21)
77	المتوسطات الحسابية الميزة التنافسية وأبعادها	(22)
78	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الجودة	(23)
79	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات التكلفة	(24)
80	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات التميز	(25)
81	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الابتكار	(26)
82	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجودة العلاقات الإجتماعية وفقراتها	(27)
85	ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الأولى	(28)
85	نتائج تحليل المعاملات للفرضية الرئيسية الأولى	(29)
88	ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى	(30)
88	نتائج تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الأولى	(31)

90	ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية	(32)
90	نتائج تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الثانية	(33)
92	ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة	(34)
92	نتائج تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الثالثة	(35)
94	ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة	(36)
94	نتائج تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الرابعة	(37)
96	ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الثانية	(38)
96	نتائج تحليل المعاملات للفرضية الرئيسية الثانية	(39)
98	: ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الثالثة	(40)
99	نتائج تحليل المعاملات للفرضية الرئيسية الثالثة	(41)
100	ملخص مواءمة النموذج	(42)
101	نتائج تحليل المسار	(43)
103	اختبار الفرق في الميزة التنافسية تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض	(44)
103	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية في الميزة التنافسية تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض	(45)
105	اختبار الفرق في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض	(46)
106	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض	(47)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(1)	متغيرات الدراسة	7
(2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	66
(3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	67
(4)	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	68
(5)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة التي تشغلها	69
(6)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	70

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تمثل أحد الركائز الأساسية لتحقيق الاستدامة والحفاظ على البيئة في مختلف المنظمات والشركات في ظل التحديات البيئية المتزايدة التي تواجه العالم اليوم، أصبح من الضروري على المنظمات اعتماد ممارسات وسياسات داخلية تراعي الجوانب البيئية في جميع أنشطتها وعملياتها، وليس في مجال الإنتاج والعمليات فحسب، بل أيضًا في إدارة مواردها البشرية (غسان، 2019)

تعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء مدخلًا حديثًا في إدارة الموارد البشرية، والذي يركز على دمج الاعتبارات البيئية في جميع الوظائف والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتشمل هذه الممارسات الخضراء توظيف الموظفين الأخضر، وتطوير برامج تدريب وتطوير خضراء، وتطبيق سياسات وإجراءات صديقة للبيئة في مجال التعويضات والحوافز والصحة والسلامة المهنية (إسماعيل، 2019)

تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دورًا محوريًا في تعزيز الوعي البيئي بين الموظفين وتشجيعهم على اتباع سلوكيات وممارسات صديقة للبيئة في بيئة العمل من خلال تبني هذه الممارسات الخضراء، تستطيع المنظمات الحد من آثارها البيئية السلبية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق كما أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم للمنظمة، نظرًا لإدراكهم لجهود المنظمة في المحافظة على البيئة وفي ضوء ذلك، تبرز أهمية تبني منهج إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد الأساليب الفعالة في تعزيز الأداء البيئي للمنظمات وتحقيق التنمية المستدامة وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في هذه الدراسة، من خلال استعراض مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء، وكذلك الممارسات والتحديات المرتبطة بها (البدوي، 2019)

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتنافسة بشدة، أصبحت الميزة التنافسية محور اهتمام العديد من المنظمات والشركات الميزة التنافسية تمثل القدرة على التفوق والتميز عن المنافسين في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة أعلى للعملاء وهذا يمكن أن يتحقق من خلال عدة عوامل، منها خفض

التكاليف، أو تقديم منتجات أو خدمات متميزة بجودة أعلى، أو التركيز على تلبية احتياجات ورغبات فئة معينة من العملاء بشكل أفضل من المنافسين كما ان للمنظمات أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة، عليها أن تركز على بناء قدرات وموارد متميزة، والتي يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها بسهولة ويمكن أن تتحقق هذه الميزة التنافسية المستدامة من خلال امتلاك الشركة لموارد وقدرات فريدة، كالتيكنولوجيا المتقدمة، أو الخبرات والمهارات الفنية المتخصصة لدى الموظفين، أو براءات الاختراع والملكية الفكرية، أو شبكة توزيع وتسويق فعالة. (بكاي، 2020)

علاوة على ذلك، فإن قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئة الأعمال، واستغلال الفرص الجديدة، وابتكار منتجات وخدمات متميزة، كل ذلك يساهم في تحقيق ميزة تنافسية قوية ومستدامة على المدى البعيد كما أن تركيز المنظمة على تلبية احتياجات العملاء وتقديم قيمة مضافة لهم يعد أحد الركائز الأساسية لبناء ميزة تنافسية ناجحة وفي ضوء ذلك، تبرز أهمية إتباع استراتيجيات وسياسات فعالة لبناء ميزة تنافسية متميزة ويتطلب ذلك من المنظمات القيام بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بعناية، وتحديد مواطن القوة والضعف، والفرص والتهديدات، وصياغة خطط استراتيجية تمكنها من التفوق على منافسيها على المدى البعيد (ماهر، 2020)

2.1 مشكلة الدراسة:

هناك مشكلة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات والمؤسسات التعليمية في مدينة الرياض، السعودية هذه المشكلة ترتبط بعدة عوامل منها التحديات المالية والمنافسة المحلية والدولية التي تواجهها الجامعات في الرياض تسعى للبقاء والنمو في ظل سوق تعليمي تنافسي على المستويين المحلي والعالمي والضغوط الناتجة عن التنوع وظروف سوق العمل المتغيرة بتوظيف الكفاءات والمحافظة عليها في ظل متطلبات سوق العمل المتغيرة تمثل تحدياً للجامعات في الرياض وكذلك الطبيعة القانونية للتعليم العالي القيود القانونية والتنظيمية على عمل الجامعات قد تؤثر على قدرتها على التكيف والتنافس (الجويشي، 2019)

في ضوء هذه التحديات، تبرز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل قد يؤثر على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات في الرياض إضافة إلى ذلك، تلعب جودة العلاقات الاجتماعية بين موظفي الجامعات دورًا وسيطًا في هذه العلاقة وبالتالي، فإن دراسة هذه المتغيرات سوف تساعد في فهم كيفية تمكين الجامعات في الرياض من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (حسنين، 2020)

وتتمثل المشكلة هنا في قياس مدى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر - التدريب والتطوير الأخضر- التعويضات الخضراء - تقييم الأداء الأخضر) الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، التميز، والإبداع): الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية وفقًا لرؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض

وعليه يمكن إظهار مشكلة البحث الحالي من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية.

3.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين:

1.3.1 الأهمية العلمية:

تتناول متغيرات هامة مثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويض الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، التميز، والإبداع)، والدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية وقلة البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال، خاصة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والمساهمة في إثراء المعرفة العلمية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.

2.3.1 الأهمية العملية:

وهي أهمية البيئة البحثية التي ستجرى فيها الدراسة، وهي الجامعات السعودية وإمكانية استفادة الجامعات السعودية من نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بتعزيز الميزة التنافسية من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين جودة العلاقات الاجتماعية والمساهمة في تعزيز قدرة الجامعات السعودية على المنافسة محلياً وإقليمياً في استقطاب الطلبة المحليين والأجانب.

4.1 أهداف الدراسة:

أجريت هذه الدراسة بهدف قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية وفقاً لرؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على اثر التوظيف الأخضر في الميزة التنافسية
- التعرف على اثر التدريب والتطوير الأخضر في الميزة التنافسية
- التعرف على اثر التعويض الأخضر في الميزة التنافسية
- التعرف على اثر تقييم الأداء الأخضر في الميزة التنافسية

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول : ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويض الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، التميز، والإبداع) الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية وفقاً لرؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر التوظيف الأخضر في الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض؟

➤ السؤال الفرعي الثاني: كيف يؤثر التدريب والتطوير الأخضر في الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر التعويض الأخضر في الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض؟

➤ السؤال الفرعي الرابع: كيف يؤثر وتقييم الأداء الأخضر في الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض؟

➤ السؤال الفرعي الخامس: كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الجودة دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض؟

➤ السؤال الفرعي السادس: كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التكلفة دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض؟

➤ السؤال الفرعي السابع: كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض؟

➤ السؤال الفرعي الثامن: كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابداع دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض؟

6.1 فروض الدراسة:

وللإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويض الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية وفقاً لرؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى Hol: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف

الأخضر على الميزة التنافسية بالتطبيق على منطقة الرياض

2. الفرضية الفرعية الثانية Ho2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للتدريب والتطوير الأخضر على الميزة التنافسية بالتطبيق على منطقة الرياض

3. الفرضية الفرعية الثالثة Ho3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للتعويض الأخضر على الميزة التنافسية بالتطبيق على منطقة الرياض

4. الفرضية الفرعية الرابعة Ho4: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم

الاداء الأخضر على الميزة التنافسية بالتطبيق على منطقة الرياض

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أثر

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، التميز، والإبداع)

الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية وفقاً لرؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة

الرياض ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى Ho1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات

إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجودة بالتطبيق على منطقة الرياض

2. الفرضية الفرعية الثانية Ho2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التكلفة بالتطبيق على منطقة الرياض

3. الفرضية الفرعية الثالثة Ho3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التميز بالتطبيق على منطقة الرياض

4. الفرضية الفرعية الرابعة Ho4: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الإبداع بالتطبيق على منطقة الرياض

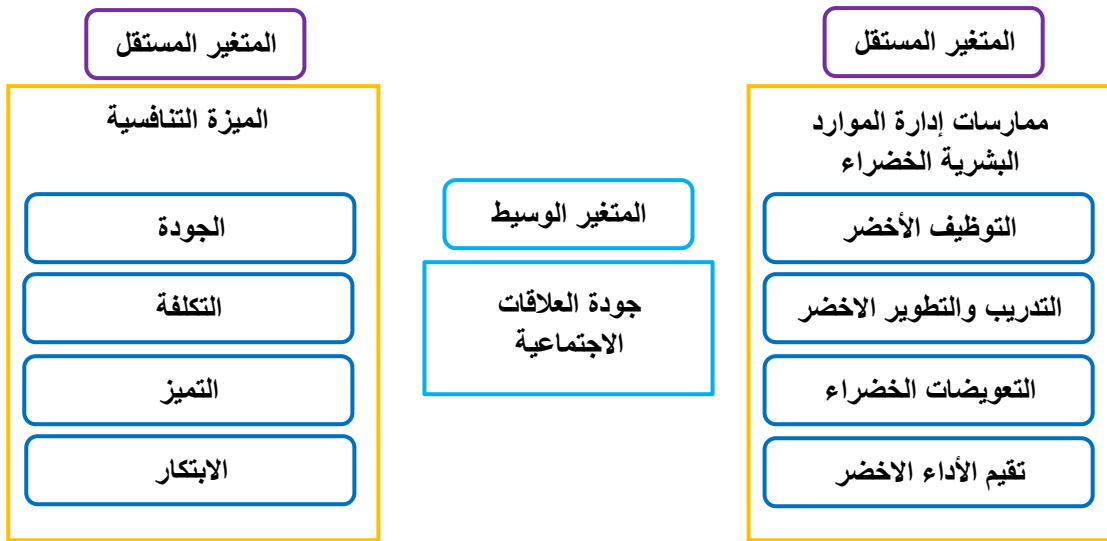
7.1 نموذج الدراسة

يوضح الشكل (1) نموذج الدراسة والذي يتضمن متغيراتها وأبعاد كل متغير بالإضافة إلى المراجع.

تم تحديد المتغيرات الفرعية من خلال الرجوع إلى عدد من المراجع والدراسات للوصول إلى المتغيرات ذات

التكرار الأعلى.

شكل (1): متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

• دراسات باللغة عربية

1. دراسة الشعار (2021) بعنوان:

2. "أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الخضراء الدور الوسيط لنمط الحياة الخضراء".

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: الاختيار والتعيين الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، ومشاركة الموظفين الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر والمكافأة الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الخضراء، من خلال الدور الوسيط لنمط الحياة الأخضر. في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية في الأردن. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استبانة لجمع البيانات، ومن هذه الاستبانات (215) استبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج البحث أن لها تأثيراً معنوياً إحصائياً على أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الخضراء. التدريب الأخضر هو مفتاح الإنتاج الأخضر، حيث يساعد المنظمة على خفض

التكاليف من خلال تدريب وتمكين الموظفين ورفع الوعي بينهم لتقليل الحواجز التي تعيق التنفيذ الناجح لممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء. المنتجات وترشيد استهلاك الطاقة وزيادة المسؤولية الاجتماعية مما يحسن سمعة المنظمة أمام المجتمع وجميع أصحاب المصلحة. كما أظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي إحصائي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على نمط الحياة الأخضر، مما يدل على أن استخدام ممارسات الموارد البشرية الخضراء في مكان العمل يحفز الموظفين على البدء بنمط حياة أخضر ووجود تأثير غير مباشر للأشخاص الأخضر.. إدارة الموارد في إدارة سلسلة التوريد الخضراء مع الأخذ بعين الاعتبار وجود نمط الحياة الأخضر كمتغير وسيط

قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام إدارة الشركات الصناعية بتوظيف الأشخاص ذوي القيم والتوجهات الخضراء، وضرورة ربط الأهداف الاستراتيجية البيئية بالإدارة الخضراء للموارد البشرية الخضراء وممارسات إدارة سلسلة التوريد والتي تساعد على خلق مشاركة فعالة للموظفين تساعد في تشكيل الممارسات البيئية وضرورة الاهتمام بالتدريب والتطوير الأخضر.

3. دراسة الجحدي (2020) بعنوان: "أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول و رابغ".

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها: جذب المواهب، وتنمية المواهب، وإدارة أداء المواهب، والاحتفاظ بالمواهب في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: التميز، وخفض التكلفة، والإبداع في الشركة العربية السعودية للكهرباء ثول و رابغ. وفي ذلك الوقت استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجميع البيانات، حيث ركزت عينة البحث على (76) عاملاً في الشركة العربية السعودية للكهرباء فرع ثول و رابغ في المملكة العربية السعودية.

أظهرت هذه الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب، وجذب المواهب، وازدهار المواهب، والاحتفاظ بالمواهب على التميز في الشركة المدروسة، أما بعد إدارة أداء المواهب، فإن التفوق كميزة تنافسية لا يؤثر على خفض التكلفة ويؤثر الإبداع. كما أظهرت هذه الدراسة عدم وجود علاقة بين أبعاد إدارة المواهب والميزة التنافسية بجميع أبعادها.

وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام المديرين الإداريين بمفهوم إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات ناجحة ذات قدرة على تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وضرورة

التركيز على الاستثمار في المنظمة من خلال المواهب التي لا يمكن تجاهلها في تطوير العمل واكتساب الخبرة التنافسية وضرورة الاهتمام بأبعاد اكتساب الميزة التنافسية في المنظمات.

4. دراسة العواد والزعي (2020) بعنوان: "دور إدارة الجامعات الخاصة في تعزيز توليد المعرفة

المؤسسية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية".

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور إدارة الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال في زيادة إنتاج المعرفة المؤسسية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (سمعة الجامعة، جودة المرافق، كفاءة هيئة التدريس، المعرفة. محتوى المناهج، التزامن مع التنمية والخدمات الاجتماعية في الجامعات المدروسة، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار 270 عضو هيئة تدريس واسترجاع (256) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة إيجابية عالية جداً وذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في زيادة إنتاج المعرفة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات في مجال البحث، وهذا يدل على أن إنتاج المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية يعمل على زيادة تنافسية هذه الجامعات، لأن الجامعات الخاصة بطبيعتها كغيرها من الجامعات ما هي إلا مؤسسات علمية وبحثية وخدمية تعتمد على المعرفة في أنشطتها. وعليه فإن تركيز الجامعات على عمليات إنتاج المعرفة سيعمل على خلق ميزة تنافسية لتلك الجامعات ومن ثم تزويد سوق العمل وتعزيزه بالموارد البشرية والموارد التي تتميز بتنافسية عالية وبالتالي يكون لها تأثير كبير على النمو الاقتصادي. وداخل الأردن، وتشير المتوسطات الحسابية للفقرات إلى مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الأردنية. وعند مستوى متوسط إلى مرتفع في درجة تحقيق الميزة التنافسية، يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعات الخاصة في إقليم الشمال تشجع الإبداع والابتكار لتحقيق الاستدامة والبقاء الدوليين، فالجامعات الخاصة، إذ تسعى إدارة هذه الجامعات إلى تشجيع العاملين على التغلب على التحديات والحاجة إلى تحقيق الجودة لكسب مكانة متقدمة بين الجامعات، كما تحاول إدارة الجامعات الخاصة تطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف للعقل البشري للابتكار والإبداع المستمر.

وأوصى الباحثان بالاهتمام بالمعرفة الضمنية في أذهان الناس وتحويلها إلى معرفة صريحة وإنشاء مراكز خاصة في الحرم الجامعي بهدف تسهيل تقديم الخدمات وخاصة الخدمات الاجتماعية واستمرار التعليم المجتمعي الأعضاء بسبب ارتباطها القوي بتحقيق الميزة التنافسية.

5. دراسة شاهين (2020) بعنوان أثر ممارسة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ودورها في

تحقيق الميزة التنافسية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية بأبعادها: المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه المستهلك، المسؤولية تجاه المجتمع المحلي وأخلاقيات العمل بأبعادها: الاستقلال، الموضوعية، الصدق، الصراحة، الأمانة والشفافية في تحقيق الميزة التنافسية، خفض التكاليف، الإبداع والابتكار في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة عشوائية من (60) مديراً يعملون في الإدارة العليا في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. وقد تم اختيارهم.

وتشير نتائج البحث إلى وجود أثر تنافسي وذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل والاستقلال والموضوعية والأمانة والنزاهة والصدق والشفافية في تحقيق الميزة التنافسية (خفض التكاليف، الإبداع والابتكار) في الشركات الفلسطينية المدرجة من خلالهم. وللحفاظ على أخلاقيات العمل فإن الشركات النشطة في مجال البحث على استعداد للامتناع عن أي تصرفات قد تسبب في فقدانها لموضوعيتها واستقلالها عند ممارسة الأنشطة التجارية، وتقليل الآثار الجانبية عند ممارسة الأعمال، وللحفاظ على الحياد والنزاهة كما تحرص الشركات الفلسطينية على تعزيز قيم الشفافية والصدق والنزاهة مع مراعاة التوازن بين مصالح الشركة والمجتمع المحلي، وأهمية الصدق في أداء الواجبات والنزاهة في العمل، وذلك لإيمانها بأخلاقيات العمل والقدرة المهنية على تحسين العمل وتحقيق الميزة التنافسية، وهناك أثر تنافسي وذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والمستهلكين والمجتمع المحلي على تحقيق الميزة التنافسية (خفض التكاليف، الإبداع والابتكار) في الشركات الفلسطينية المدرجة من خلالهم الشركات تجاه العمال وبعض الفئات المهمشة والفقيرة من المجتمع المحلي وبعض البرامج في إطار مكافحة البطالة وبعض الأنشطة البيئية.

وأوصى الباحث بضرورة قيام الشركات الفلسطينية بتحديد السياسات الأخلاقية ونشرها في كافة أرجاء الشركة وتدريب العاملين فيها لتعزيز قدرتهم على التعامل مع المشاكل الأخلاقية الصعبة، وأهمية قيام الشركات بدعم مؤسسات المجتمع المدني وزيادة مساهمتها في مجالات التعليم والصحة والبيئة، وفهم وتحليل مكونات المبادئ الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، لأن ذلك يعد من أهم الأسس لضمان نجاح واستدامة الشركة، خاصة في ظل تنوع وتعقيد وتشعب المخاطر المرتبطة بأعمالها.

6. دراسة عوديش وصالح (2020) بعنوان دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق دراسة حالة لأراء عينة من العاملين في معهد دهوك التقني الأهلي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (بما في ذلك التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتعويض الأخضر) في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الخاص في إقليم كردستان العراق باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى اهتمام معهد دهوك التقني الخاص باستراتيجية المحيط الأزرق هو في مستوى مرتفع، في حين أن اهتمامه بأداء إدارة الموارد البشرية الخضراء مقبول. كما أظهرت هذه الدراسة أن هناك علاقة طردية موجبة ودالة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء في أبعادها واستراتيجية المحيط الأزرق في معهد دهوك التقني الوطني، حيث جاء بعد تقييم الأداء الأخضر في المرتبة الثانية، وبعد التوظيف الأخضر في المرتبة الثالثة، وبعد التالي جاء التعويض الأخضر في علاقته باستراتيجية المحيط الأزرق. وقد أظهرت هذه الدراسة التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها على استراتيجيات المحيط الأزرق، وكان التأثير الأبرز على بعد التدريب الأخضر، في حين كان بعد التعويضات الخضراء هو الأقل تأثيراً على استراتيجية المحيط الأزرق، وقدم الباحثون توصيات منها ضرورة استخدام أساليب صديقة للبيئة مثل الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات الحديثة وتطبيق المبادئ والقيم الخضراء في الدورات التدريبية مما يساعد على تقليل مخاطر المنافسة في دهوك، كما قدمت الدراسة مقترحات لتحسين الأداء الأخضر للمؤسسة، كما نظرت الدراسة إلى ضرورة تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تساعد على تقليل المخاطر التي تواجهها وتحدد من الفرص الضائعة في الحصول على اللوازم اللازمة لتقديم خدماتها.

7. دراسة المطيري والشرقي (2020) بعنوان: "أثر البرامج التدريبية للمواد البشرية في تحقيق الميزة

التنافسية في القطاع الصحي دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام"

أُجري هذا البحث بهدف التعرف على أثر برامج تدريب الموارد البشرية بأبعادها واعتماد البرنامج على الاحتياجات التدريبية وجودة البرامج التدريبية وكفاءة وخبرة المدربين وقياس أدوات الموظف في وظيفته في تحقيق الميزة التنافسية وقد تم تطبيق هذا البحث على عينة من مديري الإدارات الصحية بمستشفى الرفاع في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات (تم استرداد الاستبانات منها 173 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي).

وتشير نتائج البحث إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبرنامج تدريب الموارد البشرية بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية. وقد أظهرت نتائج الأهمية النسبية أن مقياس أداء الموظف في وظيفته يأتي في المرتبة الأولى يليه كفاءة وخبرة المدربين وفي المرتبة الثالثة بعد جودة البرامج التدريبية وأخيراً بعد البرامج التدريبية ويعتمد على الاحتياجات التعليمية.

وقد قدم الباحثون مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نقاط الضعف لدى العاملين ومدى توافق نوعية البرامج مع المهارات اللازمة للموظف وقسم الموارد البشرية، وأن يعتمد في عملياته التعليمية على البرامج الحديثة والعالمية والمتقدمة ويتضمن تنمية المهارات الإبداعية للعاملين من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمستشفى من خلال نوعية البرامج التعليمية المقدمة للعاملين.

8. دراسة النشي والغشمي (2020) بعنوان: "أثر أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية دراسة

ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء".

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر أداء العاملين بأبعاده: الأداء الفعلي وسلوك العاملين على الميزة التنافسية بأبعادها: التكلفة والتميز والمرونة والابتكار وسرعة الاستجابة في شركات الهاتف المحمول في العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف البحث استخدموا الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي بلغ عددها (302) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد أظهرت نتائج البحث أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في أبعاد الأداء الفعلي وسلوك العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن معامل التحديد (0.375) له تأثير ذو دلالة إحصائية

للأبعاد الفرعية لأداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء العاملين في المنظمات التجارية أقل من اللازم، حيث بلغت قيمة (R) لبعد الأداء الفعلي (0.37) ولبعد سلوك العاملين (0.320) وهذا يدل على أن مدى تأثير أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية وسط التوجه العالمي نحو التنافس من خلال الموارد الداخلية لمنظمات الأعمال أقل من اللازم وأهم هذه الموارد هي الموارد البشرية وقد أظهرت هذه الدراسة أنه كلما زاد عدد العاملين في المنظمة كلما زادت قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، والاستجابة لاحتياجات العملاء، وهذا يزيد أيضاً من فرص التنوع في قدرات المنظمة ومهاراتها، كما أن عمر الشركة فقط في بعد التكلفة، في حين أن عمر الشركة لم يحقق فروقاً ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية، ويفسر الباحثون ذلك لأن الشركات تطبق هذه الأبعاد بغض النظر عن عمرها. وقد قدم الباحثون مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والقدرات من خلال إزالة كافة المشاكل والمعوقات التي تقلل من تأثير أداء العاملين في نجاح منظمات الأعمال، وضرورة تبني استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في كافة أبعادها دون التركيز على بعد واحد أكثر من غيره.

9. دراسة الشوابكة والنسور (2019) بعنوان: "التناغم بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية

واستراتيجية نمو المنظمة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"

تم إجراء هذا البحث بهدف التعرف على أثر التنسيق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعاد الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير وتخطيط المسار الوظيفي والمكافأة واستراتيجية نمو المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها النوعية المرونة وخفض التكاليف والابتكار في قطاع الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف البحث. وتم استرداد استبانات الهاتف المحمول والاتصالات الدولية والإنترنت (130) لتحليلها بشكل صحيح.

وقد أظهرت نتائج البحث أنه إحصائياً لا يوجد تنسيق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية نمو المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في الأبعاد مجتمعة، وتتميز كلمة خفض التكاليف أو المرونة أو الابتكار عن غيرها. كما أظهرت النتائج إحصائياً وجود تنسيق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية نمو المنظمة في زيادة المرونة وتحسين الجودة وتقليل الوقت اللازم لتلقي الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات الأردنية. وأخيراً أظهرت النتائج أنه من الناحية الإحصائية لا يوجد تنسيق بين

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة في زيادة الإبداع أو النمو الرأسي أو النمو الأفقي أو النمو الجغرافي، وهذا ليس صحيحاً.

وأوصى الباحثان بضرورة تفعيل دور مديري الموارد البشرية في صياغة وتشكيل الإستراتيجية العامة للمنظمة وتشجيع الإبداع لأنه يعتبر من أهم المزايا التنافسية التي تحافظ على بقاء المنظمة واستقرارها في السوق وتجعلها تحافظ على مكانتها وسمعتها.

