

تقييم مناقشة النتائج في رسالتي ماجستير

صلاح ربيعي زايد العتيبي
الرقم الجامعي: 251001397



قضايا بحثية 2
Week 09

01



المهمة (8): تتلخص في تقييم رسالتي ماجستير من حيث مناقشة النتائج (عمق المناقشة، الربط مع الأدبيات السابقة) من حيث اتفاقها مع الأدبيات، وهل تم شرح أسباب الاتفاق وإيضاح الأسباب.





تقييم الدراسة (1)

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية

الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

<https://drasah.com/Archiving/website/0128202408041171.pdf>

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

2.2.4 الفهر

جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب الفهر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الفهر	30- أقل من 35	4	2.8 %
	35- أقل من 40	70	49.6 %
	40- أقل من 45	42	29.8 %
	45 سنة فأكثر	25	17.7 %
	المجموع	141	100 %

يبين الجدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة من حيث العمر، حيث بيّنت النتائج أن أكبر الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة كانت من (35 إلى أقل من 40 سنة)، وحصلت على نسبة (49.6%)، أعقبها الفئة العمرية (40 إلى أقل من 45 سنة) ونسبة (29.8%)، ومن ثم الفئة العمرية (45 سنة فأكثر)، وحصلت على نسبة (17.7%)، فيما كانت أقل الفئات العمرية (30- أقل من 35 سنة) بنسبة مئوية بلغت (2.8%)، وتظهر هذه النتائج التفاوت في أعمار عينة الدراسة، والتنوع فيما بينها، ومن هنا يتبين أن الفئات العمرية من (35 سنة) فأكثر حصلت على النسبة الأعلى، وهذا يدل على أن الشركات المبحوثة حريصة على تقليد المناصب الإدارية لأصحاب الخبرة والمهارة والوعي، كما أن هذه الفئة العمرية تتوافق مع الفترة الزمنية المطلوبة للتحضير لاستلام أي منصب إداري وقيادي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة وفقاً لأسلتها وفرضياتها، واعتماداً على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة، بهدف التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة النكية عندما تكون القيادة الاستراتيجية متغيراً معدياً في شركات صناعة الأدوية الأردنية، كما يقدم وصفاً للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ولمتغيراتها، والأهمية النسبية لكل منها، وعرضاً لنتائج اختبار الفرضيات ولمتغيراتها، والأهمية النسبية لفقرات الاستبانة، ونتائج اختبار الفرضيات، وكذلك التعليق عليها.

2.4 نتائج وصف خصائص عينة الدراسة

تعرض الجداول الآتية وصفاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بـ (النوع الاجتماعي (الجنس)، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل، والمسمى الوظيفي)، ولذلك تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج (التكرارات، والنسب المئوية) للمتغيرات (الديموغرافية، والوظيفية) لأفراد عينة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

ناقشت الدراسة النتائج التي توصلت إليها بعد التحليل الإحصائي، تم عرضها في جداول إحصائية، مع تفسير وتوضيح النتائج لكل محور، كما تم تحليل وتفسير البيانات الإحصائية المتعلقة بالمحاور الرئيسية التي تضمنتها الاستبانة، حققت الدراسة من خلال مناقشة وتحليل النتائج أهداف الدراسة بوضوح وبشكل دقيق، وفيما يلي عرض موجز لنتائج الدراسة ومناقشتها

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

5.2.4 المسمى الوظيفي

جدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	82	58.2%
	نائب أو مساعد مدير	59	41.8%
	المجموع	141	100.0%

يتضح من الجدول (13) نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي، حيث لوحظ أن فئة (مدير) شكلت الفئة الأكبر، حيث بلغ عددهم (82) ونسبة (58.2%)، فيما بلغ عدد من يشغلون منصب (نائب أو مساعد مدير) (59) ونسبة (41.8%).

4. نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

اعتمدت الباحثة على قياس المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل فقرة من فقرات الاستبانة للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (المنظمة الذكية)، والمتغير المعدل (القيادة الاستراتيجية)، وتوضح الجداول الآتية النتائج التي تم الحصول عليها.