• دراسات باللغة أجنبية

1. دراسة (Kareem 2019) بعنوان

"The Relationship between Human Resource Management Strategies and Competitive Advantage"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (بأبعادها (الاختيار، التعيين، التحفيز، التدريب والتطوير)) على الميزة التنافسية (بأبعادها: التكلفة، الجودة، الاستجابة، المرونة والابتكار) في الشركات العامة لإنتاج المطاط في مدينة بابل في العراق، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث في أقسام الشركة العامة للإطارات في مدينة بابل في العراق. أظهرت نتائج البحث أن لها تأثيراً معنوياً إحصائياً على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية بأبعادها. في تحقيق وزيادتها الميزة التنافسية من خلال خفض التكاليف استناداً إلى إرشادات التسعير، زيادة مستوى جودة المنتجات، السرعة في الاستجابة لحاجات ومطالب العملاء، الاهتمام بتسليم المنتجات في الوقت المناسب للعملاء، اعتماد الشركة. وفيما يتعلق بالمرونة في عمليات الإنتاج، والاهتمام بالابتكار وتطوير المنتجات، أظهرت نتائج أبعاد أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أيضاً أهمية عالية بجميع أبعادها، والتحفيز في المقام الأول، ثم بعد ذلك تم الاختيار. وأخيراً، بعد التدريب والتطوير، وفيما يتعلق بأبعاد الميزة التنافسية، كانت النتائج ذات أهمية كبيرة، وبعد الجودة جاءت المرونة في المرتبة الأولى، ثم جاءت التكلفة والابتكار والاستجابة في المرتبة الأخيرة.

2. دراسة (2019) Gharibeh بعنوان

The Impact of Green Human Recourse management practices (GHRMP) on the Competitive Advantage of the Organization

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مثل الاستقطاب والتوظيف الأخضر والتدريب والمكافآت الخضراء على الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في الأردن وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف البحث.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاد الاستقطاب والتوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر والتعويضات الخضراء لها أهمية إحصائية على الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية الأردنية أما بالنسبة لأبعاد التشغيل والامتصاص الأخضر والتعويضات الخضراء فقد كان لها أهمية كبيرة، أما فيما يتعلق ببعد التعليم والتنمية الخضراء فإن الباحث يعزو ذلك إلى أن المؤسسات التعليمية في كل دولة تتبع سياسة خفض التكاليف وخاصة خفضها في مجال التعليم والتنمية الخضراء وتوصي هذه الدراسة بضرورة زيادة الدعم للمؤسسات التعليمية وزيادة ميزانياتها من أجل تعزيز تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

3. دراسة (2021) Shoaib et al بعنوان

The Role of GHRM Practices towards Organizational Commitment: A Mediating Analysis of Green Human Capital

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: الاختيار والتعيين الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر على الالتزام التنظيمي والدور الوسيط لرأس المال البشري الأخضر لتفسير أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بقياس بأبعادها في الالتزام التنظيمي في شركات الألبان في باكستان استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف البحث (600 استبانة) تم توزيعها على العاملين في قطاع الألبان في باكستان.

تم استرجاع (287) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج PLC SEM وفيما يتعلق بمعدل الاستجابة، ذكر الباحثون أن حجم العينة القابل للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج PLC-SEM يجب ألا يقل عن (103).

أظهرت نتائج البحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي، وأن رأس المال البشري الأخضر له تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي من خلال رأس المال البشري الأخضر وقد اتجه الباحث إلى ذلك لأن المنظمات تسعى إلى تطوير مهارات ومعارف موظفيها مما يمكنهم من ممارسة الممارسات الصديقة للبيئة وزيادة التزامهم التنظيمي وقد قدم الباحثان مجموعة من التوصيات منها: إجراء دراسات تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الالتزام التنظيمي في المنظمات الخدمية والاهتمام بدراسة أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة الاجتماعية أو رأس المال الفكري أو التوازن بين العمل والحياة الخضراء.

4. دراسة (Astuti and Datriinri (2021 بعنوان

Green competitive advantage: Examining the role of environmental consciousness and green intellectual capital"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الوعي البيئي ورأس المال الفكري بأبعاده: رأس المال البشري الأخضر ورأس المال العلائقي الأخضر ورأس المال البنيوي الأخضر في الميزة التنافسية الخضراء في الشركات الصناعية المتوسطة الحجم في محافظة بالي بإندونيسيا استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا الاستبيانات لجمع البيانات لتحقيق أهداف البحث وتم توزيع (273) استبانة على المديرين التنفيذيين للشركات المدروسة منها (165) استبانة صالحة. التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج الدراسة أن الوعي البيئي له دلالة إحصائية على رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري الأخضر ورأس المال العلائقي الأخضر ورأس المال البنيوي الأخضر). وهذا يسمح للموظفين بأن يكونوا أكثر إنتاجية وتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة المشاركة في مجال حماية البيئة والحصول على الكفاءة الكافية في الشركات العاملة في هذا المجال الإنتاج المتوسط في محافظة بالي هو الأساس لإقامة علاقات تعاون مستدامة مع الموردين والعملاء والقنوات النهائية والشركاء الاستراتيجيين.

كما أظهرت نتائج البحث أن رأس المال الفكري له تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية الخضراء وعزا الباحثون ذلك إلى أن الموظفين الأكفاء يمكنهم دعم تحقيق الربحية والصورة الداخلية للشركة ونمو المنتجات أو الخدمات الصديقة للبيئة إن كفاءة الموظفين المتعلقة بحماية البيئة تمكن الشركات من إجراء البحوث والتطوير المتعلقة بحماية البيئة أو الابتكار الأخضر من أجل تقديم منتجات أو خدمات صديقة للبيئة يصعب على المنافسين تقليدها.

5. دراسة (Rajabpour(2020 بعنوان

"The Effect of Green Human Resource Management on Employees' Eco-friendly" "Behavior (With an Emphasis on the Role of Social Capital)"

يهدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتعويضات الخدمة الخضراء وتقييم الأداء الأخضر على السلوك الصديق للبيئة لدى العاملين والدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في أبعاده (رأس المال العلائقي تم إجراء الدراسة على (رأس المال الهيكلي ورأس المال المعرفي) في شركات البتروكيماويات في محافظة بوشهر - إيران وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف البحث تم توزيع استبانة لجمع البيانات (212) من العاملين في الشركات المدروسة وقد أظهرت نتائج البحث أن إدارة الموارد البشرية بأبعادها: التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتعويضات الخدمة الخضراء وتقييم الأداء الأخضر ذات دلالة إحصائية على السلوك الصديق للبيئة لدى العاملين وهناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على رأس المال الاجتماعي في جميع الأبعاد.

كما أظهرت نتائج البحث أن رأس المال الاجتماعي ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على السلوك الصديق للبيئة لدى العاملين، ولكن أظهرت النتائج أن هناك دور وسيط إيجابي لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والصديقة للبيئة

وقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها تعزيز الثقافة الخضراء وتحسين الإدارة البيئية من قبل شركات البتروكيماويات وتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء القائمة على الاهتمامات البيئية، بحيث يتم تضمين هذه الاستراتيجيات في كل الأعمال الرامية إلى تعزيز

السلوكيات الصديقة للبيئة كما تم التأكيد على أهمية نشر المعرفة والوعي البيئي بين الموظفين، مع ضرورة تقييم عقد الدورات الخضراء لكبار المديرين بعناية.

6. دراسة (Jehan et al (2020 بعنوان

"Effect of Green Human Resource Management Practices on Environmental Sustainability"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء، والتوظيف والاختيار الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء على السلوك البيئي بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال المتغير الوسيط للسلوك المؤيد للبيئة في المؤسسات التعليمية استخدم الباحثون المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تقييم إدارة الأداء الأخضر له تأثير إيجابي وهام على الاستدامة البيئية كما أن تقييم إدارة الأداء الأخضر له علاقة إيجابية وهامة للغاية مع سلوك التعاون كما يؤثر التعويض الأخضر على الاستدامة البيئية. أي أنه يمكن تحقيق الاستدامة البيئية من خلال منح تعويضات نقدية وغير نقدية وبسبب هذا التعويض، يشعر الموظف بنشاط أكبر ودعم في الحفاظ على البيئة الخضراء التدريب والتطوير الأخضر له علاقة مباشرة ومهمة للغاية مع كل من السلوكيات الصديقة للبيئة والبيئة المستدامة من خلال زيادة تدريب وتطوير الموظفين فيما يتعلق بالبيئة الخضراء، يزداد التنمية المستدامة للبيئة الخضراء وينطبق الشيء نفسه على البيئة السلوك، سيكون الموظف أكثر مهارة وتطوراً في السلوك. وأظهرت هذه الدراسة أيضاً أن المتغير الوسيط "السلوك المؤيد للبيئة" لا يزيد من وعي موظفي الجامعات الحكومية في منطقة بلتستان في إيران فيما يتعلق بالاستدامة البيئية وتوصي هذه الدراسة بزيادة التدريب والتعويض لموظفي الجامعات في القطاع العام في منطقة بلتستان للحد من التدهور البيئي والمساهمة في الاستدامة البيئية ويمكن أيضاً إجراء المزيد من البحوث من خلال توسيع البيانات وتطبيق التكنولوجيا الجديدة للحصول على نتائج أكثر دقة.

7. دراسة (Ojo and Raman (2020 بعنوان

**Importance of Green Human Resource Management in Employee's Pro- environmental
IT Practices**

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: الاختيار والتعيين الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر وتمكين العاملين الأخضر على ممارسات حماية البيئة لدى العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات في شركات تكنولوجيا المعلومات الحاصلة على شهادة الأيزو 14000 ماليزيا استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف البحث، وتم استرجاع العينات المناسبة للتحليل الإحصائي. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر وتمكين العاملين الأخضر على أداء العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات في الشركات المدروسة، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية وفيما يتعلق بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاختيار والتعيين الأخضر وإدارة الأداء الأخضر والمكافآت الخضراء في أداء العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات في الشركات المدروسة، فقد عزا الباحثون ذلك إلى ضعف الشركات في تعزيز علاقات التبادل الاجتماعي بين الموظفين، مما له تأثير كبير في زيادة وتخضير ممارسات الموظفين الصديقة للبيئة.

وتوصي هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام الشركات بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها لتحقيق أداء أفضل للعاملين فيما يتعلق بالبيئة ودراسة هذه الممارسات وأثرها من خلال متغيرات أخرى مثل القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية لدعم الممارسات الخضراء للعاملين.

8. دراسة (Sriwidadi et al (2020 بعنوان

**Sustainable Competitive Advantage in Private Higher Education Institutions in
Indonesia**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة من حيث التكلفة والقدرات الديناميكية على الميزة التنافسية المستدامة والدور الوسيط لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إندونيسيا

استخدم الباحثون المنهج التحليلي الوصفي ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (10213) مدرساً من (318) مؤسسة تعليمية خاصة في إندونيسيا تم استخدام البيانات التي تم جمعها من الاستبانة لنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام (Smart PLS 3.0.M3).

أظهرت نتائج البحث أن تأثير القيادة من حيث التكلفة على إدارة المعرفة ذو دلالة إحصائية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة من حيث التكلفة على الميزة التنافسية المستدامة، وكذلك تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية على الميزة التنافسية المستدامة.

يمكن لمؤسسات التعليم العالي البناء على نقاط القوة الداخلية من خلال إنشاء جميع البنية التحتية اللازمة للقيام بالعمليات، وخاصة الغرف المجهزة بمعدات متطورة، وزيادة الكفاءة، وتوظيف الخبراء، وتدريب موظفي الموارد البشرية والأساتذة، وتنظيم قناة توزيع فعالة في جميع أنحاء البلاد.

أوصى الباحثون بأن مؤسسات التعليم العالي التي تسعى إلى قيادة التكلفة يجب أن تتنافس مع منافسيها بتكلفة منخفضة ويجب أن تقدم أيضاً قيمة للعميل بتكلفة منخفضة لأن مؤسسات التعليم العالي الناجحة في قيادة التكلفة لديها قوة داخلية في الوصول إلى رأس المال المطلوب للقيام باستثمار في الأصول التصنيعية أمر مهم حيث يمثل هذا الاستثمار حاجزاً للدخول قد لا تتغلب عليه العديد من مؤسسات التعليم العالي مهارات تصميم المنتج لإنتاج فعال مستوى عال من الخبرة هندسة عملية التصنيع وقناة توزيع فعالة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

وفقاً لأهداف هذا البحث، تم تقديم التعاريف الإجرائية والمفاهيمية لجميع متغيرات البحث، والتي جاءت على النحو التالي:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء "Green human resources management practices"

هو تكييف وتنسيق سياسات وممارسات وأنظمة الموارد البشرية للمنظمة للقيام بأعمال صديقة للبيئة إجرائياً يعرف بأنه مجموعة من المؤسسات التي تستخدم ممارسات خضراء وصديقة للبيئة في الجامعات بالرياض

- التوظيف الأخضر "Green Recruitment"

وهي وظيفة إدارية تهدف إلى توظيف الموارد البشرية ذات المهارات والخبرات والمعرفة الصديقة للبيئة والتي تؤهله لإنجاز العمل بنتائج خضراء وفقاً للمعايير البيئية.

- التعليم والتطوير الأخضر "Green Training and Development"

هو وظيفة إدارية تعمل على تثقيف الموظفين حول أهمية البيئة، وتدريبهم على أساليب العمل التي توفر الطاقة وتقلل من الهدر، وتوفر فرص مشاركة الموظفين في حل المشاكل البيئية بطيء من حيث الإجرائية يتم تعريفه على أنه مجموعة من الأساليب والآليات التي تقوم الجامعات بالرياض بتدريب موظفيها على توسيع الوعي البيئي والمحافظة عليه

- التعويض الأخضر "Green Compensation"

نظام من الأجور والمكافآت المالية وغير المالية يهدف إلى جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على القيام بأعمال متوافقة مع الأهداف البيئية ويتم تعريفه إجرائياً على أنه الوظيفة التي تقدم أجور وحوافز للموظفين بناءً على الأداء البيئي والذي بدوره يعزز الممارسات الصديقة للبيئة في الجامعات بالرياض.

- تقييم الأداء الأخضر "Green Performance Appraisal"

يرتبط الأداء الإداري بسياسات المنظمة في طريقة قياس معايير ومؤشرات الأداء البيئي على كافة المستويات الإدارية في المنظمة ويتم تعريفه إجرائياً على أنه قياس أداء الموظفين في الجامعات بالرياض بناءً على معايير قياس أداء محددة للأداء البيئي

• الميزة التنافسية "Competitive Advantag"

هي مهارة أو تقنية أو مورد مميز يسمح للمنظمة بإنتاج قيمة وفوائد للعملاء تتجاوز ما يقدمه لها المنافسون وتميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يفهمون هذا الاختلاف ويقبلونه ويؤكدونه والتميز بما يجلب لهم فوائد وقيمة إضافية تتجاوز ما يقدمه منافسهم، يعرف إجرائياً بأنه قدرة الجامعات بالرياض على تقديم خدمات تعليمية وتعلمية وبحثية عالية الجودة ومميزة تؤدي إلى ثقة المجتمع بها ومن ثم يتم قياس التعاون معها وزيادة اهتمام الطلاب بالتسجيل فيها

• الجودة "Quality"

خصائص المنتج التي تلبى احتياجات العملاء وبالتالي توفر رضا العملاء، أي الخلو من عدم الكفاءة الخلو من الأخطاء التي تتطلب إعادة العمل أو تؤدي إلى فشل الحقل أو عدم الرضا عن العملاء أو احتياجاتهم.

• التكلفة "Cost"

قدرة المنظمة على تصميم وتسويق منتجاتها وخدماتها الخاصة مقارنة بمنافسيها مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق كفاءة أكبر من خلال فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها مما يسمح لهم بتحقيق ربح أعلى ونتيجة لذلك تعمل الجامعة على خفض تكلفة المنتج أو الخدمة من خلال الحفاظ على مستوى جودته

• التميز "Excellence"

هو نظام يعتمد على نتائج عمل المنظمة في ضوء تفاعلها مع العناصر الداخلية والخارجية التي تجعلها تتفرد وتتفوق بشكل إيجابي على المنافسين الآخرين في تحقيق أهدافها القصيرة الأجل والاستراتيجية قدرة الجامعات بالرياض على إضافة قيمة لصالح من يتعاملون معها بشكل متسق ومنهجي من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم بشكل يختلف عما يتوقعه المنافسون

• الابتكار "Innovation"

إنشاء منتجات جديدة أو تحسين جودة المنتجات الحالية، واستخدام عملية صناعية جديدة، وفتح أسواق جديدة، وتطوير مصادر جديدة للمواد الخام أو غيرها من المدخلات الجديدة، وأشكال جديدة من التنظيمات الصناعية يتم تعريفها إجرائياً على أنها قدرة الجامعات بالرياض على تطوير برامج التعليم والتدريب المعتمدة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والبحث العلمي فريد من نوعه عن الجامعات الأخرى وقدرته على تنفيذ مشاريع تقلل التكاليف

10.1 المنهجية وطرق البحث:

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين، ومراجعة البحوث والأدبيات الخاصة بالموضوع بهدف بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الأساس النظري للدراسة. لذلك اعتمد هذا البحث على مصدرين مهمين لجمع المعلومات:

11.1 مصادر جمع البيانات

— المصادر الثانوية: الدراسات السابقة والأدبيات النظرية، وقد تم الاستعانة بهذه المصادر لتغطية الجانب النظري للبحث والتعرف على الأساسيات والأساليب العلمية الصحيحة في كتابة الدراسات، وكذلك تقديم لمحة عامة عن أحدث المواد والتطورات في مجال الدراسة، من خلال مراجعة واستعراض العديد من النصوص العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والمتمثلة في الكتب

والمجلات والأطروحات العلمية والأبحاث المنشورة، وكذلك المصادر التي تم الحصول عليها من خلال المستودعات الرقمية.

— المصادر الأولية: من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال البحث الميداني للبحث من خلال أداة الدراسة وهي الاستبانة التي أعدت لأغراض هذا البحث، ومن ثم تم نسخها وتحليلها باستخدام الأداة المطلوبة وهي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

12.1 أدوات الدراسة :

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

— القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة ب: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

— القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 حدود الدراسة :

— حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر - التدريب والتطوير الأخضر- التعويضات الخضراء - تقييم الأداء الأخضر) الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، التميز، والإبداع): الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية وفقاً لرؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض

– حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على منطقة الرياض

– حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.

– حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على منطقة الرياض

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الاول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

1.1.2 مقدمة

بدأت دراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في أواخر التسعينيات وزادت بسرعة في العقود الأخيرة واليوم على نطاق أوسع الرفاه الاجتماعي والاقتصادي للمنظمة والموظفين وأصحاب المصلحة يستخدم الإنسان لحماية البيئة والحفاظ على مواردها الطبيعية وبالنظر إلى عنصرين أساسيين: الممارسات الصديقة للبيئة والحفاظ على رأس المال المعرفي يمكن تعريفها على أنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة وكذلك الحفاظ على رأس المال المعرفي والإدارة السليمة لهذين المفهومين لتحقيق أهداف تنظيم المسؤولية الاجتماعية وفي نهاية المطاف الاستدامة والتي يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء أمرًا حيويًا لأي كيان تنظيمي ويمكن أن يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضًا إلى جميع الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة التي تشمل التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة لجميع الأنظمة التي تهدف إلى إنشاء موظفين وتنظيم أخضر من خلال تحويل العاملين العاديين إلى مشجعين ومتبنين للنهج الأخضر من أجل تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة. (ايناس، 2021)

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى المهام العامة لأي منظمة أو وحدة على اعتبار أن هناك خمس وظائف رئيسية يقوم عليها كل عمل إداري تقوم به أي منظمة وهي: التخطيط والتنظيم والتوظيف وتطوير الكفاءة والقيادة والرقابة. تتم مهمة إدارة الموارد البشرية من خلال التنظيم والقيادة والرقابة وفي الأداء وجودة العمل الذي تسعى كل منظمة إلى تحقيقه فإن كل منظمة تسعى إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية يمكنها أن تستمر في تحقيق أعلى مستويات الجودة وكفاءة الأداء والإنتاجية العالية. (جمانة، 2019)

نتيجة لأهمية القوة البشرية في تنمية المنظمات والمجتمعات واعتماد المنظمات على هذه البطاقة لتحقيق أهدافها قامت المنظمات بإنشاء قسم خاص للعاملين فيها يسمى إدارة الأفراد نتيجة للتطور السريع التغيرات في بيئة منظمات الأعمال وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية لتكون قادرة على التكيف والتكيف وتطوير برامجها لمواكبة هذه التغيرات تحول إلى إدارة الموارد البشرية. ويعتبر حجر الزاوية الأساسي والمحرك الرئيسي لمجموعة العمليات التي تقوم بها المنظمة وهو العنصر الذي من خلاله يتم تحديد سلوك المنظمة. (خزعل، 2020)

تعتمد المنافسة على تطور التكنولوجيا والابتكار والتي تعتمد بشكل أساسي على العلوم والمعرفة المخبأة في العقل البشري في المنظمة إذ يمكنها من خلال معارفها ومواهبها وقدراتها وكفاءتها تأمين الموارد الأخرى وتنميتها وتطويرها لذا فقد اعتبرت القوة البشرية المحور الأساسي في توفير الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال المصادر التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتي تتعلق بالتنبؤ وفهم وتغيير المنظمة من أجل تحسين السلوك البشري وفقا للخطط الإستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا يجب أن تقوم إدارة الموارد على أساس ثلاثة مبادئ أساسية لتحقيق الميزة التنافسية للموارد البشرية هي: (نورا، 2020)

- استقطاب وتعيين الكوادر المؤهلة، والاحتفاظ بهم، وتطوير ممارساتهم، ومكافأة القائمين عليهم، وخلق بيئة عمل تساعد على استقطاب المواهب والكفاءات.
- الحاجة إلى قوة عاملة آمنة وصحية ومتحمسة للعمل من خلال تطوير الإجراءات الداخلية لتعزيز الصحة والسلامة في العمل.
- الاستثمار في تطوير الموظفين لمواكبة التطورات والتغيرات البيئية وتحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة

2.1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

لقد شهد مفهوم الإدارة الخضراء (GHRM) في عام 1996 وبعد نشر كتاب تخضير الناس على مدى العقدين الماضيين من خلال تحول العمال قفزة كبيرة في الاهتمام بالجوانب البيئية. تقنيات مديريها لزيادة الجهود في مجال الإبداع والابتكار في مجال إنتاج السلع والخدمات الصديقة للبيئة مع العلم أن هذه ليست مهمة سهلة لأن العالم يشهد تحول الاقتصاد العالمي من اقتصاد صناعي - النظام المالي القائم. ظهر لنا مفهوم الاقتصاد الأخضر لأن المشاكل البيئية الناجمة عن ظاهرة الاحتباس الحراري والتلوث البيئي والإفراط في استخدام الموارد الطبيعية دفعت الدول وكذلك المواطنين إلى الضغط على المنظمات لتحسين عملها وتحويلها إلى أنشطة خضراء وهذا ما دفع المنظمات إلى خلق أنشطة ووظائف جديدة مثل التسويق الأخضر والتمويل الأخضر والاستثمار الأخضر والضيافة الخضراء. (اصرف، 2021)

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد المفاهيم الحديثة في العصر المعاصر وهو عبارة عن مزيج من أنشطة الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية لأن مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء يشير إلى الدور الذي تلعبه الموارد البشرية من حيث الأداء فيما يتعلق بالأجندة البيئية بين الشركات هي حماية وصيانة الموارد الطبيعية فيها ويتم تعريفها على أنها برامج وعمليات وتقنيات حقيقية لإدارة الموارد البشرية للمنظمات من أجل الحد من الآثار السلبية وزيادة الآثار البيئية الإيجابية وتعرف بأنها جميع المهام التي يتعين على إدارة الموارد البشرية القيام بها بما في ذلك إلزام الموظفين بمجموعة من المهام التي تحقق الاستدامة التنظيمية وفي نفس الوقت تزيد من الإجراءات البيئية في المنظمة وإدارة الموارد وهو يتألف من جميع الإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الصديقة والتي تؤدي إلى كفاءة عالية وخفض التكاليف بالإضافة إلى زيادة التواصل بين المنظمة وموظفيها. (جميل، 2020)

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الجديدة نسبياً في مجال التفكير الإداري، لأنه ظهر مع العديد من المفاهيم التي حاولت ربط وظائف منظمات الأعمال بالأداء البيئي للمنظمة، مثل التسويق الأخضر، . إدارة العمليات وإدارة التوريدات الخضراء وبعد أن استخدم فيرمير مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء في كتابه "الشعب الأخضر: الموارد البشرية والإدارة البيئية" عام 1996 والذي حاول

فيه ربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة البيئية في المنظمة في تحليل طبيعة الدور الذي يمكن أن يكون كما أن إدارة الموارد البشرية تساعد على التعامل مع التحديات البيئية التي تتطلب من المنظمات بذل المزيد من الجهود لتحسين مستوى الأداء البيئي التنظيمي بشكل عام وتقليل الآثار السلبية على البيئة كما أن إدارة الموارد البشرية الخضراء كان لها صدى كبير مع أهميتها المتزايدة بشكل واضح في بيئة الأعمال التي تمثلها. (خليفة، 2021)

هناك العديد من التعريفات لإدارة الموارد البشرية الخضراء وعلى الرغم من تنوعها إلا أنها تشترك في شيء واحد وهو أن معظمها يركز على الارتباط بين وظائف تلك الإدارة والأداء البيئي لإدارة الموارد البشرية الخضراء وهو التطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام الأمثل للموارد في منظمات الأعمال وتعزيز حماية البيئة بطريقة تساعد على زيادة رضا الموظفين ومعنوياتهم كاستخدام السياسات والفلسفات والممارسات التي تعزز الاستخدام المستدام للموارد في منظمات الأعمال في بالإضافة إلى الحد من الضرر غير المرغوب فيه الذي قد يحدث نتيجة لاهتمام المنظمات المتزايد بالبيئة يتم تعريفها أيضًا على أنها مجموع السياسات والممارسات والأنظمة التي تخلق موظفين أخضرين في المنظمة لصالح الأفراد والمنظمات المجتمع والبيئة وهي جزء من الإدارة المستدامة للموارد البشرية التي تتعامل مع المتطلبات المتعلقة بالاستدامة البيئية وتعرف بأنها استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الخضراء التنظيمية ما لم تكن سياسات تتبع استراتيجية تعزز الاستخدام المستدام للموارد البشرية الخضراء ومواردها ودمج القضايا في إطار أهدافها الاستراتيجية. (خيرى، 2021)

وبناء على ذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها إدارة حديثة للموارد البشرية تتعلق بالإدارة البيئية في المنظمة لأنه من خلال القيام بإجراءات خضراء مثل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر فإن اللون الأخضر يساعد على زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد وتقييم الأداء والمكافأة الخضراء وتنمية العلاقات الخضراء وبما يساعد على تنمية السلوك الأخضر لدى القادة والموظفين بهدف تحسين الأداء البيئي التنظيمي وبالتالي المساعدة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (العبيدي، 2019)

بعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء أصبح من المفاهيم الحديثة في العصر المعاصر وهي عبارة عن مزيج من أنشطة الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية لأن مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء يشير إلى الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في الوظائف التي تقوم بتوجيه الأجندة البيئية لمنظمات حماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها وقد اقترح العديد من الباحثين مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يعرف بأنه جميع المهام التي يتعين على إدارة الموارد البشرية القيام بها بما في ذلك الالتزام الموظفين إلى مجموعة من الوظائف التي تحقق الاستدامة وفي نفس الوقت تعزز الأنشطة البيئية في المنظمة وكذلك جميع الأنشطة والسياسات والأساليب والأنظمة التي تشمل التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة للنظام بأكمله. تهدف المنظمة الخضراء إلى إيجاد العمال المهرة ويتم تعريف المنظمة الخضراء من خلال تحويل العمال العاديين إلى محفزين ومتبنين للنهج الأخضر من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها البيئية. (صالح، 2021)

تُعرف الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأشخاص المشاركين في تحديد الأهداف والسياسات والأنشطة وإكمال الأعمال التي تقوم بها المؤسسة: وتنقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات: الموارد المهنية، والموارد القيادية، والموارد الإشرافية وغيرها من الموارد. المشاركون والنقابات. (الزبيدي، 2020)

هناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي نتاج تفاعل ثلاثة عناصر: المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتوازن بين العمل والحياة وهي المسؤولة عن خلق قوة عاملة خضراء تفهم وتقدر أهدافها الخضراء في أداء جميع وظائف إدارة الموارد البشرية بدءاً من التوظيف وحتى التدريب وبناءً على ما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي وظيفة تدمج البيئة والموارد البشرية ويتم إدارتها من خلال مجموعة من الممارسات الخضراء التي تعتمد على التركيز على حماية البيئة والحفاظ عليها وخفض التكاليف وإعادة التدوير والتخلص من النفايات لتحقيق منتجات وخدمات خضراء مع ضمان استدامة الموارد الطبيعية. (عبد القادر، 2021)

3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

وفيما يتعلق بأهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء أكد أن هذه الإدارة كانت جزءاً من استراتيجية عمل المنظمات في التسعينات الماضية وأن إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن أن تلعب دوراً هاماً في مختلف الأنشطة الصديقة للبيئة من خلال إشراك الناس. ويهدف جزء من المبادرات الخضراء البطيئة إلى تغيير الممارسات الحالية حيث أنها تشجع على تبني ممارسات جديدة مثل إدارة المعرفة والمشاركة الفردية والتوظيف والاختيار والتدريب والتنوع والقيادة التي تساعد على تحسين بيئة المنظمة. كما تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في مشاركتها في الإطار العام الذي يهدف إلى تحقيق مواءمة الموارد البشرية مع الإستراتيجية البيئية للمنظمة من خلال المشاركة في المجالات الوظيفية الخضراء المختلفة للمنظمة مثل إدارة العمليات الخضراء التسويق الأخضر وإدارة سلسلة التوريد والمحاسبة الخضراء والمالية. (كاظم، 2020)

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الخضراء هو تحقيق أداء بيئي تنظيبي عالي بشكل خاص وتحقيق التنمية المستدامة بشكل عام من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية الفعالة التي تعمل على زيادة وعي الموارد البشرية بأهمية حماية البيئة والحفاظ عليها ولا يقتصر مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء على زيادة الوعي بالقضايا البيئية فحسب بل يشمل أيضاً الرعاية الاجتماعية والرفاهية الاقتصادية للمنظمة والموظفين على نطاق أوسع مما يساعد على تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة وزيادة نزاهة الموظفين. في البرامج الخضراء يهدف تحقيق التوازن المطلوب بين العمل والحياة مما يساعد بشكل أساسي على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في إدارة الموارد البشرية الخضراء تم تصميم العديد من ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والتعويض بطريقة تساعد على إنشاء قوة عاملة تفهم وتشجع السلوك الأخضر في المنظمة. (الموجي، 2022)

وتعد أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أمراً حيوياً في رفع معنويات الموظفين، وهذا يساعد على تحقيق العديد من الفوائد التي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد في مكان العمل، كما يلي: (muafi,2022)

- تحسين الصورة العامة للمنظمات.
- تحسين عملية توظيف أفضل الموظفين.
- تحسين مشاركة الموظفين وزيادة الاحتفاظ بهم.
- تحسين الإنتاجية والاستخدام المستدام للموارد.
- تقليل الأثر البيئي للمنظمة.
- تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام للمنظمات.
- تحقيق الكفاءة وخفض التكاليف.
- التخلص من النفايات وإعادة تدويرها.
- تقليل الكربون وتقليل استخدام الورق.
- الخصومات والمزايا الضريبية.
- منع أو الحد من الكوارث الطبيعية نتيجة الاستخدام غير الرسمي والاستهلاك الجشع للموارد الطبيعية في الإنتاج.
- ضمان بقاء البشر ومنظمات الأعمال لفترة طويلة.
- إن اتخاذ قرارات صديقة للبيئة تساعد على تحقيق الابتكار وإيجاد حلول للمشاكل البيئية يتطلب موظفين يدركون أهمية الاستدامة.
- زيادة الرغبة في العمل في الوظائف الخضراء، لأنها تصبح الخيار الأكثر تفضيلاً في استقطاب المواهب الخضراء، وهذا يمنح المنظمة ميزة تنافسية في الاحتفاظ بالموظفين.
- تحسين المبيعات، لأن الموارد البشرية الخضراء تساعد على إنتاج منتجات صديقة للبيئة، وهذا يؤدي إلى زيادة الأرباح عن طريق تقليل التكاليف.
- كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في استقطاب المواهب والمعارف والمهارات وتقليل الفاقد في استخدام الموارد وتطبيق السلوكيات الأخلاقية تجاه البيئة والمجتمع، وخاصة خلق علاقات ودية قد تمكن المنظمة من تجنب بعض الحالات. الضرائب والرسوم التي تفرضها السلطات على المنظمات والأنشطة الضارة بالبيئة والمجتمع.

4.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق أهداف مختلفة ومتنوعة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية سواء في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة أو في تحقيق الأهداف المتعلقة بالموظف أو المجتمع بأكمله ومن بين هذه الأهداف: (jabbour, 2019)

- توظيف وتعيين القوى العاملة الفعالة والمستقرة.
- تدريب وتطوير الموارد البشرية لتحسين القدرات الإنتاجية وكفاءتها.
- زيادة تحفيز الموظفين من خلال إدارة الأجور والمكافآت والحوافز في المنظمة.
- تحقيق العدالة بين الموظفين وضمان تكافؤ الفرص بينهم.
- إجراء تقييم موضوعي للأداء.
- التمكين وتفويض السلطة وتحمل المسؤولية.
- الرعاية المتكاملة أو ما يعرف بصيانة الموارد البشرية.

ويرى الباحث أن التنسيق والتكامل بين أساليب إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تبدأ من توازن هذه الأهداف مع بقية الأنشطة المختلفة للمنظمة مثل التسويق والإنتاج ومن الممكن أيضًا تلخيص الأهداف المرجوة من ممارسات إدارة الموارد البشرية.

5.1.2 فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء:

أثبتت الدراسات الأدبية أن مجموعة الفوائد التي تعود على المنظمة وموظفيها نتيجة تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء هي: (Muhammad, 2021)

- زيادة مستوى الاحتفاظ بالموظفين، لأن المنظمات التي لديها رؤية واستراتيجيات واضحة لتطبيق الإدارة الخضراء وتشجيع الممارسات الصديقة للبيئة تزيد من الولاء بين الموظفين.

- تطوير صورة الشركة: يشير هذا إلى أن المنظمات التي تدعم مبادراتها الخضراء وتشجع موظفيها على أن يكونوا صديقين للبيئة ويحميوا البيئة سوف تعمل على تطوير صورتها المؤسسية في بلدانها وفي جميع أنحاء العالم.
- توظيف المرشحين المؤهلين، لأن المنظمات اليوم تركز على توظيف الأشخاص الذين لديهم مهارات استثنائية وقادرون على الخروج بأفكار جديدة. ويمكن أن يساعدهم التوجه الأخضر في جذب هؤلاء الموظفين والاستفادة من مؤهلاتهم وخبراتهم لدعم ممارساتهم الصديقة للبيئة.
- وزيادة الإنتاجية تعني أن التركيز على الممارسات الصديقة للبيئة يؤدي إلى خلق مؤسسات ذات مستويات إنتاجية عالية تمكنها من تحقيق الاستدامة.
- إن تحقيق الاستدامة في استخدام الموارد يعني تعزيز أفكار حماية البيئة بين الموظفين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية عن الموارد الطبيعية واستخدام هذه الموارد بشكل عشوائي.
- زيادة الأرباح وخفض التكاليف.
- خلق ثقافة الاهتمام بصحة وسلامة الموظفين في المنظمات.
- تتمتع المنظمات التي لديها خطط صديقة للبيئة بمزايا مثل التخفيضات الضريبية، لأن هذه الخطط جزء من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه البيئة والمجتمع.
- الحد من الأضرار البيئية من خلال إيجاد طرق للحد من استخدام الموارد البيئية. تحسين القدرة التنافسية للمنظمة من خلال استقطاب الموهوبين الذين لديهم مبادرات صديقة للبيئة وخفض التكاليف والتسهيلات الحكومية لهم.

6.1.2 تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- لا توجد سياسة أو أسلوب يخلو من التحديات، فبالرغم من الفوائد، إلا أن هناك تحديات أيضاً في المنظمة على النحو التالي: (Ozlem, 2022)
- هناك بعض الموظفين في المنظمة الذين لا يحرصون على اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

- يعد تطوير ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء والحفاظ عليها عملية طويلة وتستغرق وقتًا طويلاً.
- في المرحلة الأولى من التنفيذ، يتطلب الأمر استثمارًا مرتفعًا وقد يكون له عائد منخفض.
- بعد تعيين الموظفين وتدريبهم على إدارة الموارد البشرية الخضراء، تصبح هذه مهمة صعبة يتعين عليهم القيام بها.
- هناك مشكلة في عملية تقييم الأداء الأخضر وسلوك الموظف.
- من الصعب تغيير سلوك الموظف من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في فترة زمنية قصيرة.
- أحد التحديات الرئيسية التي يواجهها متخصصو الموارد البشرية هو اختيار وتطوير قادة المستقبل، وهذا يتطلب إنشاء هيكل عمل أخضر، وإعداد عمليات تشغيلية خضراء، وتوفير الأدوات الخضراء، وخلق التفكير الأخضر المتوقع للموظفين.
- على الرغم من الأهمية الكبيرة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالنسبة للمنظمات بشكل عام لما لها من آثار إيجابية على نفسها والمجتمع، بما في ذلك خلق التنمية المستدامة، إلا أنها في الوقت نفسه تواجه العديد من التحديات، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:
- قد يواجه تدريب وتوظيف الموظفين في الممارسات الخضراء مقاومة من قبل بعض الموظفين، لأنهم لا يقبلون ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ويلتزمون بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية.
- يتطلب تنفيذ الممارسات الخضراء استثمارات عالية وقد يكون له عوائد منخفضة في البداية.
- من أهم التحديات التي تواجه الإدارات المختصة في إدارة الموارد البشرية هو إنشاء هيكل عمل أخضر بالإضافة إلى إعداد العمليات الخضراء وتوفير الأدوات الخضراء وخلق تفكير أخضر لموظفيها.
- هناك صعوبة كبيرة في عملية تقييم الأداء الأخضر للموظفين.
- من الصعب جدًا الانتقال من ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء في فترة زمنية قصيرة.

7.1.2 ممارسات ادارة المارد البشرية الخضراء

• التوظيف الأخضر Green recruitment

تجد العديد من المنظمات الآن أن بناء سمعة متميزة من خلال تبني مبادرات الأعمال الخضراء يعد أحد أفضل الاستراتيجيات لجذب أشخاص جدد لديهم ثقافة خضراء مما يقلل من استخدام الورق بالإضافة إلى تكاليف السفر.

كما تظهر العديد من الدراسات أن المنظمات الملتزمة بحماية البيئة تكون أكثر جاذبية للناس مما يرفع معايير عملية التوظيف لديها وفقاً لبيانات دراسة استقصائية أجريت في المملكة المتحدة أصبح الوعي الأخضر أكثر تأثيراً على المنظمات. كما أظهرت نتائج دراسة أكبر أجرتها المؤسسة أن أكثر من (75%) من 1018 موظفاً يفكرون في العمل لدى شركات تتبنى سياسة للحد من انبعاثات الكربون من خلال التحول الرقمي دون استخدام الورق مما يؤثر على البيئة مما يعني أن المنظمة الناجحة يجب أن يكون لديها فهم واضح للوظائف التي يتعين القيام بها فضلاً عن الخصائص والكفاءات البشرية التي يحتاج الناس إلى امتلاكها وعلماً بأنه يجب تحليل تصميم كل وظيفة وفقاً للمعلومات التي ينتجها تحليل كتابة الوصف الوظيفي وملف الموظف لشغل تلك الوظيفة وكذلك معرفة البرامج التدريبية التي يطلبها الموظفون ويتأثر كل تصميم وظيفي ووظيفة باستراتيجيات المنظمات وطبيعة العمل الذي يقومون به. ومن خلال اتخاذ سلسلة من الخطوات لاكتشاف قدرات وكفاءات ومهارات المرشحين لشغل هذه الوظائف أظهرت الأدبيات الحديثة في مجال الموارد البشرية بوضوح أن العمال يلعبون دوراً نشطاً. لديهم وظائفهم في التشكيل (التصميم) لكنه يقوم بهذه المهمة ولا تنتقص من الأفكار الثلاثة في عملية تصميم الوظائف وهي كما يلي:

(Pham, 2020)

- الوصف الوظيفي وعملية التصميم هو الأساس ونقطة البداية في عملية الوصف الوظيفي
- تلعب العوامل الشخصية دوراً مهماً في تصميم وتصميم وظائف محددة.

- ميل العاملين إلى تخصيص المهام التي يقومون بها على الرغم من اختلاف الضوابط والتعليمات التي توجه وظائفهم.

منذ بداية التسعينات من القرن الماضي انتشر مفهوم الاقتصاد المستدام والذي لعب دوراً مميزاً في ظهور الوظائف الخضراء وهي نوع جديد من الأعمال يلعب دوراً مميزاً في تخضير مختلف أنواع الأعمال في المنظمات وقد لعبت دوراً بارزاً في إنشاء وتصميم العديد من الشركات الخضراء والتي لعبت دوراً بارزاً في تقليل الانبعاثات كأعمال كريمة تساعد في الحفاظ على جودة البيئة أو استعادتها بما في ذلك الصناعية والخدمية والزراعية والإدارية والتلوث بالإضافة إلى حماية النظام البيئي وتمكين المجتمعات والمنظمات من التكيف مع تغير المناخ بالإضافة إلى مجموعة من المسؤوليات في كل وظيفة من أجل حماية البيئة ولأن المنظمات الدولية تدرك أهمية التخضير كأساس لتحقيق الاستدامة البيئية فقد تم استخدام عدة استراتيجيات لتحقيق هذه الاستدامة يمكن أن نذكر منها استراتيجية إعادة تصميم الوظائف الخضراء. (Sharifa, 2020)

يعد مفهوم التوظيف الأخضر موضوعاً جديداً نسبياً تناولته العديد من المنظمات حول العالم. وممارسات التوظيف الخضراء مثل أتمتة الوظائف والمواد ذات الصلة بدلاً من استخدام الورق واستخدام المياه المعبأة والأكواب البلاستيكية محظورة في مكان العمل إذا كانت مرتبطة بممارسات خضراء أخرى مثل التدريب والتخطيط وتصميم الوظائف والتقييم والمكافآت الخضراء. لكي تكون حية إلا أنها تعتبر مكاملة للأعمال والشركات الأخرى التي تهتم بالجوانب البيئية وتحولها إلى إطار عمل. ولتحقيق السياسات البيئية الحالية فإنهم بحاجة إلى تنفيذ برامج لخلق وجذب القوى العاملة الخضراء. (Alzyoud, 2021)

● إدارة وتقييم الأداء الأخضر Green Performance Management and Appraisal

تقوم المنظمات المختلفة بإجراء إدارة وتقييم الأداء بشكل منتظم من أجل المساعدة في مواءمة أداء الموظفين مع الأداء الأمثل للمؤسسة والذي يتم تحديده بعد قياس الأداء الأخضر للموظفين لذا تلعب إدارة الأداء الأخضر دوراً مهماً في فعالية عمل الإدارة الخضراء على المدى الطويل لأن أداء الموظفين يؤدي إلى الأداء البيئي الذي تتطلبه المنظمة ويمكن ترجمة ذلك إلى معايير أداء خضراء ومؤشرات سلوك خضراء

يجب استخدامها كمعيار على هذا الأساس ويمكن ربط أنظمة تقييم الأداء بأهداف ومهام خضراء محددة ودمج المعايير الخضراء في نظام تقييم الأداء يحقق النجاح كما يمكن تقديم نظام الموارد البشرية لمساعدة الإدارة والموظفين على تتبع انبعاثات الكربون وتحديد مؤشرات الأداء الخضراء. (Al-hawari, 2021)

• التعويضات والمكافآت الخضراء Green Compensation and Reward

تعتبر إدارة المكافآت والمكافأة الخضراء إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الخضراء ويمكن للمؤسسات القيام بذلك بطريقتين: استخدام المكافآت المالية مقابل أدائها الجيد وبعض المنظمات تمنح مكافآت معنوية للموظفين. مثل الجوائز وشهادات التقدير الخاصة والأوسمة وأدائها الجيد يتماشى مع النهج الاستراتيجي لإدارة المكافآت والمكافأة الخضراء هي نظام من المكافآت المالية وغير المالية التي تهدف إلى جذب والاحتفاظ والتحفيز للمساهمة في تحقيق الأهداف البيئية وهما العناصر الرئيسية للعملية هي إدارة الموارد البشرية ومن أهمها الحفاظ على اهتمام وتحفيز الموظفين لاحتياجات المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الهدف التنظيمي تصبح ممارسات إدارة الموارد للمؤسسات التي تتبنى النهج الأخضر محركاً لتحفيز سلوك الموظفين نحو الأداء الأخضر حيث ستستفيد المؤسسات من ممارسات الحد من النفقات. (Jeroniom, 2020)

• التدريب والتطوير الأخضر Green Training and Development

يساعد التدريب الأخضر الموظفين على الحفاظ على الطاقة وتقليل النفقات وإعادة الاستخدام وإعادة التدوير والمساعدة من خلال عقد دورات تدريبية لتحسين المهارات الشخصية للمديرين والموظفين وتشكيل فرق خضراء على مستوى المنظمة أجريت دراسة مسحية في (157) شركة في إسبانيا حول التدريب والإدارة الخضراء ووجدت أن الشركات التي تشجع ممارسات الإدارة الخضراء الجديدة والفعالة تقدم دائماً برنامج تدريب دولي منهجي لموظفيها. الشركات في البرازيل التي تظهر يقولون إن التدريب يعد بعداً إنسانياً مهماً يساعد على تحسين تنفيذ مبادئ الإدارة من قبل الموظفين ويجب على المشرفين المسؤولين عن عملية التدريب استخدام المواد الدراسية والدورات والندوات والعروض التقديمية على الإنترنت بدلاً من الإعلانات المطبوعة والكتب والكتيبات لتقليل استخدام الورق هناك أيضاً علاقة مباشرة ومهمة بين تدريب

وتطوير الموظفين وذلك لأن التدريب ومهاراتهم يمكن أن تكون في تحقيق الأهداف التنظيمية والتدريب الأخضر والتطوير. ممارسة تركز على تطوير مهارات ومعرفة ومواقف الموظفين تجاه التعليم الأخضر والتنمية وتدريبهم في اتجاه الإدارة البيئية للطاقة وتقليل النفقات وتوسيع الوعي البيئي في المنظمات. (Srivaastava, 2021)

يتطلب تطبيق خطط الإدارة الخضراء أن تتمتع الشركات بمهارات فنية وإدارية عالية لدى موظفيها مما يؤدي إلى أن الشركة تواجه موجة عالية من المنافسة والابتكار السريع الذي يتطلب إنشاء برامج ودورات تدريبية تتزايد إمكانات موظفيكم وتحسين مستوى الوعي البيئي لديهم وخلق القدرة على مواجهة التقدم الفني والإداري السريع والابتكارات البيئية بالإضافة إلى زيادة القدرة على خلق ميزة تنافسية لمؤسساتكم. (Faisal, 2020)

تجدر الإشارة إلى أن برامج التدريب الأخضر يجب أن تشمل القضايا الاجتماعية والبيئية على مستوى المنظمة بأكملها وهذا لا يشمل الموظفين القدامى فقط بل الموظفين الجدد أيضاً وذلك من خلال توضيح رؤية المنظمة ورسالتها ومبادراتها وأهدافها ويظهر في تقديم منتجات صديقة للبيئة بالإضافة إلى تقليل الانبعاثات الناتجة عن عمليات الإنتاج التي تسبب ظاهرة الاحتباس الحراري ولضمان نجاح البرامج التعليمية يجب التخطيط لها بشكل صحيح أن تكون متوافقة مع طبيعة كل منها ويمكن تلخيص أهم النتائج الإيجابية للتعليم الأخضر فيما يلي: (ايناس، 2021)

- وهذا يساعد العمال على تقليل النفقات الناتجة عن عمليات الإنتاج.
- الاستخدام الأمثل للموارد والحفاظ على الطاقة والحد من عوامل التدهور البيئي.
- خلق فرص للعاملين للمشاركة في حل المشكلات البيئية.
- إدارة المكافآت الخضراء

تعتبر المكافآت الخضراء إحدى الأدوات المميزة المستخدمة لتحفيز سلوك الموظفين من أجل زيادة جهودهم لتحقيق الأهداف البيئية وعليه فإن المكافآت والمكافآت تعتبر من الأدوات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لما لها من هدف ولها تأثير على الربط بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة وهذه الأنشطة لا تدعم

أنظمة الإدارة البيئية فحسب بل تدعم أيضاً وتطور الابتكارات التي لها آثار إيجابية على البيئة. (جمانة، 2019)

عادة ما تعطي الإدارة الخضراء الناجحة أولوية عالية للمكافآت والمكافآت لتشجيع العاملين لديها على زيادة مهاراتهم لإكمال الوظائف الخضراء والتي يتم بعضها على أساس نقدي وتمثل المكافآت النقدية وزيادات الرواتب وما إلى ذلك والأجور والنقد والحوافز والشكل الثاني من المكافآت غير النقدية تتمثل في الجوائز والهدايا الخاصة للموظفين وأسرهم. (خزل، 2020)

• تصميم الوظيفة الخضراء Green job design

يصف تصميم الوظيفة الخضراء عملية تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة الخضراء وفقاً لواجباتها وكفاءة موظفيها مما يؤدي من ناحية إلى المساعدة في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة وتحقيق المطالبات الخضراء ومن ناحية أخرى يجب على الموظف النظر في نوع التكنولوجيا المستخدمة لتحقيق الأداء البيئي المستدام وبناءً على ذلك ووفقاً لتصميم الوظائف الخضراء يتم تحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة واستدامتها. ولتحقيق النجاح على هذا المستوى يجب على المنظمة دمج الواجبات والوظائف والمسؤوليات البيئية والاجتماعية قدر الإمكان في كل وظيفة من وظائف خدمة الإدارة الخضراء بالإضافة إلى تصميم وظائف جديدة تهتم بالبيئة وتركز في المقام الأول على قضايا الإدارة البيئية للمنظمات. (نورا، 2020)

يعد التصميم الوظيفي الأخضر الجيد نهجاً استباقياً لتحقيق الأداء البيئي التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار أهمية مراعاة الأبعاد البيئية عند تحديد الأنشطة والمهام مما يساعد الموظفين الأخضر على التكيف السريع مع متطلبات الأداء البيئي المطلوبة كما أن تحقيق التوافق الجيد بين الوظائف الخضراء والموظفين الأخضرين يعد عاملاً في خفض التكاليف وحافزاً للإبداع في التدابير البيئية الفعالة وحافزاً لتحقيق أداء بيئي عالي الجودة ونتيجة لذلك تحقق المنظمة ميزة تنافسية. (اصرف، 2021)

• تحليل وتوصيف الوظائف الخضراء Green job analysis and description

يتضمن التحليل الوظيفي الأخضر جمع وتحليل المعلومات حول طبيعة الوظائف في المنظمة وتحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات والظروف التي يتم أداؤها فيها والمخاطر المرتبطة بأدائها ومن ثم معرفة التحديد من المهارات والقدرات البشرية اللازمة لأدائها بحيث أنه بمراعاة الأبعاد البيئية سواء كانت تتعلق بمواصفات الوظيفة المتعلقة بتطبيق التقنيات الحديثة في العمل فإنها تضمن التوافق اللازم بين مواصفات الوظيفة ومتطلباتها أو للمواصفات التي ينبغي توافرها من حيث الاستعدادات والقدرات المناسبة لتنمية السلوك الأخضر في المنظمة لدى صاحب الوظيفة. (جميل، 2020)