1.3.4 نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

تبين نتائج الجدول (14) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية" بأبعاده الفرعية مجتمعه بلغ (4.08)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء البُعد الفرعي "تنفيذ الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى، حيث حصل على متوسط حسابي أعلى من بقية الأبعاد وبلغ (4.24)، وأهميته النسبية مرتفعة، تبعه بالمرتبة الثانية البُعد الفرعي "صياغة الاستراتيجية" حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.09)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء البُعد الفرعي "الرقابة والتقييم" في المرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.08)، وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء البُعد

الفرعي "المسح البيئي" في المرتبة الرابعة والأخيرة وقد حاز على أدنى متوسط حسابي (3.89)،

وبأهمية نسبية مرتفعة كذلك.

ونعكس هذه النتائج وجهة نظر المستجيبين إلى مدى حرص شركات صناعة الأدوية الأردنية على تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية وبدرجة مرتفعة.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

#	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	المسح البيئي	3.89	0.928	مرتفعة	الرابعة
2	صياغة الاستراتيجية	4.09	0.725	مرتفعة	الثانية
3	تنفيذ الاستراتيجية	4.24	0.650	مرتفعة	الأولى
4	الرقابة والتقييم	4.08	0.857	مرتفعة	الثالثة
	المتوسط الحسابي العام للإدارة الاستراتيجية	4.08	مرتفعة	-	-

1.1.3.4 نتائج الإحصاء الوصفي لبُعد المسح البيئي

توضح نتائج الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد (المسح البيئي)، حيث كانت تصورات المستجيبين مرتفعة في مجال المسح البيئي، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.76-4.13)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البُعد (3.89) وبأهمية نسبية مرتفعة. وحلت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على تقوم الشركة بجمع المعلومات عن عوامل البيئة الخارجية (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية) التي قد تؤثر على عملها في المستقبل" وأعلى متوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري قدره (0.695)، في حين احتلت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "تحرص إدارة الشركة على توفير نظام معلومات متكامل (أجهزة وبرمجيات وشبكات وقواعد بيانات) يدعم القيام بعملية المسح البيئي بفعالية" على توفير نظام معلومات متكامل (أجهزة وبرمجيات وشبكات وقواعد بيانات) يدعم القيام بعملية

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المسح البيئي

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن عوامل البيئة الخارجية (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية) التي قد تؤثر على عملها في المستقبل	4.13	0.695	مرتفعة	1
2	تعمل إدارة الشركة على تحليل عوامل البيئة الخارجية لتحديد الفرص التي يمكن الاستئثار بها	3.82	0.848	مرتفعة	7
3	تحرص الشركة على تحديد التهديدات التي قد تواجهها في بيئتها الخارجية	3.83	1.028	مرتفعة	6
4	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن التغيرات في عناصر بيئة الصناعة (المنافسين، الموردين، الموزعين...الخ)	3.76	1.055	مرتفعة	10
5	تعمل إدارة الشركة على تحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة التي تمكنها من استغلال الفرص	3.81	0.956	مرتفعة	8
6	تحرص الشركة على تحديد نقاط الضعف في بيئتها الداخلية بهدف الحد من تأثيرها السلبي على نجاح عمليات الشركة	3.84	0.983	مرتفعة	5
7	يعتبر الهيكل التنظيمي في الشركة ميسراً لتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية	3.80	1.030	مرتفعة	9
8	تملك الشركة ثقافة تنظيمية قوية تدعم تحقيق اهدافها الاستراتيجية	3.91	0.866	مرتفعة	4
9	يتوفر في الشركة الموارد الكافية التي تحقق استدامة عملياتها بكفاءة	3.94	0.876	مرتفعة	3
10	تحرص إدارة الشركة على توفير نظام معلومات متكامل (أجهزة وبرمجيات وشبكات وقواعد بيانات) يدعم القيام بعملية المسح البيئي بفعالية	4.10	0.943	مرتفعة	2
	المتوسط الحسابي العام للمسح البيئي	3.89	مرتفعة	-	-

2.1.3.4 نتائج الإحصاء الوصفي لبُعد صياغة الاستراتيجية

تبين نتائج الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد (صياغة الاستراتيجية)، حيث كانت تصورات المستجيبين مرتفعة نحو عملية صياغة الاستراتيجية، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.82-4.38)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البُعد (4.09) وبأهمية نسبية مرتفعة. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تعتمد إدارة الشركة في بناء أهدافها الاستراتيجية على نتائج أبحاثها في السنوات السابقة" وبمتوسط حسابي بلغ (4.38)، وانحراف معياري قدره (0.640)، في حين جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "تحرص الشركة على أن تكون أهدافها الاستراتيجية محددة بدقة لتسهيل قياس مستوى تحقيقها" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري قدره (0.607)، وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (17) والتي تنص على "تقوم الشركة بوضع أهداف استراتيجية واقعية في ضوء ما تملك من موارد وإمكانيات" وبمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري قدره (0.667)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "تضع الشركة خططها الاستراتيجية بما ينسجم مع تحقيق اهدافها الاستراتيجية" حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.25) وانحراف معياري قدره (0.549)، بينما جاءت بالمرتبة الخامسة الفقرة رقم (20) والتي تنص على "تتسم المخطط الاستراتيجي في الشركة بالمرونة بحيث يتم تعديلها بما يتلاءم مع التغير في البيئتين الداخلية والخارجية" وبمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري قدره (0.536)، أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تمتلك الشركة رسالة واضحة ومكتوبة" حيث حازت على أقل متوسط حسابي والبالغ (3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.975).

تابع عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول (24) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

المتغير	البعد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
الإدارة الاستراتيجية	المسح البيئي	2.82	0.38
	صياغة الاستراتيجية	3.69	0.32
	تنفيذ الاستراتيجية	2.84	0.42
	الرقابة والتقييم	3.65	0.37

يبين الجدول (24) قيم معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير، حيث تراوحت قيم (VIF) للمتغيرات المستقلة بين (2.82-3.69) وجاءت جميعها أقل من (5)، وكذلك تراوحت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.32-0.42) وجميعها أكبر من (0.05)، وبالرجوع إلى القاعدة العامة للقرار المتعلقة بـ Variance Inflation Factory (VIF) تُلّ القيم على عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، مما يعني أنها صالحة لإجراء اختبار الانحدار (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2018).

كما قامت الباحثة بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (المنظمة الذكية) Kolmogorov-Smirnov (K-S) One-Sample Kolmogorov Test للتأكد من ان البيانات المتعلقة بمتغير المنظمة الذكية بأبعادها الثلاثة توزعت طبيعياً، وقد أوضحت النتائج المبينة في الجدول (25) والمتعلقة باختبار (K-S) أن قيم مستوى الدلالة المعنوية للمتغير التابع بأبعادها أعلى من (0.05) وبذلك لا توجد دلالة على ان البيانات ولجميع متغيرات الدراسة موزعة طبيعياً.

الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لغيرت بعد التعلم المستمر

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	الأهمية النسبية
37	ترحب الإدارة بالأفكار الإبداعية التي تساعد في تطوير عملياتها	3.80	1.030	مرتفعة
38	تتبع الإدارة منهجية للتعلم المستمر بما ينسجم مع طبيعة عملها.	3.91	0.866	مرتفعة
39	توجه الإدارة عملية التعلم المستمر لتوليد قيمة أعلى لعملياتها.	3.93	0.876	مرتفعة
40	توفر الإدارة الوسائل المطلوبة لتكوينها بهدف تعزيز عملية التعلم.	3.94	0.943	مرتفعة
41	تمنح الإدارة لموظفيها الوقت اللازم للتعلم وحسب متطلبات العمل لضمان التغيير الإيجابي	3.76	1.055	مرتفعة
42	تحدد الشركة الفرص بناءً على تميزها المستمر	3.81	0.956	مرتفعة
43	تعتبر الشركة التغيير الإيجابي عملية مرحية	3.84	0.983	مرتفعة
-	المتوسط الحسابي العام للتعلم المستمر	3.86	مرتفعة	-