وتبرز أهمية التحليل الوظيفي الأخضر في توفير معلومات أساسية مفيدة خاصة تلك المتعلقة بطبيعة المهام البيئية للموظف والمنظمة حيث أن الوصف الوظيفي للبطاقة الخضراء يعتبر نتيجة التحليل الوظيفي. يعد الوصف هو الأساس لإنشاء ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية الخضراء حيث تعتمد العملية على تقييم احتياجات الموارد البشرية الخضراء وتوظيفها وتوظيفها لتناسب الملف الدقيق للموظف المناسب وتوافر الخصائص الشخصية والمعارف والمهارات المناسبة. (خليفة، 2021)

كما يمكن استخدام بطاقة الوصف الوظيفي الخضراء في تصميم برامج التدريب الخضراء وبالتالي التعرف على فجوة المهارات البيئية نتيجة الاختلاف بين المهارات المطلوبة للوظيفة والمهارات الفعلية المتاحة للموظفين لتحديد معايير التقييم الخضراء التحفيز الأخضر وتحديد نظام المكافآت الخضراء المناسب لكل وظيفة وبناء على ذلك فإن تحليل وتوصيف الوظائف يساهم بشكل مباشر في زيادة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أدائهم وتحسين مستوى الاستثمار في الموارد البشرية الخضراء مما يؤثر إيجاباً على القدرة التنافسية للمنظمة. (خيري، 2021)

• تقدير الحاجة إلى القوى العاملة الخضراء Estimate the need for a green workforce

يقوم تخطيط الموارد البشرية الخضراء بتحليل وتقدير احتياجات المنظمة من حيث كمية ونوع الموظفين المتعلقة بتنفيذ المبادرات والبرامج والأنشطة البيئية المختلفة المتعلقة بالإدارة البيئية للمنظمة

مما يتطلب إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق أهداف مواءمة بيئتك مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة خاصة وأن مبادرات الإدارة البيئية للمؤسسة تتطلب وظائف جديدة وجماعية من جميع العاملين في المنظمة بالإضافة إلى الموظفين العاملين بها بشكل أساسي فمن الضروري التخطيط البشري موارد. أن يكون مسؤولاً عن المنظمة من خلال تقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية الخضراء ومحاولة توفيرها للوقت والمكان المناسبان لضمان تحقيق المنظمة لمستويات عالية من الأداء البيئي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (العبيدي، 2019)

● الاستقطاب الأخضر Green polarization

إذا كان التوظيف ينطوي على البحث عن الأشخاص المناسبين لملاء الوظائف الشاغرة في مكان العمل وجذبهم من خلال تحفيزهم وتحفيزهم ودعوتهم للتقدم والتقدم للتوظيف في المنظمة فإن التوظيف الأخضر هو عملية توظيف الأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة والمهارات والأساليب والسلوكيات المتوافقة مع أنظمة الإدارة البيئية في المنظمة كما أن اعتماد أسلوب إدارة الموارد البشرية الخضراء يتطلب توظيف قوة عمل صديقة للبيئة (environmental Friendly العاملة) تكاليف التدريب والتطوير الأخضر باعتبار أن القائم بالتوظيف لديه بالفعل قدرات واستعدادات خضراء الأمر الذي يتطلب دمج السياسات البيئية للمنظمة في سياسة التوظيف الخاصة بها. (صالح، 2021)

إذا كان جذب موظفين ذوي كفاءة عالية خاصة من الناحية البيئية هو الهدف الذي تسعى إليه معظم المنظمات في هذا اليوم وهذا العصر فإن العديد من الدراسات تظهر أن منظمات الأعمال بدأت الآن في فهم حقيقة أن اكتساب السمعة هو منظمة خضراء يمثل وسيلة فعالة لجذب مواهب جديدة لها مما يسهل مهمة المنظمة الخضراء في استقطاب هذه المواهب مما يعني أنه كلما زادت سمعة المنظمة كمنظمة خضراء كلما كان من الأسهل جذب المواهب الصديقة للبيئة وبالتالي يجب على المنظمة العمل ومن أجل تسويق نفسها كعلامة تجارية خضراء وزيادة سمعتها البيئية وصقل صورتها الذهنية في هذا المجال فإنها تؤكد على مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية وتوجهاتها الخضراء في الإعلانات المتعلقة باستقطاب المواهب والكفاءات. (الزبيدي، 2020)

• الاختيار الأخضر Green check

وبحسب الاختيار الأخضر فإن اختيار الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والتوجهات الخضراء والإعداد المتميز يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بما فيها تلك المتعلقة بالاستدامة البيئية لذلك فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء ترتبط بتكامل الأبعاد البيئية في سياسات واستراتيجيات التوظيف بطريقة تمكن المتطوعين من أن يكونوا أكفاء وراغبين في المشاركة في مشاريع الإدارة البيئية لذلك عند إجراء المقابلات أو تقييم المرشحين يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بعملية الاختيار وفق معياري الاهتمام البيئي للموظفين من ناحية والنتائج والعواقب المتوقعة للاختيار على البيئة والمنظمة على الجانب الآخر. (عبد القادر، 2021)

• الإدماج الاجتماعي الأخضر Green social inclusion

وتتطلب عملية الاندماج الاجتماعي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وأهدافها وأنشطتها وأنظمتها المختلفة وكذلك تعريفه برؤسائه وزملائه لتحقيق الانسجام في المرحلة الأولى من العمل أهمية برنامج إعداد الموظف الجديد مع التركيز على توفير المعلومات في حالة سياسات الاستدامة البيئية وقيم وأهداف المنظمة المستقبلية وبالتالي يركز التكامل الاجتماعي الأخضر على كيفية اكتساب الموظف الجديد المعرفة البيئية ومهارات السلوك الأخضر لكي يلعب دوراً تنظيمياً محدداً بحيث يصبح الشخص الجديد موظفاً أخضراً يتمتع بأداء مميز ومقبول اجتماعياً ويتمتع بمعرفة بيئية واسعة مع الأخذ في الاعتبار الأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات للسلوك الأخضر المتوقع من الموظف الجديد لكي تكون إدارة الموارد البشرية خضراء يتعين عليها تقديم تدريب أولي يدرك من خلاله الشخص أهمية التعلم المتعلق بالثقافة الخضراء وكيفية اكتساب المعرفة والمهارات والمواقف البيئية المناسبة بالإضافة إلى تعلم كيفية التعاون مع زملائه في التطوير والممارسات والسلوكيات الخضراء. (كاظم، 2020)

• التعليم والتنمية الخضراء Education and green development

يهدف التعليم الأخضر إلى تمكين الموارد البشرية من اكتساب المعرفة والمهارات والمواقف التي تؤثر على سلوكهم الأخضر لتنفيذ برامج الإدارة البيئية وتحقيق أهدافها يعتمد نجاح أنظمة الإدارة البيئية في المقام الأول على وعي الموظفين بحماية البيئة وفهمهم لأدوارهم ومسؤولياتهم في هذه العملية ومشاركتهم الفعالة في التنفيذ البيئي وممارسات الإدارة بالإضافة إلى التزامها بالأنظمة والأنظمة والقوانين البيئية وهو ما يجب تحقيقه من خلال تدريب هذه الممارسات وتنمية قدراتها خاصة من خلال البرامج التدريبية لما لها من دور فعال في تنمية مهارات الموظفين. (الموجي، 2022)

• إدارة الأداء الأخضر Green performance management

تُعرف إدارة الأداء بشكل عام على أنها عملية يتم من خلالها تشجيع الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية من خلال تحسين مهاراتهم الشخصية لذا فمن الواضح أن إدارة الموارد البشرية الخضراء يجب أن تهتم بها. يجب أن يشارك في إدارة وتقييم الأداء الأخضر إذا أراد تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء البيئي لأن إدارة الأداء الأخضر تعتبر بمثابة إدارة تقوم على استخدام المسؤولية البيئية فيما يتعلق بالقضايا المتعلقة بالبيئة وسياسات المنظمة في هذا المجال ويرتبط هذا المجال بالعمليات التي يتم من خلالها تحقيق أهداف الأداء التنظيمي بمستوى أفضل من خلال تحفيز الموظفين لتلبية معايير الأداء الأخضر المستهدفة وتعزيز وتحسين مهاراتهم المهنية لتحقيق هذا الهدف بما في ذلك قياس الأداء الأخضر. (muafi,2022)

ولذلك ومن أجل تحقيق الأداء البيئي الجيد واستدامته يجب أن يكون لدى المنظمات نظام معلومات الإدارة البيئية من ناحية يتم من خلاله تلبية المتطلبات البيئية من خلال مراقبة الجوانب ذات الصلة مثل التلوث وإدارة النفايات واستخدام الطاقة. ويتم استيفاء الطاقة وبشكل عام الموارد ومن ناحية أخرى يجب أن يصاحب هذا النظام عمليات التدقيق البيئي واعتماد وتثبيت معايير الأداء البيئي وإنشاء مؤشرات أداء خضراء على مستوى المنظمة وفروعها وإداراتها المختلفة حتى نحقق الأهداف البيئية لكل

موظف أو مجموعة أو فريق أو قسم وربط الأداء البيئي في تلك الفروع والأقسام وحتى على المستوى الفردي بالأداء العام للمنظمة. (jabbour, 2019)

• التعويض الأخضر Green compensation

وبالنظر إلى الدور التحفيزي المهم الذي تلعبه إدارة المكافآت الخضراء من خلال المكافآت الخضراء للمديرين والموظفين بشكل عام تبرز أهمية هذه الإدارة في الحفاظ على الأداء البيئي وخلق المبادرات البيئية بأشكال مختلفة: التخلص من النفايات وإعادة التدوير وتوفير الطاقة والمكاتب اللاورقية والذي يُرجع في حد ذاته نتائج متعددة للتعويض الممنوح نظرًا لأن التعويض عن الأداء الأخضر قد يتخذ شكلاً مالياً بحتاً. وقد تظهر على شكل تعويضات أخرى غير مالية مختلفة كالأوسمة وشهادات التقدير ونحوها لأن هذا النوع الأخير (غير المالي) غالباً ما يستخدم في المنظمات بسبب عدم وجود مكافآت مالية. (Muhammad, 2021)

• علاقات الموظفين الخضراء Green employee relations

تتناول علاقات الموظفين بشكل عام خلق جو من العلاقات الودية بين الموظف وصاحب العمل والتي من خلالها تسهل تحفيز الموظفين وترفع معنوياتهم مما يزيد الإنتاجية من خلال تمكين الموظف والأنشطة التعاونية وكذلك حلول المشاكل التي تنشأ في مكان العمل وتمنع حدوثها وهنا تؤكد أدبيات إدارة الموارد البشرية على أن العلاقات الإيجابية التي تعتبر أصولاً غير ملموسة للمنظمة ينبغي اعتبارها مصدراً للميزة التنافسية التي ينبغي تعزيزها واستدامتها ويلاحظ أن علاقات الموظفين الخضراء ستركز على خلق بيئة عمل تعاونية في المنظمة حيث يمكن للموظفين تقديم أفكارهم حول القضايا البيئية ومشاركة الفوائد الخضراء مع الإدارة مما يعني أن الإجراء (علاقات الموظفين الخضراء) يعتمد في المقام الأول على خلق رغبة التعاون في المجالات الخضراء هو الأساس لتحقيق نتائج صديقة للبيئة. (Ozlem, 2022)

8.1.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية

ومن أجل تحقيق أهدافها والاستجابة لتطلعات مجتمعاتها يجب على المنظمات التجارية إيجاد طرق وتقنيات للتعامل الإيجابي مع البيئة والحد من الآثار والعواقب السلبية من خلال التركيز على العوامل الاجتماعية والبيئية إلى جانب العوامل الاقتصادية والمالية تعتبر الاستدامة البيئية اليوم أحد العناصر الحيوية لوجود المنظمة في القرن الحادي والعشرين مع الأخذ في الاعتبار أنه لتنفيذ أي برنامج مشترك بين المؤسسات فإن كامل مهام ووحدات المنظمة بما في ذلك الموارد البشرية والتسويق المالية وتكنولوجيا المعلومات وأشياء من هذا القبيل يجب عليهم العمل معاً لتوفير جهد مشترك إيجابي فيما بينهم. (Pham, 2020)

وبما أن أداة المنظمة لمواجهة التحديات البيئية هي استراتيجيتها بما في ذلك الاستراتيجية في أبعادها الوظيفية فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعتبر التعامل مع الأصول الأكثر قيمة للمنظمة باعتبارها أهم مساهم في مواجهة هذا التحدي. وإذا كان الهدف الرئيسي للاستراتيجية هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فإن استقراء العديد من الأدبيات والتجارب المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حول العالم يؤكد دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. (Sharifa, 2020)

الميزة التنافسية باعتبارها محور استراتيجية المنظمة: يعرف (بورتر) الميزة التنافسية على النحو التالي: "تأتي هذه الميزة بشكل أساسي من القيمة التي يمكن للمنظمة أن تخلقها لعملائها بحيث يمكن أن تكون على شكل أسعار أقل مقارنة بالقيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها أسعار المنافسين بمزايا مساوية لها أو يمكن أن تكون على شكل مزايا فريدة في المنتج تعوض عنها" وبشكل عام يمكن تعريف زيادة الأسعار على أنها ذلك المفهوم الديناميكي والهدف الاستراتيجي المركزي الذي يمثل الميزة النسبية تعتبر المنظمة مستدامة مقارنة بمنافسيها من خلال القيمة المضافة التي تخلقها لنفسها ولعملائها في واحد أو جميع أبعاد التكلفة والجودة والمرونة والوقت. (Alzyoud, 2021)

وتجدر الإشارة إلى أن الاستراتيجية في حد ذاتها ليست سوى عملية تكييف القدرات والإمكانات والموارد البشرية والتنظيم الداخلي وظروفها البيئية من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستراتيجيات هي الأدوات التي من خلالها سيتم تحقيق أهداف الدورة حقق وانطلاقاً من ذلك يتم وضع الإستراتيجية من خلال الموازنة بين قدرات وإمكانات وموارد المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية كأداة للمنظمة للتعامل مع التحديات البيئية المختلفة وذلك من خلال تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى وتخصيص الموارد والسبل. لتحقيقها تؤكد تلك الأهداف التي تتمحور حول الميزة التنافسية وهكذا تؤكد ما ذهب إليه من أن الميزة التنافسية تمثل هدف الاستراتيجية لأنها المتغير التابع والأداء هو المتغير المستقل والاستراتيجية أعمق فأعمق وهو أكثر أهمية من مجرد توليد الأرباح ولكنه مبني على الميزة التنافسية المستدامة على أساس أن الميزة التنافسية تضمن تحقيق مستويات ربحية أعلى من متوسط الصناعة والحفاظ عليها بشكل مستدام في الوقت نفسه. (Al-hawari, 2021)

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

1.2.2 تعريف الميزة التنافسية

تسعى المنظمات بما فيها الجامعات إلى البقاء في السوق والاستمرار في العمل في مجال عملها لكن هذا لا يتحقق بسهولة بل تتعرض لمنافسة شديدة وقوية ولتحقيق هذا الهدف وتحقيق الأهداف التي تحتاج إليها ويجب أن يتمتعوا بميزة تنافسية يمكنهم من خلالها التعبير عن تميزهم عن الجامعات الأخرى وهذا ليس صدفة بل يتطلب معرفة قواعد المنافسة في الأسواق المحلية والخارجية) وكيفية لعب دور من أجل الحصول على ميزة تنافسية تجعلها قادرة على تقليد المنافسين والتفوق عليهم. (Jeronom, 2020)

إن وجود منظمة تتمتع بميزة تنافسية يعني قدرتها على التعامل مع التغيرات البيئية في السوق ودراسة هذه البيئة بعناية ويترتب على ذلك قدرتها على مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار وقد تقدمت تعريفات عديدة له. الميزة التنافسية يقدمها المؤلفون والمؤلفون وظهرت عدة مسميات أبرزها القدرة التنافسية والميزة التنافسية إلا أنه في مضمونه يؤكد على أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى الكيفية التي يمكن بها للمنظمة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق التفوق والتميز تجاههم وفي سياق ما يعرف بميزة المحرك الأول يؤكد البعض على أن هذه العملية تعتبر ابتكارا عندما يتم تعريفها على أنها اكتشاف أساليب جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد هذا الاكتشاف في السياق أي إنشاء عملية ابتكار واسعة النطاق محددة من حيث القدرة على خلق أو تحقيق قيمة للعميل كمهارة أو تقنية أو مورد مميز يسمح للمنظمة بالإبداع القيمة والفوائد لإنتاج عملاء يفوقون ما يحصل عليه المنافسون ويؤكد تفوق المنظمة على منافسيها في مقدار الفوائد والقيم التي يحصل عليها العملاء من المنتجات ومن الناحية التنافسية الاستراتيجية هي قدرة المؤسسة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تضعها في وضع أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط وهو ما يتحقق من خلال الاستثمار الأمثل في القدرات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعارف التي تتمتع بها المؤسسة. (Srivaastava, 2021)

تعتبر القوة البشرية في المنظمات أحد العناصر الأساسية في خلق الميزة التنافسية وتعزيزها لأن خلق الميزة التنافسية وتحقيقها لا يعتمد فقط على توفر المنظمة على الموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية المتنوعة بل أيضاً إلى حد كبير تتوافر الموارد البشرية المؤهلة ذات المهارات والقدرة العالية ومن أجل الاستثمار الأمثل لهذه الموارد وتعظيم أرباحها لا بد من وجود موارد بشرية تتمتع بالإبداع والقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة. التنظيم من أجل تحقيق الضغط لخلق ميزة تنافسية للمنظمة. (Faisal, 2020)

تعتبر الجامعات المصدر الأساسي للطاقة العلمية لمنافسة المنظمات ولا يمكن تطويرها في المجتمعات إلا بتطور التعليم الجامعي لذلك أصبح مفهوم التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي ضرورة ملحة التغيير في موقف الجامعات والنظر فيه الصناعات الإنتاجية وإنتاج المعرفة تعتمد على نظريات اقتصاد المعرفة وهذا ما يجعل الجامعات تعتبر مؤسسة اقتصادية وتتنافس فيما بينها كغيرها من المنظمات التجارية. تعتبر الجامعات في عصرنا الحالي إحدى الركائز الأساسية في اقتصاد المجتمعات ونظراً للتغيرات السريعة أصبحت قادرة على تلبية احتياجات المجتمع مما أدى إلى انفتاح المجتمعات العالمية على بعضها البعض وكان لا بد من إنشاء مؤسسات التعليم العالي. (ايناس، 2021)

ويشير العوض والزعوبي (2020) إلى أن الميزة التنافسية في الجامعات يتم الحصول عليها من خلال مجموعة عوامل تشمل: الطلاب وأعضاء هيئة التدريس البرامج التعليمية وأنظمة الجودة في الجامعة والتجهيزات الجامعية مبانيها ومختبراتها ومعدات البحثية وبرامجها التعليمية المبتكرة التي يجب أن تواكب التطورات البيئية وقدرة الجامعة على استقطاب الطلاب المحليين والدوليين واهتمام الجامعة بدعم الأنظمة المالية والمساندة لتقليل التكاليف والنفقات. (جمانة، 2019)

2.2.2 ابعاد الميزة التنافسية

• الجودة

على مر العصور كان مفهوم الجودة محط اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مختلف مجالات الحياة والحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وكان من نتائجه تزايد المنافسة العالمية والتغيرات التي شهدتها المجتمعات مع ظهور هذه الظاهرة بسبب العولمة وحرية التجارة والإنترنت وأنظمة المعلومات والاتصالات فإن تطبيق مفهوم الجودة في المنظمات التجارية سواء الإنتاجية أو الخدماتية اتخذ بعداً استراتيجياً كما أن القدرات التنافسية للمنظمات التجارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المنتج أو الخدمات التي تقدمها تلك المنظمة ولا يمكن الحفاظ على الحصة السوقية والميزة التنافسية لأي منظمة إلا من خلال جودة المنتجات التي تقدمها والتي يجب أن تكون متوافقة ومتسقة مع متطلبات وطلبات المستهلكين والتحسين المستمر للمنتجات أو الخدمات (خزعل، 2020)

• التكلفة

التكلفة كأداة تنافسية تعني تكيف عمليات الإنتاج لتقليل أو إلغاء الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة وبالتالي التكاليف الرأسمالية، تكاليف العمالة، تكاليف المنتج، تكاليف التشغيل، المخزون، النقل والإزاحة وتقليل الخسارة، تعني معدلات التعادل تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات والخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها مما يجعل المنظمة تحقق أرباحاً أعلى وبالتالي تقليل تكلفة المنتج أو الخدمة. (نورا، 2020)

بناءً على هذه الإستراتيجية، يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من منافسيها مما يسمح لها بالحصول على حصة أكبر في السوق. (اصرف، 2021)

- نشر الثقافة التنظيمية بين الموظفين فيما يتعلق بالتكاليف كل حسب منصبه ووظيفته
- توفير المنتج بدون ملحقات تزيد من التكلفة.

- استخدام المواد الخام الرخيصة دون فقدان جودة المنتج.
- تعديل العمليات والأنشطة المكلفة.
- تقليل تكلفة البحث والإعلان
- تحقيق وفورات الحجم من خلال إنتاج كميات كبيرة مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الجزء الواحد.
- الاستفادة من تراكم الخبرات والتعلم من خلال تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- اكتشاف أساليب جديدة تتيح للمنظمة الإنتاج بتكلفة أقل

تعتمد فلسفة تخفيض التكاليف بشكل أساسي على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يقلل من مجالات الإسراف والهدر والإساءة وتوجيه التكاليف نحو الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج وفي نفس الوقت ضمانات رضا العملاء ويتحقق ذلك من خلال تقديم منتج بجودة ومواصفات مميزة بأقل سعر ممكن مقارنة بالمنافسين (جميل، 2020)

● التميز

يمكن تعريف التميز بأنه التميز في نشاط ما مقارنة بمن يعملون في نفس النشاط وقد يعني التمتع بجودة تتفوق على تلك المحددة من قبل الآخرين وقد يعني تحقيق الكمال والجهود الممكنة والمتاحة للتميز عن أقرانهم كما في التميز هو أسلوب حياة جيد يحدث في جميع المنظمات أنها توفر المنتجات والخدمات التي تلي احتياجات العملاء بالإضافة إلى توفير واستدامة قيمة متميزة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين يعتبر التميز أحد أنواع التميز لتحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي وتحقيق الارتفاع غير المتوقع من المنافسين ومحاولة إرضاء أصحاب المصلحة والعاملين في المنظمة. (خليفة، 2021)

ولتحقيق التميز لا بد من إدارة هذا البعد من الميزة التنافسية ويجب توافر مجموعة من المكونات والمتطلبات لهذه الإدارة وهي: (خيري، 2021)

- خطة استراتيجية متكاملة

- نظام متكامل من السياسات يحكم وينظم عمل المنظمة ويوجه أصحاب المسؤوليات الوظيفية إلى مبادئ وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
- هياكل تنظيمية مرنة ذات متطلبات وظيفية والقدرة على التطور والتكيف مع المتغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- نظام متطور للجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأساس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
- نظام متطور لإعداد وتطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها.
- نظام معلوماتي متكامل لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء والنتائج والإنجازات التنظيمية
- القيادة الفعالة هي المسؤولة عن وضع الأسس والمعايير لتنفيذ البرامج والسياسات والقرارات والقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

• الابتكار

إنها عملية تحويل الفرص إلى أفكار جديدة ووضعها موضع الاستخدام العملي أو إنشاء منتجات جديدة أو تحسين جودة المنتجات الحالية أو استخدام عمليات صناعية جديدة أو فتح أسواق جديدة أو تطوير مصادر جديدة للمواد الخام أو مدخلات جديدة أخرى ونماذج للمنظمات الصناعية. (العبيدي، 2019)

يتعلق الأمر بتحويل الأفكار الجديدة والأفكار الإبداعية إلى واقع وأخذ مجموعة من الأفكار البعيدة وغير البعيدة بطريقة جديدة وغير مألوفة وإيجاد أو إظهار استخدامات غير مألوفة للأفكار أو المنتج المنشور وأخيرًا نقل الأفكار الموجودة وفي يتم تعميمها الآن على مستفيدين آخرين أو أشخاص جدد.

3.2.2 الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية

قبل النظر إلى تأثيرات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية، يمكننا أن نذكر الأبعاد

الأساسية للميزة التنافسية على النحو التالي: (صالح، 2021)

- وبعد التحكم في التكاليف يتعلق الأمر بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسة في السوق دون الالتزام بقيود معينة من المواصفات المطلوبة في المنتج.
- بعد الجودة: يرتبط هذا البعد بالسمات الوظيفية والشكلية المميزة والفريدة للمنتج والتي يجب أن تتوافق مع السمات المحددة التي تستجيب لطلبات العميل وتجذب تفضيلاته.
- البعد التنافسي للزمن: يتمتع البعد الزمني بخاصية تنافسية على أكثر من مستوى بحيث تستطيع المنظمة في هذا المستوى تحقيق ميزة تنافسية تعتمد على الزمن وتسريع عمليات التطوير والتنبؤ بالمنافسة من خلال تقليل زمن المنافسة يرتبط عرض المنتجات الجديدة في السوق بدرجة تكيف المنظمة وتشغيلها ونظام الإنتاج مع حجم الطلب وأنماطه وذوق العميل وتتطلب بيئة الأعمال يقظة استراتيجية وقدرة فائقة على مواكبة هذه التغيرات على مستوى عمليات خط الإنتاج وتكوين المنتج كمياً ونوعياً.
- البعد التنافسي للإبداع: على الرغم من أن هذا البعد التنافسي يندرج في مختلف الأبعاد السابقة إلا أنه يمكن أن يصبح أكثر وضوحاً من خلال اكتشاف فرص جديدة في بيئته ورصد المنافسة في الاستجابة لها بعرض إبداعي غير مسبوق في المنظمة. وخلق القيمة لمزيد من المنتجات والمفاهيم وأساليب العمل التي يمكن للمنظمة أن تكتسب ميزة تنافسية على منافسيها.