2.2.3.4 نتائج الإحصاء الوصفي لُبُعد التكيف:

تعكس نتائج الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد (التكيف)، حيث كانت تصورات المستجيبين مرتفعة تجاه مجال التكيف، وبأوساط حسابية تراوحت بين (3.80-3.94)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة لهذا البُعد (3.87) وبأهمية نسبية مرتفعة. حيث حلت الفقرة رقم (49) والتي تنص على تحاول الإدارة تبنى التكنولوجيا الحديثة في مجال عملياتها في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.94)، وبانحراف معياري قدره (0.876)، في حين حلت الفقرة رقم (45) والتي تنص على تتألق الإدارة حالات عدم التأكد البيئي المتعلقة بالقرارات بالاستعانة بالمختصين في المرتبة الثانية

وتشير نتائج المتوسطات الحسابية السابقة إلى اعتماد شركات صناعة الأدوية الأردنية على إنجازاتها وأدائها في السنوات السابقة عند صياغة خططها الاستراتيجية وتحديد أهدافها، وذلك في ضوء ما تملك من موارد وقدرتها على استثمارها بكفاءة، بحيث تجعل منها كياناً قادراً على تحقيق أهداف يمكن قياسها ونتائج واقعية يمكن تحقيقها، وكذلك حرصها على مرونة خططها وقابليتها للتطوير بما يتناسب مع التوجه المستقبلي. أما قيم الانحراف المعياري المنخفضة والتي جميعها جاءت بقيم أقل من (1) فتعد مؤشراً على تقارب وتوافق إجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد (صياغة الاستراتيجية) وإلى حد كبير.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد صياغة الاستراتيجية

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	الأهمية النسبية
11	تملك الشركة رؤية مستقبلية واضحة ومكتوبة	3.83	0.973	مرتفعة
12	يدرك جميع العاملين في الشركة من كافة المستويات الإدارية التوجهات المستقبلية للشركة	3.94	0.920	مرتفعة
13	تمتلك الشركة رسالة واضحة ومكتوبة	3.82	0.975	مرتفعة
14	يتوفر لدى جميع العاملين المعرفة الكافية حول رسالة الشركة وكيفية تحقيقها	3.87	0.901	مرتفعة
15	تبني الشركة أهدافها الاستراتيجية بما يتواءم مع تحقيق رسالتها بفعالية	4.11	0.529	مرتفعة
16	تحرص الشركة على أن تكون أهدافها الاستراتيجية محددة بدقة لتسهيل قياس مستوى تحقيقها	4.34	0.607	مرتفعة
17	تقوم الشركة بوضع أهداف استراتيجية واقعية في ضوء ما تملك من موارد وإمكانات	4.31	0.667	مرتفعة
18	تعتمد إدارة الشركة في بناء أهدافها الاستراتيجية على نتائج أدائها في السنوات السابقة	4.38	0.640	مرتفعة

تم تحليل النتائج بشكل علمي حيث قام الباحث بترتيب العبارات الواردة في كل جدول حسب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ناقش الباحث جميع هذه النتائج وربطها مع نتائج دراسات سابقة تناولت موضوع الدراسة في مجالات أخرى، ويتضح عمق المناقشة من خلال العرض التالي:

ربط نتائج الدراسة مع دراسات سابقة

3.5 نتائج اختبار الفرضيات

1.3.5 أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01) للدراسة الحالية عن "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، والتكيف، والكفاءة الجماعية) في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

وقد اتفقت هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة الديري (2018) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة بوجود زيادة المنظمات دوراً وسيطاً.

وذات الأمر مع دراسة Phina (2020) والتي بينت نتائجها عن وجود أثر للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (الأهداف الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع في جنوب شرق نيجيريا. كما اتفقت مع

واتفقت هذه الدراسة بنتائجها مع دراسة الزعبي والقعيد (2017) والتي بينت وجود أثر في التعلم المستمر من خلال التدريب في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. كما اتفقت مع نتائج دراسة قرمش والنجار (2020) والتي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في التعلم المستمر في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال).

2. الفرضية الفرعية الثانية (H01-2)

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية عن "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على التكيف في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة فرعون وآخرون (2015) والتي توصلت لوجود علاقة ارتباط بين استراتيجيات ريادة الأعمال والمنظمة الذكية من حيث بُعد (التكيف) لدى شركات الاتصال في العراق.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3)

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية عن "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية) على الكفاءة الجماعية في شركات صناعة الأدوية الأردنية"، بينما لم يكن هناك أثر لبُعد الإدارة الاستراتيجية (الرقابة والتقييم) على الكفاءة الجماعية.

واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة قرمش والنجار (2020) والتي توصلت لوجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة الذكية من حيث بُعد (الكفاءة الجماعية). واختلفت كذلك مع دراسة الكندري (2019) والتي أظهرت وجود أثر لبُعد الإدارة الاستراتيجية (الرقابة والتقييم) وأداء الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت وعدم وجود أثر لبُعد القيادة الاستراتيجية (التحليل البيئي، وتنفيذ الاستراتيجية) في أداء العاملين في القطاع ذاته.

2.3.5 ثانياً : الفرضية الرئيسية الثانية (H02)

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في ظل وجود القيادة الاستراتيجية كمُتغير معنٍ في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

وتعزو الباحثة سبب ظهور هذا الأثر إلى أن وجود القيادة الاستراتيجية يؤثر بشكل كبير في القرارات الاستراتيجية التي تتخذها شركات صناعة الأدوية الأردنية، وفي المحافظة على موارد وقدرات الشركة التي تدعم أهدافها الاستراتيجية وتحقيق هذه الأهداف بتميز، بالإضافة إلى أن وجود القيادة الاستراتيجية يساعد في تفعيل عناصر الإدارة الاستراتيجية ووضع الخطط الاستراتيجية وتوفير السبل اللازمة لتنفيذها وتقييمها، الأمر الذي يعكس نتائج إيجابية في التحول إلى منظمة ذكية قائمة على التعلم المستمر والتكيف والكفاءة الجماعية.

واتفقت هذه الدراسة بنتائجها مع دراسة أبو ربن (2018) والتي أفادت بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. وكذلك اتفقت مع دراسة الزهراني (2018) والتي توصلت إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر في تطوير قدرات التعلم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أم القرى. وكما

اتفقت مع دراسة قرمش والنجار (2020) والتي توصلت إلى أن القيادة الاستراتيجية لها دور كبير في التحول إلى منظمات ذكية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال).

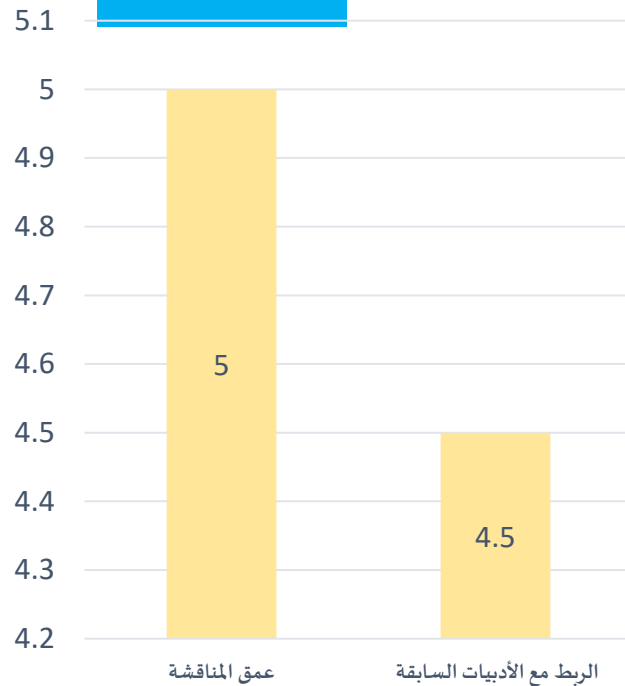
كما اتفقت مع دراسة Abu Bakir (2017) والتي بينت نتائج اختبار فرضياتها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي من حيث الاستباقية لدى موظفي القطاع العام الأردني. واتفقت كذلك مع دراسة Abdul Rahman et al., (2019) والتي بينت أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي بالاستراتيجية التشغيلية والتوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي في شركة بروتون (Proton). وكذلك الأمر مع دراسة Alayoubi et al., (2020) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية. واتفقت كذلك مع دراسة Amayreh (2020) والتي توصلت إلى وجود أثر للقيادة الاستراتيجية على الممارسات الأخلاقية بين الأفراد والعاملين في المنظمات الدوائية في الأردن.