4.2.2 المنظور المبني على الموارد والميزة التنافسية

- في بداية التسعينات من القرن الماضي تبلور منظور جديد قائم على موارد المنظمة عرف بمنظور الموارد. الإجراءات التنظيمية والمواصفات والمعلومات والمعارف والمهارات التي تسيطر عليها المنظمة وتسيطر عليها وبحسب رواد هذا الرأي فإن هذه الموارد وبالدرجة الأولى الموارد البشرية تشكل أساس إعداد وتنفيذ الإستراتيجية التنافسية في منظمات الأعمال. تنقسم الموارد إلى ثلاثة أقسام: (الزبيدي، 2020)
- موارد رأس المال المادي: يشير هذا إلى الأصول المادية المختلفة التي تمتلكها المنظمة بما في ذلك المعدات والمبادئ الرأسمالية المختلفة.

■ تشمل موارد رأس المال البشري العاملين في المنظمة وطاقتها الإداري وما يرتبط بهم من مهارات وقدرات وخبرات وميول ومختلف العلاقات.

■ ترتبط موارد رأس المال التنظيمي بالهيكل التنظيمي للمنظمة والسياسات والإجراءات التنظيمية المختلفة المتعلقة بها بالإضافة إلى المنظمات التي تربط المنظمة بالأجهزة والمنظمات التي تحيط بها في البيئة الخارجية.

الغرض من مشهد الموارد هو في المقام الأول تسليط الضوء على الموارد الإستراتيجية للمنظمة والكشف عما يمكن أن تفعله هذه الموارد فعلياً كمصادر للميزة التنافسية. لكي تساعد الموارد في خلق ميزة تنافسية للمنظمة، يجب أن تتميز بخصائص وخصائص الموارد الإستراتيجية، وهي خصائص خلق القيمة، والندرة والتفرد، وعدم التقليد، وعدم الاستبدال بمورد آخر. المستوى الاستراتيجي. لا شك أن إدارة الموارد البشرية لا تؤثر فقط على الميزة التنافسية نظراً للدور الذي تلعبه إجراءاتها في تحديد وتطوير الكفاءات البشرية وتحفيزها وتفعيل أدائها. لكنه يعتبر حاسماً وعامل هذه الميزة موجود في كثير من الصناعات ويمكن تحديد هذا الدور من خلال فحص الخصائص الاستراتيجية للموارد وفق المنهج الموجه نحو الموارد كما يلي: (عبد القادر، 2021)

■ **المساهمة في خلق القيمة:** إن الطبيعة المختلفة للموارد البشرية من خلال المستويات والقدرات المختلفة تجعل مساهمتها في خلق القيمة مختلفة. وتزداد القيمة التي يضيفونها إلى المنتج أو الخدمة بقدر ما تتمتع به المنظمة من موارد بشرية ذات قدرات ومهارات عالية بحيث يكون رأس مالها البشري كافياً ومتميزاً.

■ **الندرة والتفرد** لكي يكون المورد مصدراً للميزة التنافسية، نظراً للتباين الطبيعي في القدرات العقلية أو القدرات المعرفية في الموارد البشرية، وعادة ما تكون تلك الموارد التي تتمتع بقدرات عالية، هي المشكلة الرئيسية لذلك العمل. إن المنظمات في عالم اليوم والتي تعاني من خصائصها هي المنافسة الشرسة والنقص الشديد في الموارد البشرية والكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي فإن ما تقدمه للمنظمة من هذه الموارد المتخصصة النادرة هو في حد ذاته ميزة تنافسية لهذه المنظمة.

إن فريدة المصدر هي من أهم الأمور التي تضمن تحقيق هذه السمة الاستراتيجية في المصدر، وهي تتميز المنظمة وطبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مختلفة. كما أنه من الصعب التحديد الدقيق لمساهمة كل من الكفاءات البشرية في القيمة المخلوقة للمنظمة، ويعود ذلك إلى تداخل الأنشطة المختلفة فيها، بالإضافة إلى صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية معها. وتشير السمات الأساسية التي كانت وراء عملية خلق القيمة، بسبب التعقيد الاجتماعي لتلك العلاقات، إلى أنه حتى لو تمكنت المنظمة من خلال الحوافز الجذابة من تحقيق بعض الموارد البشرية والكفاءات التي تتميز بها عن أحد أقرانها، مما يخلق ميزة تنافسية بالنسبة لهم في البيئة فمن الصعب على (التنظيم المستقطب) الجديد أن يتعاون ويتفاعل بنفس الطريقة التي فعلوا بها في بيئتهم الأولى. (كاظم، 2020)

عدم إمكانية استبدال المورد وأخيراً، لكي يتم وصف المورد بأنه مصدر للميزة التنافسية المستدامة، يجب ألا يكون قابلاً للاستبدال بمورد مماثل على مستوى الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة. وهي خاصية تتوافق إلى حد كبير مع الموارد البشرية المتميزة والتي تأتي بناءً على ذلك من موارد شحيحة لا يمكن استبدالها على المستوى الاستراتيجي بسبب طبيعتها الاجتماعية وما ينجم عنها من غموض وغموض. ومن ثم فإنه من الصعب الحصول على ميزة تنافسية إذا تم استبدال هذه الموارد التي ساعدت في إنشائها. (الموحي، 2022)

5.2.2 المنظور القائم على الموارد الطبيعية والميزة التنافسية

لاحظ أنه بناءً على التحديات المختلفة ذات الطبيعة البيئية بالإضافة إلى الأدلة مع الاهتمام المتزايد بالبيئة فإن السنوات القادمة ستعمل على بناء إستراتيجيتها وميزتها التنافسية بعمق في القدرات التي تعمل فيما يتعلق بالاستدامة الأنشطة التجارية أي من منظور المنظمة القائم على الموارد الطبيعية ومن ثم فإن هذا النهج يلفت الانتباه إلى الممارسات البيئية المرتبطة بالميزة التنافسية المستدامة ويقترح أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما تكون الموارد التنظيمية التي تتمتع بخصائص الموارد الاستراتيجية (الندرة، وخلق القيمة، وعدم القدرة على التقليد) ذات صلة باستراتيجية محددة. القدرات التي تمثلها ثلاث استراتيجيات: (muafi,2022)

- استراتيجية منع التلوث حيث إن القوة الدافعة البيئية في هذه الاستراتيجية هي محاولة تقليل الانبعاثات والنفايات بالاعتماد على التطوير المستمر كمصدر رئيسي للحد من التلوث.
- استراتيجية مراقبة المنتج لتقليل تكلفة دورة حياة المنتجات في جميع مراحل سلسلة القيمة والتي لا تخلو من التبعات البيئية بدءاً من الحصول على المواد الخام مروراً بعملية الإنتاج وصولاً إلى جاهزية المنتج للاستخدام. ميزة هذه الإستراتيجية هي التنبؤ بالمنافسة في هذا الأمر

6.2.2 محددات الميزة التنافسية

• حجم المنافسة

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال خاصية الاستمرارية التي تستطيع المنظمة من خلالها الحفاظ أو الحد من تأثير مجموعة من المزايا مثل انخفاض التكلفة أو التفوق في المنتجات كما في حالة دورة حياة المنتجات الجديدة فإن الميزة التنافسية هي دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع وتتبعها مرحلة التنبؤ والتقليد أو التغلب على الميزة التنافسية ولذلك تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تطوير تكنولوجيا جديدة أو تجديد الميزة التنافسية الحالية وتطويرها وتحسينها أو خلق ميزة تنافسية جديدة تكسب المزيد من القيمة للمستهلكين. (jabbour, 2019)

• نطاق المنافسة.

ويصف نطاق الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة بهدف تحقيق المزايا التنافسية استخدام نفس وسائط التوزيع لتقديم الخدمات لقطاعات السوق المختلفة ومن ناحية أخرى يمكن للمجال الضيق أن يكتسب ميزة تنافسية من خلال التركيز على شريحة معينة من السوق أو خدمتها بأقل تكلفة أو إنشاء منتج جديد ومميز لها. (Muhammad, 2021)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في أمانة منطقة الرياض ،واعتمد الباحث العينة العشوائية التطبيقية المناسبة لغايات تمثيل مجتمع الدراسة، و قرر الباحث توزيع (400) استبانة تحوطا لضمان تمثيل المجتمع، وقد تم استرجاع (386) استبانة صالحة للتحليل،

2.3 أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة كونها تناسب هكذا دراسات، وستشتمل الاستبانة على أربع مجموعات، وذلك على النحو التالي:

المجموعة الأولى: تضمنت بعض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وستشمل (الجنس، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة والوظيفة التي تشغلها والمؤهل العلمي).

المجموعة الثانية: تضمنت العبارات التي تقيس متغير الدراسة المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية (الخضراء) المتمثلة في التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر وقد شملت (20) فقرة.

المجموعة الثالثة: تضمنت العبارات التي تقيس متغير الدراسة التابع (الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة، التكلفة، التميز، والابتكار) وقد شملت (20) فقرة.

المجموعة الرابعة: تضمنت العبارات التي تقيس متغير الدراسة الوسيط (جودة العلاقات الاجتماعية) وقد شملت (12) فقرة.

وتبين الجداول (1)، (2)، (3) ارقام الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة وأبعادها.

الجدول (1) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وابعادها.

البعد	الفقرات
التوظيف الأخضر	1-5
التدريب والتطوير الأخضر	6-10
التعويضات الخضراء	11 - 15
تقييم الأداء الأخضر	16-20

الجدول (2) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس الميزة التنافسية و أبعادها

البعد	الفقرات
الجودة	21 - 25
التكلفة	26-30
التميز	31-35
الابتكار	36-40

الجدول (3) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس جودة العلاقات الإجتماعية

البعد	الفقرات
جودة العلاقات الإجتماعية	41- 52

لقد تم الأخذ بعين الاعتبار وضوح الأسئلة وتسلسلها وترابطها عند تصميم الاستبانة مع مراعاة عدم وجود صعوبات في أثناء التعبئة ولذلك تم اعتماد الاستبانة كأداة صالحة لهذه الدراسة والملحق رقم (1) يبين أداة الدراسة وعدد فقراتها (52) فقرة.

3.3 ثبات أداة الدراسة (Reliability):

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha إذ "كلما" كانت قيمة المعامل أقرب إلى (1.0) كان الثبات أعلى. ويعد الحد الأدنى لمعامل الثبات المقبول (0.70) (النجار وآخرون، 2020، 151؛ Sekaran, Bougie, 2016, 180).

وتوضح الجداول (4)، (5)، (6) قيم كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة وعلى النحو التالي:

الجدول (4) قيم معامل (كرونباخ ألفا) لأبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية

(الخضراء)

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	عدد الفقرات	قيمة ألفا
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	20	0.930
التوظيف الأخضر	5	0.814
التدريب والتطوير الأخضر	5	0.838
التعويضات الخضراء	5	0.826
تقييم الأداء الأخضر	5	0.891

يتضح من الجدول (4) أن قيم معامل الاتساق الداخلي للمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) تراوحت بين (0.814 - 0.891). وأن قيمة ألفا لفقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ككل قد بلغت (0.93) وهي أكبر من (0.70) مما يؤكد على وجود اتساق داخلي في أبعاد المتغير المستقل.

الجدول (5) قيم معامل (كرونباخ ألفا) لأبعاد المتغير المستقل (الميزة التنافسية)

أبعاد الميزة التنافسية	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الميزة التنافسية	20	0.943
الجودة	5	0.868
التكلفة	5	0.863
التميز	5	0.896
الابتكار	5	0.882

يتضح من الجدول (5) أن قيم معامل الاتساق الداخلي للمتغيرات الفرعية للمتغير التابع الميزة التنافسية تراوحت بين (0.863 - 0.896). وأن قيمة ألفا لفقرات الميزة التنافسية ككل قد بلغت (0.943) وهي أكبر من (0.70) مما يؤكد على وجود اتساق داخلي في أبعاد المتغير التابع.

الجدول (6) معامل كرونباخ ألفا للمتغير الوسيط (جودة العلاقات الإجتماعية)

المتغير	عدد الفقرات	قيم ألفا
جودة العلاقات الاجتماعية	12	0.924

يتضح من جدول (6) أن قيم كرونباخ ألفا لجودة العلاقات الاجتماعية هي (0.924) وهي أكبر من (0.70) وهذا مؤشر على اتساق فقرات المتغير الوسيط.

يتضح مما سبق أن قيم كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة المختلفة أنها جميعها جاءت أكبر من (0.70) وهذا يدل على الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (النجار وآخرون، 2020، 151؛ Sekaran, Bougie, 2016, 180).

4.3 اختبار ملاءمة نموذج الدراسة:

لقد تم إجراء الاختبارات التالية لاختبار ملاءمة النموذج

اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity):

تم إجراء اختبار الارتباط الخطي للوصول إلى الدرجة التي فيها أحد المتغيرات مشروحا بواسطة متغير مستقل آخر، وبين الجدول (7.4) نتائج الاختبارات، علماً أن نسبة القطع العام هي (10) في معامل تضخم التباين ويقابلها (0.1) في المسموحية (Tolerance)، أي أن القيم يجب أن تكون أقل من (10) لمعامل التضخم وأكبر من (0.1) للمسموحية، لتدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي (Bougie & Sekaran, 2010, 353).

الجدول (7) معامل التضخم

البعد	معامل تضخم التباين (VIF)	Tolerance
التوظيف الأخضر	1.781	0.561
التدريب والتطوير الأخضر	1.900	0.526
التعويضات الخضراء	2.097	0.477
تقييم الأداء الأخضر	2.497	0.400

يتضح من الجدول (8) أن جميع قيم معامل التضخم (713) هي أكبر من (1) وأقل من (10)، وأن جميع قيم (Toleranc) هي أكبر من (0.10)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة المستقلة (Bougie Sekaran, 2016, 353).

5.3 اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء):

الجدول (8) معامل الالتواء

معامل الالتواء	البعد
-0.280	ممارسات إدارة الموارد البشرية
-0.224	الميزة التنافسية
-0.275	جودة العلاقات الاجتماعية

يتبين من الجدول (8) أن قيمة معامل الالتواء للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) (-0.280)، وللمتغير التابع (الميزة التنافسية) (-0.224)، وللمتغير الوسيط (جودة العلاقات الاجتماعية) (-0.275)، وجميعها تقع بين (0 إلى $1^{\pm}$)، وهذا يشير إلى أن البيانات تميل إلى التوزيع الطبيعي وصالحة لإجراء التحليل الإحصائي (Hair, jr., et al, 2014, 45).

6.3 مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون

الجدول (9) الارتباطات البينية للمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل.

أبعاد المتغير المستقل	التوظيف الأخضر	التدريب والتطوير الأخضر	التعويضات الخضراء	تقييم الأداء الأخضر
التوظيف الأخضر	1			
التدريب والتطوير الأخضر	0.537**	1		
التعويضات الخضراء	0.487**	0.613**	1	
تقييم الأداء الأخضر	0.635**	0.610**	0.678**	1

عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (9) أن معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة الفرعية جميعها أقل من (0.70) وهذا يشير إلى عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Bougie& Sekaran, 2016, 365).

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة سيقوم الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم Statistical Package for Social Sciences- SPSS كما يلي:

الإحصاء الوصفي:

وذلك لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والتي تشمل:

- التكرارات: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- النسب المئوية: قياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة.
- الوسط الحسابي: قياس متوسط إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري: قياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- الأهمية النسبية: تم تحديدها عند التعليق على المتوسطات طبقاً للصيغة الرياضية التالية، ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة. وكما هو مبين في الجدول

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

الجدول (10) مستويات الأهمية النسبية:

القياس	مدى الأهمية النسبية
1 – أقل من 2.34	منخفضة
2.34 - أقل من 3.67	متوسطة
3.67 – 5	مرتفعة

وقد تم التعليق على قوة الارتباط استنادا الى (Zikmun, 2000, 513) وكما هو مبين في الجدول

الجدول (11): التعليق على قوة الارتباط استنادا الى (Zikmun, 2000, 513)

قيمة معامل الارتباط (R)	مدى قوة معامل الارتباط
0.00	لا يوجد ارتباط
من أقل 0.30 - 0.00	ارتباط منخفض
من أقل 0.60 - 0.00	ارتباط متوسط
من أقل 0.80 - 0.00	ارتباط عال
من أقل 1.00 - 0.00	ارتباط عال جدا
1.00	ارتباط تام

Zikmund, G. (2000). Business research methods (6th ed.). Fort Worth: Harcourt Collage Publishers

الأساليب الإحصائية:

- اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا (مدام! Cronbach) للتعرف على مدى ثبات أداة الدراسة.
- مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، والتباين المسموح به (Tolerance).

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis Of Variance (Anova)).
- معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis).
- معامل الانحدار الخطي المتعدد القياسي (Standard Multiple Linear Regression Analysis) للتحقق من أثر المتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع.
- اختبار تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (AMOS) وذلك لدراسة الأثر غير المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد:

يعرض هذا الفصل وصفاً وتحليلاً لبيانات الدراسة، حيث يقدم وصفاً لخصائص عينة الدراسة، ووصفاً لمتغيراتها والأهمية النسبية لفقرات الدراسة، وتحليل اختبار الفرضيات والتعليق عليها.

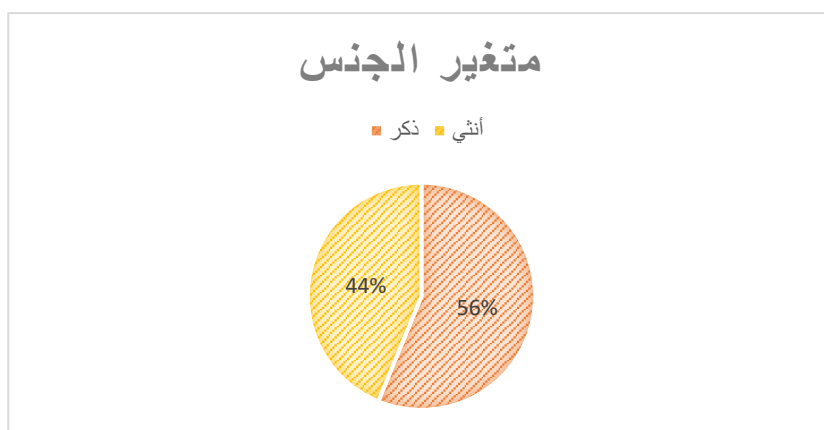
2.4 وصف خصائص عينة الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفاً للخصائص الشخصية، والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة، والوظيفة التي تشغلها، والمؤهل العلمي)، ولأجل وصف خصائص عينة الدراسة فقد تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة للجامعات وعلى النحو الآتي:

3.4 الخصائص الشخصية والوظيفية:

الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	217	56.2
	أنثى	169	43.8
	المجموع	386	100

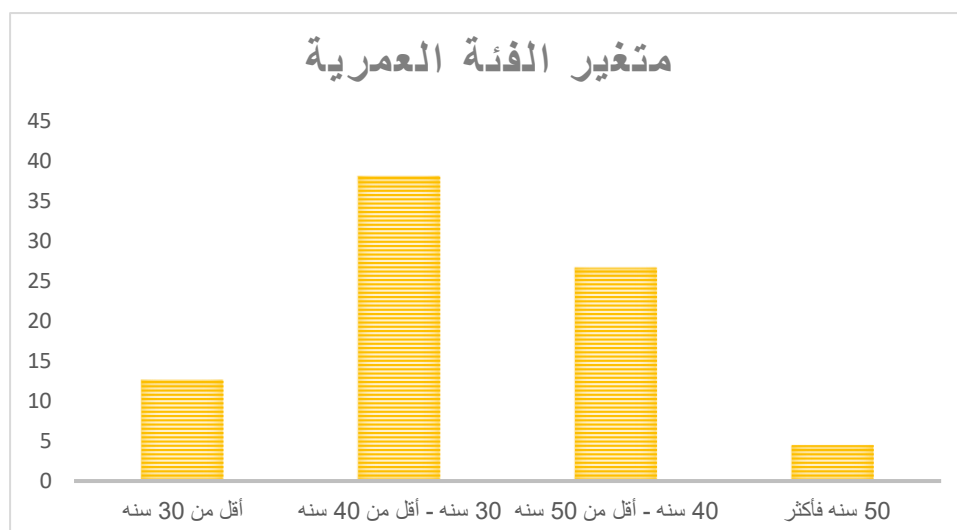


شكل (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يتضح من الجدول (12) وشكل (2) بأن (56.2%) من عينة الدراسة هم من الذكور وعددهم (217) عضو هيئة تدريس وإداري، بينما كانت نسبة الإناث تمثل (43.8%) من عينة الدراسة وعددهم (169)، ونلاحظ أن النسبتين متقاربتين وهذا يدل على أن التعيين في الأمانة يعتمد على ذوي الكفاءة والاختصاص دون التمييز في الجنس، والفرق القليل في نسبة الذكور إلى الإناث سببه أن بعض التخصصات والوظائف يعتمد على الذكور أكثر من الإناث.

الجدول (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	49	12.7
	30 سنة – أقل من 40 سنة	147	38.1
	40 سنة – أقل من 50 سنة	103	26.7
	50 سنة فأكثر	87	22.5
	المجموع	386	100

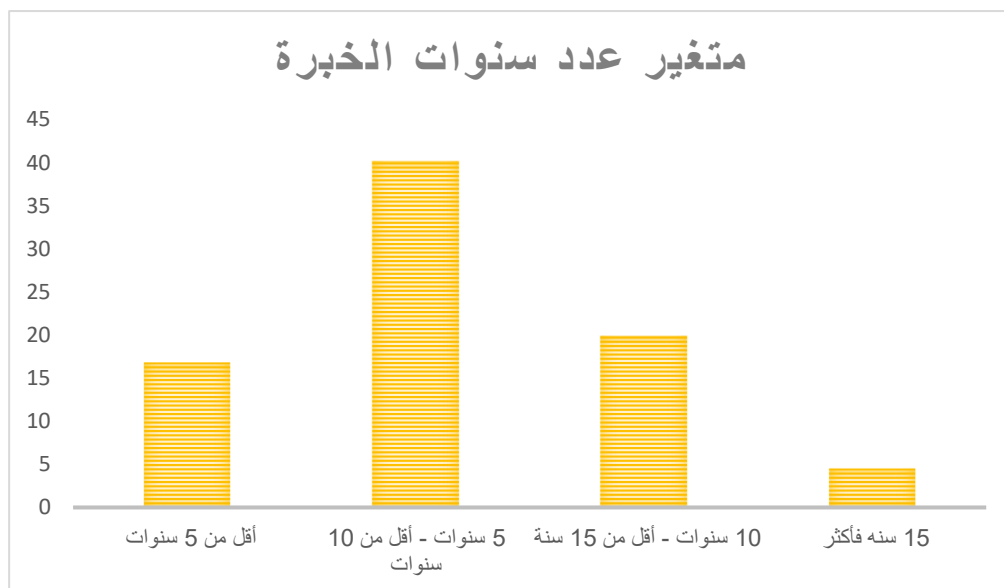


شكل (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

يتضح من الجدول (13) وشكل (3) أن فئة الأعمار (30 - أقل من 40 سنة) هي الفئة الكبرى إذ بلغت نسبتها (38.1%) وهذا يعود إلى طبيعة العمل التي تتناسب مع هذه الفئة العمرية بينما كانت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) هي الصغرى وبنسبة (12.7%)، مع وجود تقارب نسبي بين الفئة العمرية (40 سنة - أقل من 50 سنة) التي بلغت (26.7%) والفئة العمرية (50 سنة فأكثر).

الجدول (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	65	16.8
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	155	40.2
	10 سنوات - أقل من 15 سنة	77	19.9
	15 سنة فأكثر	89	23.1
	المجموع	386	100

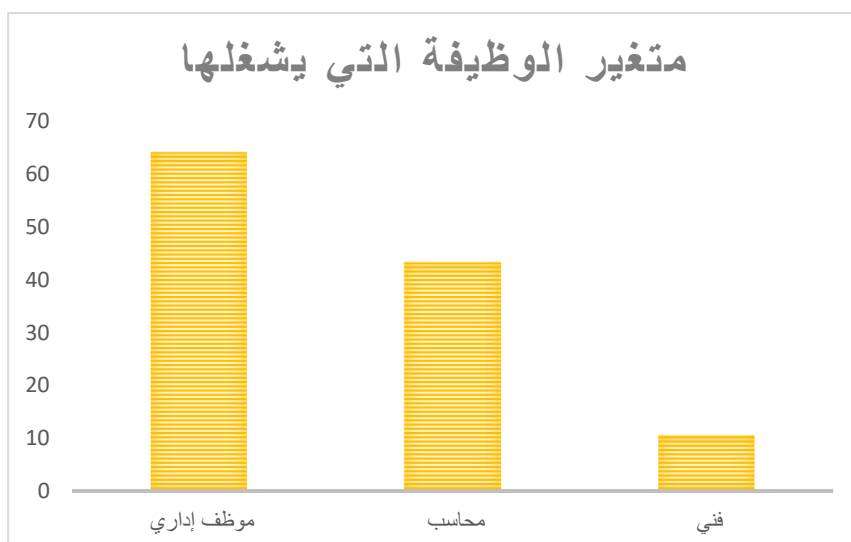


شكل (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

يتضح من الجدول (14) وشكل (4) أن (40.2%) من أفراد العينة كانت خبرتهم من ضمن الفئة التي تتراوح خبرتهم بين (5 - سنوات أقل من 10 سنوات)، تليها (23.1%) ممن خبرتهم (15 سنة فأكثر)، ثم (19.9%) لمن خبرتهم ضمن الفئة (10 سنوات - أقل من 15 سنة)، وجاء في المرتبة الأخيرة ممن خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (16.8%). وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة في الأمانة يمتلكون الخبرة الكافية التي تؤهلهم للقيام بواجباتهم.

الجدول (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة التي تشغلها

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة التي تشغلها	موظف إداري	178	64.1
	محاسب	167	43.4
	فنى	41	10.6
	المجموع	386	100



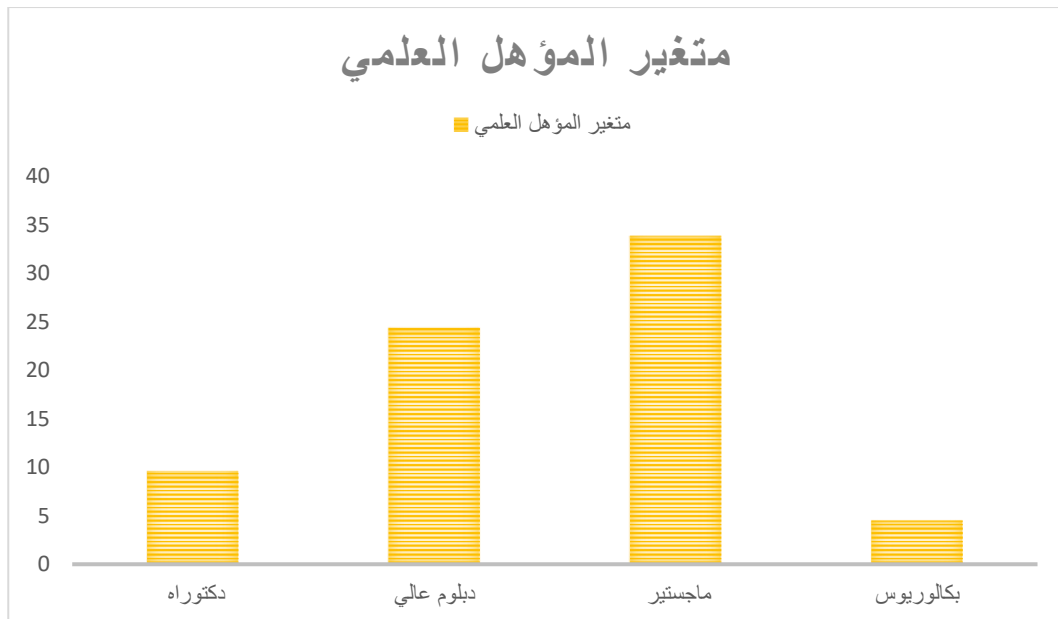
شكل (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة التي تشغلها

يتضح من الجدول (15) أن (46.1%) من أفراد العينة كانوا من موظف إداري و (43.3%) من

محاسب ، وجاء بنسبة (10.6%) فني

الجدول (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دكتورة	37	9.6
	دبلوم عالي	94	24.4
	ماجستير	131	33.9
	بكالوريوس	124	32.1
	المجموع	386	100



شكل (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول (16)، شكل (6) أن النسبة الأعلى كانت لحملة درجة الماجستير ونسبة (33.9%)، ثم يلها حملة درجة بكالوريوس ونسبة بلغت (33.1%)، وهاتان النسبتان تتلاءمان مع طبيعة عمل وبعض المواقع الإدارية العليا في الأمانة ، بينما جاء من يحملون درجة دبلوم عالي بنسبة (24.4%) في المرتبة الثالثة، وأخيرا جاء حملة دكتوراة وأقل بنسبة (9.6%) وتتلاءم هذه النسبة لبعض المواقع الإدارية الدنيا في الأمانة . وبشكل عام تدل التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي على أن أغلبية أفراد العينة لديهم مؤهلا علمية كافية تتأقلم وطبيعة العمل في الأمانة .

4.4 وصف متغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمتغيرات الدراسة وفقرات الأداة (الاستبانة)، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الثلاث وفقراتها، بغرض الحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية عند كل متغير وفقراته، وتم الاعتماد في تفسير الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها اعتماداً على قيمة المتوسط الحسابي.

وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

1.4.4 المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) وأبعاده

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصف المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاده، والتي تتضح نتائجه حسب الجدول (17).

الجدول (17): المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التوظيف الأخضر	1.126	2	متوسطة
2	التدريب والتطوير الأخضر	3.509	1	متوسطة
3	التعويضات الخضراء	3.068	4	متوسطة
4	تقييم الأداء الأخضر	3.079	3	متوسطة
	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	3.196		متوسطة

يتضح من الجدول (17) أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.196)، ويتراوح الوسط الحسابي لأبعاد المتغير المستقل بين (3.068 - 3.509) وجميعها بأهمية نسبية متوسطة، جاء بعد التدريب والتطوير الأخضر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.509) وبأهمية نسبية متوسطة بينما جاء بعد التعويضات الخضراء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.068) وبأهمية نسبية متوسطة.

2.4.4 التوظيف الأخضر

يوضح الجدول (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبها لفقرات بعد التوظيف الأخضر.

الجدول (18): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات التوظيف الأخضر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تعلن الأمانة عن الوظائف الشاغرة لديها عبر الوسائط الاجتماعية المختلفة.	3.76	0.816	1	مرتفعة
2	تقوم الأمانة بنشر اهتماماتها بالقضايا البيئية لاستقطاب الموظفين.	2.98	0.791	3	متوسطة
3	تقوم الأمانة بإجراء مقابلات عبر الإنترنت لتقييم المرشحين للوظيفة.	3.21	0.991	2	متوسطة
4	تعطي الأمانة عند التعيين وزناً لمن يمتلك المعايير الصديقة للبيئة.	2.85	0.851	4	متوسطة
5	تشمل فترة التجربة بعد تعيين الموظف بنوداً تتعلق بالممارسات الصديقة للبيئة.	2.82	0.897	5	متوسطة
	التوظيف الأخضر	3.126			متوسطة

يلاحظ من الجدول (18) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التوظيف الأخضر قد وقع ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.126)، وقد جاءت الفقرة تعلن الأمانة عن الوظائف الشاغرة لديها عبر الوسائط الاجتماعية المختلفة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري مقداره (0.816) وهذا يدل على حرص الأمانة على أن يصل الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلى أكبر شريحة من الجهات المستهدفة سعياً للحصول على أفضل المتقدمين للوظيفة، وقد جاءت الفقرة تشمل فترة التجربة بعد تعيين الموظف بنوداً تتعلق بالممارسات الصديقة للبيئة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.82) بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري (0.897) وهذا يشير إلى اهتمام الأمانة بتوعية الموظف خلال فترة التجربة يتركز على المهام المطلوبة بالوظيفة وعدم الاهتمام اللازم بالممارسات الصديقة للبيئة خلال تلك الفترة. ويلاحظ أيضاً من الجدول (8.5) على اهتمام الأمانة

باستخدام تكنولوجيا الانترنت في استقطاب ومقابلات الموظفين الجدد والتي تعد احدى الممارسات المهمة الصديقة للبيئة.

3.4.4 التدريب والتطوير الأخضر

يوضح الجدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبها الفقرات بعد التدريب والتطوير الأخضر.

الجدول (19): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات التدريب والتطوير الأخضر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	تشرط الأمانة على جميع الموظفين المشاركة في دورة تدريبية بيئية.	2.91	0.915	5	متوسطة
7	توفر الأمانة للموظفين محتوى الدورات التدريبية على الإنترنت لتقليل استخدام الأوراق.	3.66	0.921	3	متوسطة
8	تهتم الأمانة براء الموظفين فيما يتعلق بمحتوى الدورات التدريبية، خاصة بما تتعلق بأساليب حماية البيئة.	3.18	0.913	4	متوسطة
9	تعقد الأمانة دورات تدريبية إلكترونياً من خلال نظام التعليم عن بعد.	3.85	0.826	2	مرتفعة
10	تشجع الأمانة العاملين لديها على نشر المعرفة عبر المنصات الإلكترونية.	3.94	0.863	1	مرتفعة
	التدريب والتوظيف الأخضر	3.509			متوسطة

يلاحظ من الجدول (19) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التدريب والتطوير الأخضر قد وقع ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.509)، وقد جاءت الفقرة تشجيع الأمانة العاملين لديها على نشر المعرفة عبر المنصات الإلكترونية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري مقداره (0.863) وهذا يدل على حرص الأمانة على حرص الأمانة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في نشر المعرفة بين موظفيها، في حين جاءت الفقرة تشترط الأمانة على جميع الموظفين المشاركة في دورة تدريبية بيئية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.91) بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري (0.915) وهذا يشير إلى عدم اهتمام الأمانة بإعطاء دورات تدريبية تختص بالبيئة لكافة الموظفين فيها ويعزي الباحث ذلك على أن أعضاء الهيئة التدريسية معظمها من حملة الشهادات العليا الدكتوراه والماجستير وطبيعة عملهم لا تحتاج إلى مثل هذه الدورات.

4.4.4 التعويضات الخضراء

يوضح الجدول (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبها الفقرات بعد التعويضات الخضراء.

الجدول (20): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات التعويضات الخضراء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
11	تقدم الأمانة حوافز للموظف الذي يقدم أفكارا إبداعية للمبادرات الصديقة للبيئة.	3.21	0.871	1	متوسطة
12	تعمل الأمانة على تطوير نظام التعويضات لتشجيع المبادرات الصديقة للبيئة بين موظفيها.	3.10	0.854	2	متوسطة

13	تدعم الأمانة موظفيها عند نشر الأبحاث في مجال حماية البيئة.	3.12	0.852	4	متوسطة
14	تقوم الأمانة بتأمين حافلات النقل الجماعي لتقليل الانبعاثات الكربونية.	3.23	1.013	5	متوسطة
15	تقدم الأمانة قروضا للموظفين لشراء السيارات الهجينة والكهربائية.	2.68	1.153	3	متوسطة
	التعويضات الخضراء	3.068			متوسطة

يلاحظ من الجدول (20) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التعويضات الخضراء قد وقع ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.068)، وقد جاءت الفقرة تقوم الأمانة بتأمين حافلات النقل الجماعي لتقليل الانبعاثات الكربونية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.23) وبأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري مقداره (1.013) ويعزي الباحث ذلك أن الأمانة عادة ما تقوم بتأمين حافلات النقل الجماعي، في حين جاءت الفقرة تقدم الأمانة قروضا للموظفين لشراء السيارات الهجينة والكهربائية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.68) بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري (1.153).

5.4.4 تقييم الأداء الأخضر

يوضح الجدول (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبها لفقرات بعد تقييم الأداء الأخضر.

الجدول (21): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات تقييم الأداء الأخضر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16	تقوم الأمانة بتقييم الموظف من عدة أطراف إلكترونياً.	3.66	0.841	1	متوسطة

17	يتضمن نظام تقييم أداء العاملين في الأمانة على معايير ومؤشرات بيئية.	3.05	0.876	2	متوسطة
18	يحرص المسؤول المباشر على مناقشة الموظف في بنود التقييم السنوي المتعلقة بالأداء البيئي.	2.89	0.866	4	متوسطة
19	تهتم الأمانة بالتغذية الراجعة من الموظفين فيما يتعلق بالممارسات الصديقة للبيئة.	2.88	0.908	5	متوسطة
20	يتم ربط الإحتياجات التدريبية الخضراء للموظف بناء على نتائج التقييم السنوي.	2.92	0.911	3	متوسطة
	تقييم الأداء الأخضر	3.079			متوسطة

يلاحظ من الجدول (21) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات تقييم الأداء الأخضر قد وقع ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.079)، وقد جاءت الفقرة تقوم الأمانة بتقييم الموظف من عدة أطراف إلكترونياً " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66) وبأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري مقداره (0.841)، في حين جاءت الفقرة (تهتم الأمانة بالتغذية الراجعة من الموظفين فيما يتعلق بالممارسات الصديقة للبيئة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.88) بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري (0.908)، ويلاحظ أن فقرة "يحرص المسؤول المباشر على مناقشة الموظف في بنود التقييم السنوي المتعلقة بالأداء البيئي" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.89) بأهمية نسبية متوسطة و بانحراف معياري (0.866)، وهذا يدل أن الأمانة لا تولي الأهمية الكافية في مناقشة الموظف في بنود التقييم السنوي والتغذية الراجعة من الموظف فيما يتعلق بالممارسات الصديقة للبيئة.

6.4.4 المتغير التابع الميزة التنافسية وأبعادها:

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصف المتغير التابع الميزة التنافسية وأبعادها، والتي تتضح نتائجه حسب الجدول (22).

الجدول (22): المتوسطات الحسابية للميزة التنافسية وأبعادها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الجودة	3.560	2	متوسطة
2	التكلفة	3.550	3	متوسطة
3	التميز	3.703	1	متوسطة
4	الابتكار	3.530	4	متوسطة
	الميزة التنافسية	3.586		متوسطة

يتضح من الجدول (22) أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير التابع (الميزة التنافسية) جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.586)، ويتراوح الوسط الحسابي لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية بين (3.530 - 3.703)، حيث جاء بعد التميز في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.703) وبأهمية نسبية مرتفعة وهذا يدل على أن الأمانة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز بمواردها التي تمتلكها وبرامجها التدريبية، بينما جاء بعد الابتكار في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.530) وبأهمية نسبية متوسطة. ويلاحظ من الجدول (12.5) أن بعدي الجودة والتكلفة قد جاءا في المرتبة الثانية والثالثة وبمتوسطات حسابية متقاربة بلغت (3.650) لبعد الجودة و (3.550) لبعد التكلفة وكلاهما بأهمية نسبية متوسطة. وتبين الجداول (20)، (21)، (22)، (23) تفصيل أبعاد الميزة التنافسية في أمانة منطقة الرياض

1.6.4.4 بعد الجودة

يوضح الجدول (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبتها لفقرات بعد الجودة.

الجدول (23): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الجودة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
21	تسعى الأمانة إلى نشر ثقافة الجودة بين العاملين.	3.79	0.876	2	مرتفعة
22	تهتم الأمانة بتوفير برامج التحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية.	3.77	0.851	3	مرتفعة
23	تسعى الأمانة إلى تبني معايير ضمان جودة العمل .	3.83	0.939	1	مرتفعة
24	تسعى الأمانة إلى توفير فرق عمل متخصصة لضبط الجودة.	3.44	1.003	4	متوسطة
25	تهتم الأمانة بمتابعة العاملين في مواقع عملهم.	2.97	1.142	5	متوسطة
	الجودة	3.560			متوسطة

يلاحظ من الجدول (23) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات تقييم الجودة قد وقع ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.560) ، وقد جاءت الفقرة تسعى الأمانة إلى تبني معايير ضمان جودة العمل بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وبأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري مقداره (0.939) وهذا يدل على حرص الأمانة بمعايير الاعتماد الخاصة بضمان جودة العمل في الأمانة وخاصة عند استحداث برامج جديدة، في حين جاءت الفقرة تهتم الأمانة بمتابعة العاملين في مواقع عملهم" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري (1.142)

ويلاحظ من الجدول (24) أن الأمانة تهتم بنشر ثقافة الجودة بين العاملين لديها وأنها تسعى لتوفير برامج التحسين المستمر لخدماتها التعليمية وبأهمية نسبية مرتفعة.

2.6.4.4 بعد التكلفة

يوضح الجدول (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبها لفقرات بعد التكلفة.

الجدول (24): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات التكلفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
26	تمتلك الأمانة نظاماً لتوليد الكهرباء من الطاقة الشمسية.	3.82	1.027	1	مرتفعة
27	تحرص الأمانة على استخدام الأجهزة الموفرة للطاقة.	3.69	0.991	3	مرتفعة
28	تستخدم الأمانة تكنولوجيا المعلومات في معاملاتها المختلفة.	3.74	0.937	2	مرتفعة
29	تهتم الأمانة بتوفير بيئة عمل آمنة تقلل من حوادث العمل.	3.38	1.002	4	متوسطة
	التكلفة	3.550			متوسطة

يلاحظ من الجدول (24) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات تقييم التكلفة قد وقع ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.550)، وقد جاءت الفقرة تمتلك الأمانة نظاماً لتوليد الكهرباء من الطاقة الشمسية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري مقداره (1.027) وهذا يدل على حرص الأمانة استغلال الطاقة الشمسية في توفير فاتورة النفقات مما يتيح لها استغلال الأموال الموفرة في عمليات التطوير والتحسين في الأمانة .

3.6.4.4 بعد التميز

يوضح الجدول (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبها الفقرات بعد

التمييز.

الجدول (25): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات التمييز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
31	يتوفر في الأمانة موظفين يتمتعون بخبرات متميزة.	4.01	0.769	1	مرتفعة
32	تمتلك الأمانة برامج إدارية تواكب متطلبات العصر وتتناسب مع متطلبات سوق العمل.	3.83	0.768	2	مرتفعة
33	تسعى الأمانة إلى تحقيق ميزة تنافسية قائمة على جودة خدماتها .	3.75	0.815	3	مرتفعة
34	تمتلك الأمانة المرونة الإستراتيجية التي تؤهلها للتأقلم مع التغيرات البيئية.	3.52	0.886	4	متوسطة
35	يتوفر في الأمانة مساحات خضراء تساعد على خلق بيئة ملائمة.	3.40	1.000	5	متوسطة
	التمييز	3.703			مرتفعة

يلاحظ من الجدول (25) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات تقييم التمييز قد وقع ضمن

المستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.703) وهذا يدل على أن الأمانة تسعى لتحقيق الميزة

التنافسية لديها من خلال التمييز فيما تملكه من موارد والتمييز تقدمه من برامج إدارية، وقد جاءت الفقرة

يتوفر في الأمانة موظفين يتمتعون بخبرات متميزة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وبأهمية نسبية

مرتفعة، وبانحراف معياري مقداره (0.769) وهذا يدل على أن الأمانة تسعى لاستقطاب وتعيين ذوي الكفاءات

المتميزة مما ينعكس على تميز الأمانة في خدماتها المقدمة للجهات المستهدفة، في حين جاءت الفقرة يتوفر في الأمانة مساحات خضراء تساعد على خلق بيئة ملائمة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري (1.000) وهذا يدل على أن بعض الأمانة لا تولي الأهمية الكافية لاستغلال المساحات لديها في تكوين بيئة خضراء لديها وقد يكون السبب عدم توفر الكميات الكافية من المياه لعملية الري.

4.6.4.4 بعد الابتكار

يوضح الجدول (26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ورتبها لفقرات بعد الابتكار.

الجدول (26): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الابتكار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
36	تشجع الأمانة موظفيها على تقديم أفكاراً إبداعية .	3.54	0.862	3	متوسطة
37	تحرص الأمانة على تصميم برامج تدريبية تشجع على الابتكار.	3.51	0.866	4	متوسطة
38	تحرص الأمانة على توفير كافة المتطلبات التي تساعد على الابتكار .	3.62	1.025	1	متوسطة
39	تحرص الأمانة على إدخال أساليب إدارية جديدة.	3.61	0.897	2	متوسطة
40	تهتم الأمانة بتطوير العلاقة مع البيئة الخارجية لحل المشكلات التي تواجهها.	3.36	0.904	5	متوسطة

الابتكار	3.530		متوسطة
----------	-------	--	--------

يلاحظ من الجدول (26) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات تقييم الابتكار قد وقع ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53)، وقد جاءت الفقرة "تحرص الأمانة على توفير كافة المتطلبات التي تساعد على الابتكار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62) وبأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري مقداره (1.025) وهذا يدل أن بعض الأمانة لا تعطي الاهتمام الكافي في تغيير جو العمل لتنفيذ كافة الأفكار الإبداعية ويعزي الباحث ذلك لعجز ميزانيات الأمانة لمواكبة عمليات تطوير العمليات الإدارية لديها، في حين جاءت الفقرة تهتم الأمانة بتطوير العلاقة مع البيئة الخارجية لحل المشكلات التي تواجهها بالمرتبة الأخيرة بالأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3.36) بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري (0.904) وهذا يدل ضعف التنسيق المشترك ما بين الأمانة والقطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالمشاكل التي تواجههم سواء كانت إنتاجية أو إدارية ومن هنا لا بد لأمانة من إعادة النظر وخاصة في مشاريعها.

7.4.4 المتغير الوسيط (جودة العلاقات الإجتماعية) وفقراتها

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصف المتغير الوسيط (جودة العلاقات الإجتماعية) وفقراتها، والتي تتضح نتائجه حسب الجدول (27).

الجدول (27): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجودة العلاقات الإجتماعية وفقراتها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
41	توفر الأمانة مناخ اجتماعي مناسب بين الموظفين.	3.645	0.895	1	متوسطة
42	يوجد اعتماد متبادل بين الموظفين في أداء العمل داخل الأمانة .	3.619	0.820	3	متوسطة

43	تهتم الأمانة بتأمين قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية سعياً للفهم المشترك.	3.609	0.900	4	متوسطة
44	يتعامل المسؤول المباشر بعدالة مع كافة الزملاء.	3.469	0.970	5	متوسطة
45	تهتم الأمانة بالعمل الجماعي وتنمية روح الفريق.	3.407	0.944	6	متوسطة
46	تهتم الأمانة بمناقشة القرارات المتخذة في اجتماعاتها المختلفة مع الموظفين.	3.171	1.120	9	متوسطة
47	يتطور أداء الموظفين داخل الأمانة نتيجة الزمالة التي تجمعهم.	3.376	0.918	8	متوسطة
48	يسود في الأمانة مستوى عال من الثقة بين الموظفين.	3.389	0.906	7	متوسطة
49	يقدم الموظفون المساعدة لبعضهم البعض دون انتظار أي مقابل.	3.166	0.977	10	متوسطة
50	تهتم الأمانة بتعزيز ممارسات العلاقات الإجتماعية من خلال التجمعات غير الرسمية كالرحلات.	2.795	0.955	12	متوسطة
51	تشجع الأمانة على التواصل بين الموظفين خارج أوقات الدوام الرسمي في المناسبات المختلفة.	2.800	0.953	11	متوسطة

52	تعمل الأمانة بمبدأ التكافل الاجتماعي للمساهمة في دعم الموظف في الحالات الطارئة.	3.645	1.062	1	متوسطة
	جودة العلاقات الاجتماعية	3.341			متوسطة

يتضح من الجدول (27) أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير الوسيط (جودة العلاقات الاجتماعية) جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.341)، ويتراوح الوسط الحسابي الأبعاد المتغير الوسيط جودة العلاقات الاجتماعية بين (3.645 - 2.795)، حيث جاء كل من الفقرتين توفر الأمانة مناخ اجتماعي مناسب بين الموظفين " بمتوسط حسابي (3.645) بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري (0.895)، والفقرة تعمل الأمانة بمبدأ التكافل الاجتماعي للمساهمة في دعم الموظف في الحالات الطارئة بمتوسط حسابي (3.645) وبأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري (1.062) في المرتبة الأولى مكرر من حيث الأهمية النسبية، وهذا يدل على أن الأمانة بحاجة لتكثيف جهودها في غرس بعض المعايير والإجراءات لديها التي من شأنها توفير مناخ اجتماعي يقبله الموظفون ويرونه جيداً، ويرى الباحث أنه لا بأس في عمل استفتاء لدى الموظفين في الآلية التي من الممكن أن تعزز العلاقات الاجتماعية لديهم والاهتمام بالتغذية الراجعة من الموظفين بهذا الخصوص، بينما جاءت الفقرة "تهتم الأمانة بتعزيز ممارسات العلاقات الاجتماعية من خلال التجمعات غير الرسمية كالرحلات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.795) بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري (0.955).

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

H01: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة

الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات

الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (الجودة ، التكلفة ، التميز والابتكار) في أمانة منطقة الرياض".

ولتحليل الفرضية الرئيسة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي Standardized Multiple Linear Regression وبين الجدول (29) والجدول (28) نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (28): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسة الأولى

ملخص النموذج					
ANOVA ^a تحليل التباين			Model Summary ^a		النموذج Model
Sig. F	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000 ^b	4	32.073	0.252	0.502	1

a :المتنبئ: التوظيف الأخضر ، التدريب والتطوير الأخضر ، التعويضات الخضراء ، تقييم الأداء الأخضر

a : المتغير التابع (الميزة التنافسية)

b :المتنبئ: التوظيف الأخضر ، التدريب والتطوير الأخضر ، التعويضات الخضراء ، تقييم الأداء الأخضر

الجدول (29): نتائج تحليل المعاملات للفرضية الرئيسة الأولى

جدول المعاملات ^a Coefficient					
Sig. T مستوى الدلالة	T المحسوبة	المعامل المعياري	المعامل غير المعياري		النموذج Model
		β	Std. Error	B	

0.001	3.461	0.205	0.059	0.202	التوظيف الأخضر
0.433	0.785	0.048	0.058	0.045	التدريب والتطوير الأخضر
0.000	4.687	0.301	0.057	0.268	التعويضات الخضراء
0.094	1.680	0.118	0.062	0.104	تقييم الأداء الأخضر

a : المتغير التابع (الميزة التنافسية)

تبين نتائج الجدول (29) ومن ملخص النموذج ان معامل الارتباط ($R = 0.502$) مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والميزة التنافسية في أمانة منطقة الرياض. كما تبين أن معامل التحديد قد بلغ ($R^2 = 0.252$)، وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها قد فسرت ما نسبته (25.2%) من التباين في الميزة التنافسية، كما يلاحظ من نتائج تحليل التباين ANOVA أن قيمة ($F = 32.073$) عند (4) درجات حرية ومستوى معنوية (0.000 - Sig) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وتبين نتائج الجدول (29) في جدول المعاملات Coefficient أن قيمة معامل بيتا غير المعياري (B) عند بعد التوظيف الأخضر) بلغت (0.202) وبخطأ معياري (0.059)، وأن قيمة معامل بيتا المعياري (B) قد بلغت (0.205)، وأن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (3.461) عند مستوى معنوية (0.001) وهذا يثبت معنوية بعد التوظيف الأخضر. أما قيمة معامل بيتا غير المعياري (B) عند بعد التدريب والتطوير الأخضر) بلغت (0.045) وبخطأ معياري (0.058)، وأن قيمة معامل بيتا المعياري (B) قد بلغت (0.048)، وأن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (0.785) عند مستوى معنوية (0.433) وهذا يثبت أن بعد التدريب والتطوير الأخضر غير معنوي.

وأن قيمة معامل بيتا غير المعياري (B) عند بعد التعويضات الخضراء) بلغت (0.268) وبخطأ معياري (0.058)، وأن قيمة بيتا معامل المعياري (B) قد بلغت (0.057)، وأن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (4.687) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يثبت معنوية بعد التعويضات الخضراء. أما قيمة معامل بيتا

غير المعياري (B) عند بعد تقييم الأداء الأخضر) بلغت (0.101) وبخطأ معياري (0.062)، وأن قيمة معامل بيتا المعياري (B) قد بلغت (0.118)، وأن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (0.785) عند مستوى معنوية (0.094) وهذا أن بعد تقييم الأداء الأخضر غير معنوي. وعليه تبين أن مسارين من مسارات المتغير المستقل هي معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

واستناداً لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الأولى القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (الجودة، التكلفة، التميز، والابتكار) في أمان منطقة الرياض".

وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (الجودة، التكلفة، التميز والابتكار) في أمان منطقة الرياض".

الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتوظيف الأخضر في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في أمانة منطقة الرياض".

ولتحديد نتائج هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، وبين الجدول (30) والجدول (31) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول (30): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى

ملخص النموذج					
ANOVA ^a تحليل التباين			Model Summery ^a		النموذج
Sig. F	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	Model
0.000 ^b	1	73.177	0.160	0.400 ^a	1

a: المتنبى: التوظيف الأخضر

a: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

b: المتنبى: التوظيف الأخضر

الجدول (31): نتائج تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الأولى

جدول المعاملات ^a Coefficient					
Sig. T مستوى الدلالة	T المحسوبة	المعامل المعياري	المعامل غير المعياري		النموذج Model
		β	Std. Error	B	
0.000	8.554	0.400	0.046	0.396	التوظيف الأخضر

a: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

تبين نتائج الجدول (31) ومن ملخص النموذج أن معامل الارتباط ($R = 0.400$) مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين التوظيف الأخضر والميزة التنافسية في الأمانة بمدينة الرياض. كما تبين أن معامل التحديد قد بلغ ($R^2 = 0.160$)، وهذا يعني أن التوظيف الأخضر قد فسر ما نسبته (16.0%)

من التباين في الميزة التنافسية، كما يلاحظ من نتائج تحليل التباين ANOVA أن قيمة ($F = 73.177$) المحسوبة عند (1) درجة حرية ومستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وتبين نتائج الجدول (31) في جدول المعاملات Coefficient أن قيمة معامل بيتا غير المعياري (B) بلغت (0.396) وبخطأ معياري (0.046) ، وأن قيمة بيتا معامل المعياري (B) قد بلغت (0.400) ، وأن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (8.554) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يثبت معنوية المعامل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

واستناداً لما سبق من التحليل فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الأخضر في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في أمانة منطقة الرياض".

وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الأخضر في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في أمانة منطقة الرياض".

الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير الأخضر في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في أمانة منطقة الرياض".

ولتحديد نتائج هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، وبين الجدول (33) والجدول (34) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (32): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية

ملخص النموذج					
ANOVA ^a تحليل التباين			Model Summery ^a		النموذج
Sig. F	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	Model
0.000 ^b	1	43.192	0.101	0.318 ^a	1

a: المتنبى: التدريب والتطوير الأخضر

a: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

b: المتنبى: التدريب والتطوير الأخضر

الجدول (33): نتائج تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الثانية

جدول المعاملات ^a Coefficient					
Sig. T مستوى الدلالة	T المحسوبة	المعامل المعياري	المعامل غير المعياري		النموذج Model
		β	Std. Error	B	
0.000	6.572	0.318	0.046	0.300	التدريب والتطوير الأخضر

a: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

تبين نتائج الجدول (32) ومن ملخص النموذج أن معامل الارتباط ($R = 0.318$) مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية في الأمانة بمدينة الرياض . كما تبين أن معامل التحديد قد بلغ ($R^2 = 0.101$)، وهذا يعني أن التدريب والتطوير الأخضر قد فسر ما

نسبته (10.1%) من التباين في الميزة التنافسية، كما يلاحظ من نتائج تحليل التباين ANOVA أن قيمة $F = 43.192$ المحسوبة عند (1) درجة حرية ومستوى معنوية $\text{Sig} = 0.000$ وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

وتبين نتائج الجدول (32) في جدول المعاملات Coefficient أن قيمة معامل بيتا غير المعياري (B) بلغت (0.300) وبخطأ معياري (0.046)، وأن قيمة معامل بيتا المعياري (3) قد بلغت (0.318)، وأن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (6.572) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يثبت معنوية المعامل عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

واستناداً لما سبق من التحليل فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الثانية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتدريب والتطوير في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في أمانة منطقة الرياض".

وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتدريب والتطوير في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في أمانة منطقة الرياض".

الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتعويضات الخضراء في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في أمانة منطقة الرياض".

ولتحديد نتائج هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، وبين الجدول (34) والجدول (36) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (34): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة

ملخص النموذج					
ANOVA ^a تحليل التباين			Model Summery ^a		النموذج
Sig. F	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	Model
0.000 ^b	1	94.974	0.203	0.451 ^a	1

a: المتنبى: التعويضات الخضراء

a: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

b: المتنبى: التعويضات الخضراء

الجدول (35): نتائج تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الثالثة

جدول المعاملات ^a Coefficient					
Sig. T مستوى الدلالة	T المحسوبة	المعامل المعياري	المعامل غير المعياري		النموذج Model
		β	Std. Error	B	
0.000	9.898	0.451	0.041	0.401	التعويضات الخضراء

a: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

تبين نتائج الجدول (32) ومن ملخص النموذج أن معامل الارتباط ($R = 0.451$) مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين التعويضات الخضراء والميزة التنافسية في الأمانة بمدينة الرياض . كما تبين أن معامل التحديد قد بلغ ($R^2 = 0.203$)، وهذا يعني أن التعويضات الخضراء قد فسرت ما نسبته

(20.3%) من التباين في الميزة التنافسية، كما يلاحظ من نتائج تحليل التباين ANOVA أن قيمة (F94.974) المحسوبة عند (1) درجات حرية ومستوى معنوية (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وتبين نتائج الجدول (35) في جدول المعاملات Coefficient أن قيمة معامل بيتا غير المعياري (B) بلغت (0.401) وبخطأ معياري (0.041)، وأن قيمة معامل بيتا المعياري (B) قد بلغت (0.451)، وأن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (9.898) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يثبت معنوية المعامل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

واستناداً لما سبق من التحليل فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الثالثة القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات الخضراء في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في أمانة منطقة الرياض".

وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات الخضراء في الميزة التنافسية بأبعادها في أمانة منطقة الرياض".

الفرضية الفرعية الرابعة

H01-4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الأخضر في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في أمانة منطقة الرياض".

ولتحديد نتائج هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، وبين الجدول (36) والجدول (37) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول (36): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة

ملخص النموذج					
ANOVA ^a تحليل التباين			Model Summery ^a		النموذج
Sig. F	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	Model
0.000 ^b	1	83.324	0.176	0.422 ^a	1

a: المتنبى: تقييم الأداء الأخضر

a: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

b: المتنبى: تقييم الأداء الأخضر

الجدول (37): نتائج تحليل المعاملات للفرضية الفرعية الرابعة

جدول المعاملات ^a Coefficient					
Sig. T مستوى الدلالة	T المحسوبة	المعامل المعياري	المعامل غير المعياري		النموذج Model
		β	Std. Error	B	
0.000	9.128	0.422	0.041	0.375	تقييم الأداء الأخضر

a: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

تبين نتائج الجدول (35) ومن ملخص النموذج أن معامل الارتباط ($R = 0.422$) مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين تقييم الأداء الأخضر والميزة التنافسية في الأمانة بمدينة الرياض . كما تبين أن معامل التحديد قد بلغ ($R^2 = 0.176$) وهذا يعني أن تقييم الأداء الأخضر قد فسرت ما نسبته

(17.6%) من التباين في الميزة التنافسية، كما يلاحظ من نتائج تحليل التباين ANOVA أن قيمة $F = 83.324$ المحسوبة عند (1) درجات حرية ومستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وتبين نتائج الجدول (36) في جدول المعاملات Coefficient أن قيمة معامل بيتا غير المعياري (B) بلغت (0.375) وبخطأ معياري (0.041)، وأن قيمة معامل بيتا المعياري (B) قد بلغت (0.422)، وأن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (9.128) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يثبت معنوية المعامل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

واستناداً لما سبق من التحليل فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الرابعة القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الأخضر في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في أمانة منطقة الرياض".

وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الأخضر في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في أمانة منطقة الرياض".

الفرضية الرئيسة الثانية:

Ho2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر والتعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر في جودة العلاقات الاجتماعية في أمانة منطقة الرياض

ولتحديد نتائج هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي وبين الجدول Standardized Multiple Linear Regression Analysis وبين الجدول (39) والجدول (40) نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (38): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الثانية

ملخص النموذج					
ANOVA ^a تحليل التباين			Model Summery ^a		النموذج
Sig. F	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	Model
0.000 ^b	1	29.324	0.235	0.485 ^a	1

a : المتنبئ: التوظيف الأخضر ، التدريب والتطوير الأخضر ، التعويضات الخضراء ، تقييم الأداء الأخضر

a : المتغير التابع (الميزة التنافسية)

b : المتنبئ: التوظيف الأخضر ، التدريب والتطوير الأخضر ، التعويضات الخضراء ، تقييم الأداء الأخضر

الجدول (39): نتائج تحليل المعاملات للفرضية الرئيسية الثانية

جدول المعاملات ^a Coefficient					
Sig. T مستوى الدلالة	T المحسوبة	المعامل المعياري	المعامل غير المعياري		النموذج Model
		β	Std. Error	B	
0.000	3.553	0.212	0.064	0.227	التوظيف الأخضر
0.705	0.378	0.023	0.063	0.024	التدريب والتطوير الأخضر
0.000	4.452	0.289	0.062	0.277	التعويضات الخضراء
0.237	1.184	0.084	0.068	0.080	تقييم الأداء الأخضر

a : المتغير التابع (الميزة التنافسية)

تبين نتائج الجدول (37) ومن ملخص النموذج أن معامل الارتباط ($R = 0.485$) مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها وجودة العلاقات الاجتماعية في أمانة منطقة الرياض. كما تبين أن معامل التحديد قد بلغ ($R^2 = 0.235$) وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها قد فسرت ما نسبته (23.5%) من التباين في جودة العلاقات الاجتماعية، كما يلاحظ من نتائج تحليل التباين ANOVA أن قيمة ($F = 29.324$) عند (4) درجات حرية ومستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وتبين نتائج الجدول (37) في جدول المعاملات Coefficient أن قيمة معامل بيتا غير المعياري (B) عند بعد التوظيف الأخضر) بلغت (0.227) وبخطأ معياري (0.064)، وأن قيمة معامل بيتا المعياري (B) قد بلغت (0.212)، وأن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (3.553) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يثبت معنوية بعد التوظيف الأخضر. أما قيمة معامل بيتا غير المعياري (B) عند بعد التدريب والتطوير الأخضر) بلغت (0.024) وبخطأ معياري (0.063)، وأن قيمة معامل بيتا المعياري (B) قد بلغت (0.023)، وأن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (0.378) عند مستوى معنوية (0.705) وهذا يثبت أن بعد التدريب والتطوير الأخضر غير معنوي.

وأن قيمة معامل بيتا غير المعياري (B) عند بعد التعويضات الخضراء) بلغت (0.227) وبخطأ معياري (0.062)، وأن قيمة معامل بيتا المعياري (B) قد بلغت (0.289)، وأن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (4.452) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يثبت معنوية بعد التعويضات الخضراء. أما قيمة معامل بيتا غير المعياري (B) عند بعد تقييم الأداء الأخضر) بلغت (0.080) وبخطأ معياري (0.068)، وأن قيمة معامل بيتا المعياري (3) قد بلغت (0.084)، وأن قيمة (T) المحسوبة (1.184) عند مستوى معنوية (0.237) وهذا أن بعد تقييم الأداء الأخضر غير معنوي. وعليه تبين أن مسارين من مسارات المتغير المستقل هي معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

واستناداً لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الثانية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء بأبعادها التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء وتقييم الأداء الأخضر في جودة العلاقات الإجتماعية في أمانة منطقة الرياض".

وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في جودة العلاقات الإجتماعية في أمانة منطقة الرياض"

الفرضية الرئيسة الثالثة:

Ho3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة العلاقات الإجتماعية في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في أمانة منطقة الرياض".

ولتحديد نتائج هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، وبين الجدول (40) والجدول (41) نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الثالثة.

الجدول (40): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسة الثالثة

ملخص النموذج					
ANOVA ^a تحليل التباين			Model Summery ^a		النموذج
Sig. F	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	Model
0.000 ^b	1	289.211	0.430	0.655 ^a	1

a: المتنبى: جودة العلاقات الاجتماعية

a: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

b: المتنبى: جودة العلاقات الاجتماعية

الجدول (41): نتائج تحليل المعاملات للفرضية الرئيسية الثالثة

جدول المعاملات ^a Coefficient					
Sig. T مستوى الدلالة	T المحسوبة	المعامل المعياري	المعامل غير المعياري		النموذج Model
		β	Std. Error	B	
0.000	17.006	0.655	0.036	0.607	جودة العلاقات الاجتماعية

a: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

تبين نتائج الجدول (40) ومن ملخص النموذج أن معامل الارتباط ($R = 0.655$) مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين جودة العلاقات الإجتماعية والميزة التنافسية في الأمانة بمدينة الرياض . كما تبين أن معامل التحديد قد بلغ ($R^2 = 0.430$)، وهذا يعني أن جودة العلاقات الإجتماعية قد فسرت ما نسبته (43.0%) من التباين في الميزة التنافسية، كما يلاحظ من نتائج تحليل التباين ANOVA أن قيمة ($F = 289.211$) المحسوبة عند (1) درجات حرية ومستوى معنوية $Sig = 0.000$ وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وتبين نتائج الجدول (39) في جدول المعاملات Coefficient أن قيمة معامل بيتا غير المعياري (B) بلغت (0.607) وبخطأ معياري (0.036)، وأن قيمة معامل بيتا المعياري (3) قد بلغت (0.655)، وأن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (17.006) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يثبت معنوية المعامل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

واستناداً لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الثالثة القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة العلاقات الاجتماعية في الميزة التنافسية في أمانة منطقة الرياض".

وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة العلاقات الاجتماعية في الميزة التنافسية في أمانة منطقة الرياض".

الفرضية الرئيسة الرابعة:

H04: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر والتعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة من خلال جودة العلاقات الاجتماعية في أمانة منطقة الرياض".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (AMOS) وذلك للتحقق من وجود أثراً غير مباشر لجودة العلاقات الاجتماعية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعاده والميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة.

ويبين الجدول (42) نتائج اختبار مواءمة النموذج.

الجدول (42): ملخص مواءمة النموذج

مؤشر	Chi ²	Sig	GFI مؤشر	CFI مؤشر	RAMSEH الجذر التربيعي
مؤشر الجودة المحسوبة	مستوى الدلالة	ملاءمة	المواءمة	المتوسطات الخطأ التقريبي	
القيمة	31.996	0.000	0.977	0.976	0.088

GFI: (Goodness of Fit Index) (مؤشر مواءمة الجودة ، من المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح)

CFI: (Comparative Fit Index) (مؤشر المواءمة المقارن ، من المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح)

RMSEA: (Mean Square Error Root) (مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ، من المفترض أن يقترب من الصفر)

يتبين من الجدول (40) أن قيمة (Chi = 31.996) المحسوبة عند مستوى معنوية (Sig = 0.00) وهي ذات دلالة إحصائية. ويتبين من الجدول أن مؤشر مواءمة الجودة (GFI = 0.977) ومؤشر الموائمة المقارن (CIF = 0.976) وكلاهما يقتربان من العدد (1). كما تبين أن جذر متوسط الخطأ التقريبي (0.088) = RAMSEH) وهي (تقترب من الصفر). وكل ما سبق يؤيد مواءمة النموذج

الجدول (43): نتائج تحليل المسار

المسار	الأثر المباشر المعياري	الأثر غير المباشر المعياري	الأثر الكلي المعياري
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ← الميزة التنافسية	0.250	0.264	0.513
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ← جودة العلاقات الاجتماعية	0.496		
جودة العلاقات الاجتماعية ← الميزة التنافسية	0.532		

تبين من الجدول (43) أن الأثر المباشر المعياري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة قد بلغ (0.250) ويظهر في الجدول أيضا أن الأثر المباشر المعياري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة على جودة العلاقات الاجتماعية قد بلغ

(0.496)، وكذلك تبين أن الأثر المباشر المعياري لجودة العلاقات الإجتماعية في الميزة التنافسية قد بلغ (0.532) وجميعها معنوية.

كما تبين أن الأثر غير المباشر المعياري لجودة العلاقات الإجتماعية قد بلغ (0.264) وعليه فإن وجود جودة العلاقات الإجتماعية استطاع أن يفسر (26.4%) من التباين في الميزة التنافسية كوسيط كلي. وأخيرا يظهر الجدول (33.5) أن الأثر الكلي المعياري لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها مجتمعة في الميزة التنافسية بوجود جودة العلاقات الإجتماعية قد أصبح (51.3%)

واعتمادا على ما سبق فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسة الرابعة القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة من خلال جودة العلاقات الإجتماعية في أمانة منطقة الرياض".

وتقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة من خلال جودة العلاقات الإجتماعية في أمانة منطقة الرياض"

الفرضية الرئيسة الخامسة:

Ho5: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الميزة التنافسية تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض".

ولتحديد نتائج هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance- ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض ، ويبين الجدول (44) والجدول (45) نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الخامسة.

الجدول (44): اختبار الفرق في الميزة التنافسية تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض

الميزة التنافسية	مصدر التباين	مجموع المربعات Sum of Square	درجات الحرية df	متوسط مجموع المربعات Mean Square	قيمة F المحسوبة	sig
تصنيف الأمانة	بين المجموعات	8.827	3	2.942	7.233	0.000
	داخل المجموعات	155.411	382	0.407		
	المجموع	164.239	385			

يبين الجدول (44) أن مجموع المربعات بين المجموعات (8.827) وأن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (7.233) عند (3) درجات حرية ومستوى معنوية (Sig - 0.000)، وهذا يؤكد وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الميزة التنافسية تعزى إلى تصنيف أمانة منطقة الرياض.

ولتحديد مصدر الاختلافات في الميزة التنافسية تبعاً لتصنيف الأمانة بمدينة الرياض، قام الباحث باستخدام اختبار (Scheffie) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للكشف عن مصدر هذا الاختلاف، ويبين الجدول (46) نتائج هذا الاختبار.

الجدول (45): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية في الميزة التنافسية تبعاً لتصنيف أمانة

منطقة الرياض

الفئة	المتوسط	حكومية	خاصة	ذات قانون خاص	إقليمية
حكومية	3.494				
خاصة	3.778	*0.248			

ذات قانون خاص	3.172	0321	*0.605		
إقليمية	3.633	0.139	0.145	0.461	

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (45) وجود اختلافًا ذا دلالة إحصائية في الميزة التنافسية بين الأمانة الحكومية والخاصة بقيمة بلغت (0.284) لصالح فئة الأمانة الخاصة، كما ويبين الجدول أن هناك اختلافًا في الميزة التنافسية بين كل من الأمانة الخاصة والأمانة ذات القانون الخاص بقيمة بلغت (0.605) لصالح فئة الأمانة الخاصة.

واعتمادًا على ما سبق فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسة الخامسة القائلة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الميزة التنافسية تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض".

وتقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الميزة التنافسية تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض".

الفرضية الرئيسة السادسة:

Ho5: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض".

ولتحديد نتائج هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض، ويبين الجدول (47) والجدول (48) نتائج تحليل الفرضية الرئيسة السادسة.

الجدول (46): اختبار الفرق في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً لتصنيف أمانة منطقة

الرياض

الميزة التنافسية	المصدر التباين	مجموع المربعات Sum of Square	درجات الحرية df	متوسط مجموع المربعات Mean Square	قيمة F المحسوبة	sig
تصنيف الأمانة	بين المجموعات	2.979	3	0.993	2.906	0.035
	داخل المجموعات	130.539	382	0.342		
	المجموع	133.518	385			

يبين الجدول (46) أن مجموع المربعات بين المجموعات (2.979) وأن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (2.906) عند (3) درجات حرية ومستوى معنوية (Sig= 0.035)، وهذا يؤكد وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزى إلى تصنيف أمانة منطقة الرياض.

ولتحديد مصدر الاختلافات في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض، قام الباحث باستخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للكشف عن مصدر هذا الاختلاف، ويبين الجدول (34.5) نتائج هذا الاختبار.

الجدول (47): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض

الفئة	المتوسط	حكومية	خاصة	ذات قانون خاص	إقليمية
حكومية	3.179				
خاصة	3.259	0.808			
ذات قانون خاص	2.736	0.442	*0.523		
إقليمية	3.283	0.105	0.145	0.547	

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (45) وجود اختلافاً ذا دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بين الأمانة الخاصة والأمانة ذات القانون الخاص بقيمة بلغت (0.523) لصالح فئة الأمانة الخاصة.

واعتماداً على ما سبق فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسة السادسة القائلة: "لا

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض".

وتقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض".

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

1. الخصائص الشخصية والديموغرافية وتصنيف لعينة الدراسة:

يتضح من نتائج الدراسة ما يلي:

1. أن نسبة (56.2%) من عينة الدراسة هم من الذكور وأن (43.8%) من أفراد العينة هم من الإناث، ويمكن أن يعزى سبب ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث إلى أن بعض الوظائف في الأمانة تحتاج إلى الذكور أكثر من الإناث كما هو في دائرة المشاغل الهندسية على سبيل المثال
2. أن فئة الأعمار (30 - أقل من 40 سنة) هي الفئة الأكبر بنسبة (38.1%) كون معظم الوظائف الإدارية تتلاءم وهذه الفئة العمرية، بينما كانت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) هي الصغرى بنسبة (12.7%)، مع وجود تقارب نسبي بين الفئة العمرية (40 سنة - إلى أقل من 50 سنة) والتي بلغت (26.7%) والفئة العمرية (50 سنة فأكثر) والتي بلغت (22.5%) وهاتان النسبتان منطقية كون معظم أعضاء الهيئة التدريسية في الأمانة من حملة درجة الدكتوراه وحملة درجة الماجستير وعند مقارنة المدة اللازمة للحصول على هاتان الدرجتان العلميتان مع العمر نجد هذه النسبية منطقية.
3. أن نسبة (40.2%) من أفراد العينة كانت خبرتهم من ضمن الفئة التي تتراوح خبرتهم بين (5 سنوات - أقل من 10 سنوات)، تليها (23.1%) ممن خبرتهم (15 سنة فأكثر)، ثم (19.9%) لمن خبرتهم ضمن الفئة (10 سنوات - أقل من 15 سنة)، وجاء في المرتبة الأخيرة ممن خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (16.8%). وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة في الأمانة يمتلكون الخبرة الكافية التي تؤهلهم للقيام بواجباتهم.

4. أن النسبة الأعلى في المؤهل العلمي كانت الحملة درجة الماجستير بنسبة (33.9%)، ثم يليها حملة درجة الدكتوراه بنسبة بلغت (33.1%)، وهاتان النسبتان تتلاءمان مع طبيعة عمل أعضاء الهيئة التدريسية وبعض المواقع الإدارية العليا في الأمانة، بينما جاء من يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (24.4%) في

المرتبة الثالثة، وأخيرا جاء حملة الدبلوم وأقل بنسبة (9.6%) وتتلاءم هذه النسبة لبعض المواقع الإدارية الدنيا في الأمانة وبشكل عام تدل التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي تدل على أن أغلبية أفراد العينة لديهم مؤهلا علمية كافية تتأقلم وطبيعة العمل في الأمانة .

2. ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

يتضح من خلال نتائج التحليل أن مستوى الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جاء متوسطا، وبمتوسط حسابي (3.169)

— جاء بعد التدريب والتطوير الأخضر بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.509) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يدل على أن الأمانة بمدينة الرياض تسعى وبشكل جاد إلى تحقيق الميزة التنافسية لديها من خلال البرامج التدريبية وآليات التدريب التي تقوم فيها سواء أكان من خلال قيامهم بعملية التدريب أو نشر المعرفة أو تأمين محتويات البرامج التدريبية عبر الأنترنت والتي تعد من الممارسات الصديقة للبيئة من خلال التقليل من استخدام الورق.

— جاء بعد التوظيف الأخضر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.126) وبأهمية نسبية متوسطة وهذا يشير إلى أن هناك فكر كاف في الأمانة للقيام بعملية التوظيف من خلال الممارسات الصديقة للبيئة كاستغلال التكنولوجيا في عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة وإجراء المقابلات ولكن بحاجة لتعزيز نشر اهتماماتها لاستقطاب المرشحين الصديقين للبيئة.

— جاء بعد تقييم الأداء الأخضر بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.079) وبأهمية نسبية متوسطة وهذا يشير إلى أن الأمانة تولي أهمية لعملية التقييم الأخضر وخاصة في آلية إجراء التقييم والتي تجري إلكترونيا، ولكنها بحاجة لتعزيز إجراءات التقييم كوضع أو زيادة بنودا في التقييم فيمل يتعلق بالممارسات الصديقة للبيئة، أو من خلال ربط الاحتياجات التدريبية من خلال نتائج التقييم السنوي.

— جاء بعد التعويضات الخضراء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.068) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يشير إلى وجود فكر في دعم الموظف الذي يولي أهمية للممارسات الصديقة للبيئة، ولكن على

الأمانة أن تولي أهمية أكبر لدعم الموظفين الصديقين للبيئة لتحفيزهم والحفاظ على أداءهم وليكونوا قدوة حسنة لبقية الموظفين.

إن الأهمية النسبية لكافة أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أمانة منطقة الرياض جاءت متوسطة، ويعزي الباحث ذلك إلى حداثة الموضوع بالنسبة للبيئة التي جرت فيها الدراسة، وعلى الأمانة بمدينة الرياض أن تولي أهمية أكبر بالنسبة للممارسات الصديقة للبيئة كون الأمانة هي الحاضنة الفكرية والعلمية لطلبتها والذين سيكونون يوماً في مواقع العمل وبعضهم سيكونون في مواقع اتخاذ القرار، فتكون الأمانة القدوة لهم في مثل هذه الممارسات. ونظراً لأهمية الموضوع بالنسبة لقضية الاحتباس الحراري لا بد أن يكون لكل شخص على هذه البسيطة بصمة في الحد من هذه الظاهرة.

3. الميزة التنافسية

يتضح من خلال نتائج التحليل أن مستوى الأهمية النسبية للميزة التنافسية جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي (3.586)

— جاء بعد التميز بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.703) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يدل على أن أمانة منطقة الرياض تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز سواء في أعضاء الهيئة التدريسية أو من خلال برامجها التي تواكب متطلبات العصر ومتطلبات سوق العمل.

— جاء بعد الجودة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.560) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يشير إلى أن هناك فكر كاف في الأمانة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التحسين المستمر لجودة خدماتها التعليمية وسعيها للحصول على شهادات الجودة العالمية، ويتضح سعي الأمانة بمدينة الرياض للالتزام بجودة العملية التعليمية من خلال التزامها بتعليمات هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، ويرى الباحث أن على الأمانة تولي اهتماماً بمتابعة خريجها في مواقع عملهم واعتبار هذا كتغذية راجعة تساعد الأمانة لتحسين برامجها وخدماتها التي تقدمها.

— جاء بعد التكلفة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.550) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يشير إلى أن هناك تفكير استراتيجي لدى الأمانة لتحقيق الميزة التنافسية فيها من خلال ممارساتها التي تعمل

على تخفيض التكلفة من خلال استغلالها للطاقة الشمسية في تقليل فاتورة الطاقة واستخدامها للتكنولوجيا التي تضمن بدورها تخفيض التكاليف في مختلف معاملاتها الإدارية من جانب، ومن الجانب الآخر تضمن ممارسات صديقة للبيئة تقوم بها الأمانة .

— جاء بعد الابتكار في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.530) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يشير إلى وجود فكر في الأمانة لتحقيق الميزة التنافسية لديها من خلال الابتكار، ولكن على الأمانة أن تعزز علاقتها مع القطاعين العام والخاص لحل المشكلات التي تواجههم، والاهتمام بتطوير المختبرات والمعامل والمشغل لديها لما لها الأهمية البالغة في تحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات على أرض الواقع.

4. جودة العلاقات الاجتماعية

جاءت الأهمية النسبية لفقرات (جودة العلاقات الاجتماعية) بمستوى أهمية متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.341). وتباينت الأهمية النسبية لآراء العينة في جودة العلاقات الاجتماعية حيث جاءت الفقرتان توفر الأمانة مناخ اجتماعي مناسب بين الموظفين و"تعمل الأمانة بمبدأ التكافل الاجتماعي للمساهمة في دعم الموظف في الحالات الطارئة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.645) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة تهتم الأمانة بتعزيز ممارسات العلاقات الاجتماعية من خلال التجمعات غير الرسمية كالرحلات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.795) وبأهمية نسبية متوسطة، ويعزي الباحث ذلك إلى النتائج من جائحة كورونا التي تحل بمدينة الرياض كغيرها من دول العالم والتي عملت على تخفيف بل وإلغاء كافة المظاهر الاجتماعية غير الرسمية في الأمانة .

وبشكل عام تولي الأمانة اهتماما بجودة العلاقات الاجتماعية بين العاملين لديها من خلال العديد من الممارسات كتامين قنوات اتصال فعالة بين الموظفين التي تساعد في تدفق المعلومات بينهم، وبالتالي القيام بالمهام والأمانة بالشكل الذي يضمن لهم ميزة تنافسية تميزهم عن غيرهم. كما وتعد الثقة المتبادلة بين الموظفين من خلال فرق العمل من إحدى الوسائل المهمة التي تعزز جودة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

2.5 نتائج تحليل فرضيات الدراسة

يمكن تلخيص نتائج تحليل فرضيات الدراسة على النحو التالي:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يتبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التعويضات الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة الجودة التكلفة التميز والابتكار في أمانة منطقة الرياض". وقد استطاعت ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها أن تفسر ما نسبته (25.2%) من التباين في الميزة التنافسية.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

يبين هذا الجزء نتائج تحليل الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى:

بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الأخضر في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في أمانة منطقة الرياض". وقد بلغ معامل التحديد (0.160)، وهذا يعني أن التوظيف الأخضر قد فسر ما نسبته (16.0%) من التباين في الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية:

بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير الأخضر في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في الأمانة بمدينة

الرياض". وقد بلغ معامل التحديد (0.101)، وهذا يعني أن التوظيف الأخضر قد فسر ما نسبته (10.1%) من التباين في الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات الخضراء في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في أمانة منطقة الرياض". وقد بلغ معامل التحديد (0.203) (R)، وهذا يعني أن التوظيف الأخضر قد فسر ما نسبته (20.3%) من التباين في الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الأخضر في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في أمانة منطقة الرياض". وقد بلغ معامل التحديد (0.176) (R^2)، وهذا يعني أن التوظيف الأخضر قد فسر ما نسبته (17.6%) من التباين في الميزة التنافسية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يتبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها التوظيف الأخضر، التعويضات الخضراء التدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر في جودة العلاقات الاجتماعية في الأمانة بمدينة الرياض. وقد بلغ معامل التحديد (0.235) (R)، وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها التوظيف الأخضر، التعويضات الخضراء، التدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر قد فسر ما نسبته (23.5%) من التباين في جودة العلاقات الاجتماعية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

يتبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة العلاقات الاجتماعية في الميزة التنافسية في الأمانة بمدينة الرياض". وقد بلغ معامل التحديد (0.430)، وهذا يعني أن جودة العلاقات الاجتماعية قد فسرت ما نسبته (43.0%) من التباين في الميزة التنافسية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

يتبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة من خلال جودة العلاقات الاجتماعية في أمان منطقة الرياض".

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

يتبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الميزة التنافسية تبعاً لتصنيف أمانة منطقة الرياض". لصالح فئة الأمانة الخاصة على الأمانة الحكومية والأمانة ذات القانون الخاص.

من خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة وجد أنها تناولت تصنيفاً واحداً من تصنيف الأمانة ولم يوجد أية دراسة تتناول الفروق في الميزة التنافسية تبعاً لتصنيف الأمانة .

ومن خلال نتائج تحليل الفرضية الخامسة تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية في الأمانة بمدينة الرياض لصالح فئة الأمانة الخاصة، وقد يكون السبب عائداً إلى قدرة هذه الأمانة على استقطاب أعضاء هيئة تدريسية بكفاءات عالية مقابل حزمة تعويضات تفوق ما تقوم به غيرها من الأمانة ، وأن هذه الأمانة قادرة في التنافس في تخفيض التكلفة واستقطاب عدد من الطلبة من

خلال تقديم تخفيضاً في الرسوم الدراسية الأمر الذي لا تتمكن منه غيرها من الأمانة والتي تخضع في رسومها الدراسية لقوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ونظراً لمساحات الأراضي والأبنية فيها أقل من مساحات في غيرها من الأمانة فقد يكون دافعاً لها للاهتمام في المساحات الخضراء فيها مما يجعلها قادرة للتنافس في هذا البعد أكثر من غيرها من الأمانة .

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

يتبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً لتصنيف الأمانة بمدينة الرياض . لصالح فئة الأمانة الخاصة على الأمانة الحكومية.

لا يوجد دراسات تناولت الفروق في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً لتصنيف الأمانة . وقد بينت الفرضية السادسة أن هناك فروقاً في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعاً لتصنيف الأمانة ، وقد يكون السبب في ذلك عائداً إلى سعي الأمانة الخاصة في الحصول على الميزة التنافسية من خلال الممارسات الصديقة للبيئة لجذب عدداً أكبر من الطلبة، كما أنها تستطيع تطبيق العديد من الممارسات الصديقة للبيئة كتأمين حافلات النقل الجماعي للعاملين فيها، ونظراً لأن نظام التعويضات والحوافز مرتبطاً بشكل مباشر من إدارة الأمانة أو من مجلس الإدارة فيها، وعليه من السهولة بمكان دعم المشاريع أو الأبحاث الصديقة للبيئة.

3.5 الاستنتاجات

1. أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من حملة الماجستير والدكتوراة بنسبة اجمالية بلغت (66%)، وهذا يشير أن أغلبية أفراد العينة لديهم مؤهلا علمية كافية تتأقلم وطبيعة العمل في الأمانة .
2. عدم اهتمام الأمانة بمدينة الرياض بشكل كاف على نشر اهتماماتها بالقضايا البيئية بهدف استقطاب الموظفين، وأنها لا تعطي وزناً كافياً لمن يمتلكون المعايير الصديقة بالبيئة.

3. تشجع الأمانة على استخدام التكنولوجيا (الخدمات الالكترونية) في معاملاتها، كتقديم دورات تدريبية عن بعد، ونشر المعرفة بين الموظفين عبر المنصات الالكترونية واستخدام وسائل التواصل المخلفة للإعلان عن وظائفها.

4. عدم اهتمام أمانة منطقة الرياض بشكل كاف بالتغذية الراجعة من العاملين لديها سواء أكان في الممارسات الصديقة للبيئة أو بالاحتياجات التدريبية التي تساعد على تبني هذه الممارسات.

4.5 التوصيات

1. زيادة اهتمام الأمانة بمدينة الرياض بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق الميزة التنافسية فيها على الصعيدين المحلي والإقليمي، وذلك من خلال سياساتها في عمليات التعيين والتدريب والتطوير فيما يتعلق بالقضايا البيئية.
2. تعزيز استغلال الأمانة للتكنولوجيا في معاملاتها الإدارية المخلفة، واستغلال الطاقة الشمسية في توليد الطاقة الكهربائية لتخفيض التكاليف.
3. ضرورة تبني الأمانة لنظام تعويضات يتلاءم ومتطلبات الممارسات الصديقة للبيئة ودعم وتحفيز العاملين لديها لتبني هذه الممارسات، كأن تقدم الأمانة قروضا للموظفين الشراء السيارات الهجينة والكهربائية، وأن تقدم الأمانة دعماً لموظفيها عند نشر الأبحاث في مجال حماية البيئة.
4. ضرورة زيادة الاهتمام بتقييم الأداء الأخضر في الأمانة من خلال الاهتمام بوضع معايير ومؤشرات بينية كقيام الموظف باطفاء الإنارة في مكتبه عند الإنتهاء من المهمة التي يقوم بها، وقيام الموظف بتصوير الوثائق على كلا وجهي الورقة، قدرة الموظف على استخدام المنصات الالكترونية في المراسلات ونشر المعرفة والاهتمام بالتغذية الراجعة من الموظفين فيما يتعلق بالممارسات الصديقة للبيئة.
5. ضرورة زيادة الاهتمام بجودة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الأمانة وبوجه الخصوص تنمية العلاقات غير الرسمية بينهم، كانشاء صندوقاً للتكافل الاجتماعي فيما بين الموظفين، أو من خلال تنظيم الرحلات والمشاركة في المناسبات الاجتماعية خارج أوقات العمل الرسمي.

6. ضرورة مشاركة العاملين في الأمانة باتخاذ القرارات سواء على مستوى الأمانة ككل، أو على مستوى القسم الواحد، لما له من دور في رفع الروح المعنوية لدى العاملين في الأمانة .

Abstract

The study aimed to investigate the impact of green human resource management practices (green recruitment, green training and development, green performance compensation, green performance) on sustainable competitive advantage in the Riyadh Municipality. To achieve the study's goal, 400 questionnaires were distributed, and 386 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. Data collection, analysis, and hypothesis testing were conducted using various statistical methods to achieve the study's objectives.

The study found a statistically significant impact of green human resource management practices on the competitive advantage in the Riyadh Municipality. There was also an indirect statistically significant impact through the quality of social relationships in green human resource management on the competitive advantage in the Riyadh Municipality.

The study recommended the need to increase attention to green performance evaluation in the municipality by setting environmental standards and indicators, such as employees turning off lights in their offices upon completing tasks, double-sided document printing, the ability to use electronic platforms for correspondence and knowledge dissemination, and paying attention to feedback from employees regarding environmentally friendly practices.

Keywords: Green Human Resource Management, Competitive Advantage, Quality of Social Relationships, Riyadh Municipality.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو رمان جمانة والصادقي غسان، (2019)، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الطائف
2. إسماعيل عمار فتحي، (2019)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية دراسة تطبيقية المؤتمر الدولي الثالث إدارة المنظمات الصناعية والخدمية الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية في ضوء خطط التنمية المستدامة، الغردقة، جمهورية مصر العربية من 1 إلى 3 أكتوبر 2019.
3. اصرف حامد جودت 2021، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 7، العدد 12، جامعة كفر الشيخ.
4. ايناس احمد اسماعيل (2021) دور الادارة الخضراء للموارد البشرية في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة
5. البدوي رهام صابر صالح، (2019)، عناصر ومقومات التميز التنظيمي بالمنظمات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة
6. بكاي، عبد المجيد (2020)، قياس أثر مصادر الضغوط المهنية على العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، مجلة آفاق للعلوم، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
7. الجحدلي، ماهر جابر عبد الرحيم، (2020)، أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورايف، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، مجلة كلية التربية، مج 20، ع2، ص 191 – 219.

8. الجحدلي، ماهر جابر، (2020)، أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء، فرعي ثول ورابع، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، جمهورية مصر العربية.
9. جمانة بشير أبو رمان و عبد الرحمن غسان الصديقي (2019) أثر تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الادارة البيئية في جامعة الطائف. مجلة دراسات اقتصادية.
10. جميل ، عمر قيس 2020 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مدخل لدعم عملية التعليم الالكتروني لدراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 12 ، العدد 29.
11. الجيوشي أميمة رزق (2019)، دراسة انتقادية لألساليب التكاليفية المستخدمة في تخفيض التكاليف بالمنظمات الصناعية، مجلة البحوث المالية والتجارية
12. حسنين محمد ابو القاسم محمد، ومحمد امنة بابكر حسين، (2020)، فاعلية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية 2013 - 2018 م دراسة حالة المملكة العربية السعودية، جامعة الملك خالد، مجلة رماح للبحوث والدراسات
13. الحسين، صفاء جواد، (2019)، جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بحث استطلاعي لعينة من زبائن أسيا سيل للاتصالات، مجلة الإدارة والاقتصاد
14. خزعل ب & واخرون (2020) ممارسات الموارد البشرية الخضراء (GHRM) و أثرها في تعزيز القدرات الجوهرية : (CCG) دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام و الشعب والوحدات في رئاسة جامعة الموصل مجلة وحدة البحث في التنمية الموارد البشرية. (3) 15.
15. خليفة المعتر بالله البرنس محمد 2021 دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية البيئية المستدامة : دراسة تطبيقية على مديري الصيدليات الخاصة بمحافظة أسيوط المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، المجلد 2 ، العدد 2.
16. خيري حسين علاء 2021 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح الريادي مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 10 ، العدد 40 جامعة كربلاء

17. الدوري، أسماء قحطان، (2019)، أثر رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأولويات التنافسية، دراسة

تطبيقية على المصارف الإسلامية الأردنية، مجلة اقتصاد المال والأعمال

18. السالم، مؤيد سعيد، (2019)، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع.

19. شاهين، ياسر، (2020)، ممارسة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ودورها في تحقيق الميزة

التنافسية، دراسة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية - (2019). المجلة العربية

للنشر العلمي

20. شحاته ياسر السيد علي، (2021)، أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي الدور الوسيط

لاستراتيجية التدريب والتنمية - دراسة تطبيقية ميدانية على البنوك التجارية، المجلة العلمية

للدراست والبحوث المالية والتجارية

21. الشعار، إسحق محمود نزال، (2021)، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد

الخضراء الدور الوسيط لنمط الحياة الخضراء، الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،

مج 17، ع 1، ص 53 – 76.

22. الشعار، إسحق محمود، (2021)، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد

الخضراء الدور الوسيط لنمط الحياة الخضراء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال

23. الشلحة ميسون عبد الله، والعبيدي احمد مرد سرهيد 2019 اثر بعض ممارسات الموارد البشرية

الخضراء في إدارة الموهبة للقيادة الأكاديمية في بعض كليات جامعة الموصل مجلة جامعة كركوك

المجلد 11، العدد 2.

24. الشوابكة والنسور (2019)، التناغم بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية واستراتيجية نمو المنظمة

ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، الأردن، جامعة العلوم الإسلامية العالمية - عمادة البحث العلمي،

مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 5، ص 381 – 398.

25. صالح مصطفى رعد ، وفخري أنور حسين 2021 تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع

التنظيمي مجلة كلية الرافدين الجامعة العلوم العدد 48.

26. الصميدعي منير عبود محمد و الزيدي ناظم جواد عبد 2020، علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء بالمسؤولية الاجتماعية مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 16، العدد 51.

27. الغرابي زينب إسماعيل، وعبد القادر علي احمد ويحيى بريهان قطين 2021 ، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر ، المجلة العربية للإدارة المجلد 41 العدد 3
28. كاظم أشواق طالب 2020 تأثير المورد البشري الصديق للبيئة في تحسين البيئة وتخفيض التكاليف مجلة كلية مدينة العلم ، المجلد 12 ، العدد 2.
29. المطيري والشرقي (2020)، أثر البرامج التدريبية للمواد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية – رماح، المجلة العربية للنشر العلمي، ع15، ص 19 – 38.
30. الموجي سارة عاطف 2022، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ، المجلد 22، العدد 1.
31. النشي والغشي (2020)، أثر أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، مج26، ع1، ص 81 – 108.
32. نورا محمد منصور، وآخرون. (2020). تطبيق ادارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي. مجلة كلية السياحة والفنادق، 4(1/2).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Afriyie, Ohene, Twumasi, A., Sarpong, E., & Darko, L. (2020). The effect of compensation on employees' performance: A Case of a technical University in Ghana. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR).
2. Al-hawari, M, A, & Quratulan S, & Melhem, S, B, 2021, How and when frontline employee, environmental values influence their green creativity, Examining the role of perceived

work meaning fullness and green HRM Practices Journal of cleaner production, Vol 310, No 10

3. Al-Jedaiah, Mohamad Noor, & Albdareen, Rokaya (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. Journal of Problems and Perspectives in Management
4. Alshammari, Abdulrahman Abdullah (2020). The impact of human resource management practices, organizational learning, organizational culture and knowledge management capabilities on organizational performance in Saudi organizations: A conceptual framework. Revista Argentina.
5. Al-Zalemy, Mohamed Hadi, Al-sherif Ali Khadim, & Bannay Dheyaa Falih (2019). Strategic alignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity analytical study of the opinions of a sample of professors at colleges of Karbala University. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review.
6. Alzyoud, Adela Ali 2021. The Impact of Green Human Resource Management practices and knowledge sharing on sustainable
7. Arimie, Chukwuyem Joel (2020). Employer-employee relations and employee engagement in a tertiary institution in Benin City, Edo State. Annals of Management and Organization Research
8. Astuti, Partiwi, & Datrini, Luh kade (2021). Green competitive advantage: Examining the role of environmental consciousness and green intellectual capital. Management Science Letters
9. Bombiak, Edyta (2020). Barriers to implementing the concept of green human resource management: The case of Poland. European Research Studies Journal

10. Chaudhary, Richa (2019). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Coporate Social Responsibility and Environmental Managemen*
11. Dewi tri hastuti, a., & muafi, b. (2022). The influence of organizational environmental culture on employee performance mediated by green human resource management (GHRM) and job satisfaction. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS ECOSYSTEM & STRATEGY* 4(1);, 04(01), 2687-2293
12. Faisal Shaha& Nuashad, Mohammad 2020, An overview of GHRM Practices. Among smes in Saudi Arabia *Jornal of Enterpreneurship and sustainability*, Vol 8.No2
13. jabbour, c. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. 28(5), 737-79.
14. Jeroniom, HelenaMateus & Henryues, Paulolopes&lacerda Teresa Coweia&Silva Filipa, Pires & Vieiva, pedro, Rino 2020, Going green and sustainable The influence of green HR practices on The organizational rationale for sustainability, *journal of Business Research*, Vol 112
15. Muhammad, s., & al. (2021). The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation: analysis of green human capital. *Cogent Business & Management*
16. Ozlem, E., & Serife, E. (2022). How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behavior? Perceptions of University Students as Prospective Employees; *Sustainability*, 14, 1718; 14(3)
17. Pham, D., & Pascal, P. (2020). Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*, Vol. 41(No. 3).

18. Sharifa k., & Othman, M. M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: a conceptual framework, *Journal of Cleaner Production*, Volume 243
19. Srivaastava,chandrika,and Malali, K.B,2021, Strategic Green HRM and planning
vidyabharati International Inter disciplinary Research Journal.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة

التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية وفقاً لرؤية المملكة 2030: دراسة

تطبيقية على أمانة منطقة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 – أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم عالٍ ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- الوظيفة التي تشغلها ☐ موظف إداري ☐ محاسب ☐ فني

ثانياً محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ضع إشارة (✓) في

المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التوظيف الأخضر									
تعلن الأمانة عن الوظائف الشاغرة لديها عبر الوسائط الاجتماعية المختلفة.									
تقوم الأمانة بنشر اهتماماتها بالقضايا البيئية لاستقطاب الموظفين.									
تقوم الأمانة بإجراء مقابلات عبر الإنترنت لتقييم المرشحين للوظيفة.									
تعطي الأمانة عند التعيين وزناً لمن يمتلك المعايير الصديقة للبيئة.									
تشمل فترة التجربة بعد تعيين الموظف بنوداً تتعلق بالممارسات الصديقة للبيئة.									
التدريب والتطوير الأخضر									
تشرط الأمانة على جميع الموظفين المشاركة في دورة تدريبية بيئية.									
توفر الأمانة للموظفين محتوى الدورات التدريبية على الإنترنت لتقليل استخدام الأوراق.									

					تهتم الأمانة بآراء الموظفين فيما يتعلق بمحتوى الدورات التدريبية، خاصة بما يتعلق بأساليب حماية البيئة.
					تعقد الأمانة دورات تدريبية إلكترونياً من خلال نظام التعليم عن بعد.
					تشجع الأمانة العاملين لديها على نشر المعرفة عبر المنصات الإلكترونية.
التعويضات الخضراء					
					تقدم الأمانة حوافز للموظف الذي يقدم أفكاراً إبداعية للمبادرات الصديقة للبيئة.
					تعمل الأمانة على تطوير نظام التعويضات لتشجع المبادرات الصديقة للبيئة بين موظفيها.
					تدعم الأمانة موظفيها عند نشر الأبحاث في مجال حماية البيئة.
					تقوم الأمانة بتأمين حافلات النقل الجماعي لتقليل الانبعاثات الكربونية.
					تقدم الأمانة قروضا للموظفين لشراء السيارات الهجينة والكهربائية.
تقييم الأداء الأخضر					
					تقوم الأمانة بتقييم الموظف من عدة أطراف إلكترونياً.

					يتضمن نظام تقييم أداء العاملين في الأمانة على معايير ومؤشرات بيئية.
					يحرص المسؤول المباشر على مناقشة الموظف في بنود التقييم السنوي المتعلقة بالأداء البيئي.
					تهتم الأمانة بالتغذية الراجعة من الموظفين فيما يتعلق بالممارسات الصديقة للبيئة.
					يتم ربط الإحتياجات التدريبية الخضراء للموظف بناء على نتائج التقييم السنوي.

➤ المحور الثاني: الميزة التنافسية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الجودة					
تسعى الأمانة إلى نشر ثقافة الجودة بين العاملين.					
تهتم الأمانة بتوفير برامج التحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية.					
تسعى الأمانة إلى تبني معايير ضمان جودة العمل .					
تسعى الأمانة إلى توفير فرق عمل متخصصة لضبط الجودة.					
تهتم الأمانة بمتابعة العاملين في مواقع عملهم.					
التكلفة					
تمتلك الأمانة نظاماً لتوليد الكهرباء من الطاقة الشمسية.					
تحرص الأمانة على استخدام الأجهزة الموفرة للطاقة.					
تستخدم الأمانة تكنولوجيا المعلومات في معاملاتها المختلفة.					
تهتم الأمانة بتوفير بيئة عمل آمنة تقلل من حوادث العمل.					

التميز					
					يتوفر في الأمانة موظفين يتمتعون بخبرات متميزة.
					تمتلك الأمانة برامج إدارية تواكب متطلبات العصر وتتناسب مع متطلبات سوق العمل.
					تسعى الأمانة إلى تحقيق ميزة تنافسية قائمة على جودة خدماتها .
					تمتلك الأمانة المرونة الإستراتيجية التي تؤهلها للتأقلم مع التغيرات البيئية.
					يتوفر في الأمانة مساحات خضراء تساعد على خلق بيئة ملائمة.
الابتكار					
					تشجع الأمانة موظفيها على تقديم أفكاراً إبداعية .
					تحرص الأمانة على تصميم برامج تدريبية تشجع على الابتكار.
					تحرص الأمانة على توفير كافة المتطلبات التي تساعد على الابتكار.
					تحرص الأمانة على إدخال أساليب إدارية جديدة.
					تهتم الأمانة بتطوير العلاقة مع البيئة الخارجية لحل المشكلات التي تواجهها.

➤ المحور الثالث: جودة العلاقات الاجتماعية ، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					توفر الأمانة مناخ اجتماعي مناسب بين الموظفين.
					يوجد اعتماد متبادل بين الموظفين في أداء العمل داخل الأمانة .
					تهتم الأمانة بتأمين قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية سعياً للفهم المشترك.
					يتعامل المسؤول المباشر بعدالة مع كافة الزملاء.
					تهتم الأمانة بالعمل الجماعي وتنمية روح الفريق.
					تهتم الأمانة بمناقشة القرارات المتخذة في اجتماعاتها المختلفة مع الموظفين.
					يتطور أداء الموظفين داخل الأمانة نتيجة الزمالة التي تجمعهم.
					يسود في الأمانة مستوى عال من الثقة بين الموظفين.

					يقدم الموظفون المساعدة لبعضهم البعض دون انتظار أي مقابل.
					تهتم الأمانة بتعزيز ممارسات العلاقات الإجتماعية من خلال التجمعات غير الرسمية كالرحلات.
					تشجع الأمانة على التواصل بين الموظفين خارج أوقات الدوام الرسمي في المناسبات المختلفة.
					تعمل الأمانة بمبدأ التكافل الاجتماعي للمساهمة في دعم الموظف في الحالات الطارئة.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business Administration

**The Impact of Green Human Resource Management
Practices on Competitive Advantage: The Mediating
Role of Social Relationships Quality According to Saudi
Vision 2030: An Applied Study on the Riyadh Region
Municipality**

Preparation:

Mohammed Ali ALQahtani233002096

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Garad

1445-2024