4.5 التوصيات:

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة التي أجريت على شركات صناعة الأدوية الأردنية توصي الباحثة بالآتي:

1. ضرورة استمرار شركات صناعة الأدوية الأردنية بتبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية لأثرها الواضح في تحقيق التميز وتحسين مستويات الأداء.
2. استمرار الشركات المبحونة بتوعية الإدارة والعاملين بأهمية الإدارة الاستراتيجية للوصول إلى تحقيق مفهوم المنظمة الذكية.

تقييم مناقشة النتائج (عمق المناقشة، الربط مع الأدبيات السابقة)



المعيار	التقييم
عمق المناقشة	قام الباحث بتحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها بعمق، مع إبراز الدلالات النظرية، مع ملاحظة الحاجة إلى إبراز الأثر العملي بشكل أكثر وضوحاً في سياق بيئة الدراسة
الربط مع الأدبيات السابقة	ربط الباحث نتائج الدراسة بشكل واضح مع نتائج الدراسات السابقة، مع تفسير وتبرير أسباب الاتفاق، حيث أوضح أسباب الاتفاق حول كل محور، كان من الممكن تعميق الربط أكثر، ولكن بشكل عام يعتبر الربط موجود ومناسب



تقييم الدراسة (2)

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي

دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان

<https://www.meu.edu.jo/libraryTheses/24part2/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B6%D8%B1%D8%A7%D8%A1%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A.pdf>

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الرابع: تقييم الأداء الأخضر

الجدول (4-5): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبيد تقييم الأداء الأخضر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية النسبية
16	يستخدم الفندق مؤشرات الأداء الأخضر في نظام تقييم الأداء	3.987	0.797	24.652	0.000	1	مرتفع
17	يدرك الفندق الاقتراحات الخضراء وتوضع في الاعتبار عند تقييم الأداء	3.775	0.788	19.589	0.000	3	مرتفع
18	يقيم الفندق سلوكيات الموظفين للإدارة البيئية ويذكر تلك في مؤشرات الأداء	3.737	0.878	16.707	0.000	4	مرتفع
19	يحدد الفندق أهداف لتحقيق النتائج الخضراء في التقييمات	3.699	0.982	14.169	0.000	5	مرتفع
20	يوجه الفندق التغذية العكسية للموظفين بعد التقييم لتحسين سلوكهم الأخضر	3.982	0.741	26.381	0.000	2	مرتفع
	المتوسط العام لتقييم الأداء الأخضر	3.836	0.650	25.609	0.000		مرتفع

T-tabulated = 1.960

يتبين من الجدول (4-5) أن قيمة متوسطات فقرات تقييم الأداء الأخضر تقع بين 3.699 - 3.987، وبانحراف معياري يقع بين 0.741 - 0.982، وهذا يعني أن هناك اتفاق على التطبيق المرتفع لفقرات تقييم الأداء الأخضر، وكذلك يبين الجدول أن المتوسط العام لتقييم الأداء الأخضر قد بلغ (3.836)، وهذا يؤكد على التطبيق المرتفع لتقييم الأداء الأخضر، وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة، والتي بلغت (25.609)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.960).

يتبين من الجدول (2-4) أن قيمة متوسطات فقرات التوظيف الأخضر تقع بين 3.765 - 4.139، وبانحراف معياري يقع بين 0.688 - 0.838، وهذا يعني أن هناك اتفاق على التطبيق المرتفع لفقرات التوظيف الأخضر، وكذلك يبين الجدول أن المتوسط العام للتوظيف الأخضر قد بلغ (3.899)، وهذا يؤكد على التطبيق المرتفع للتوظيف الأخضر، وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة، والتي بلغت (30.088)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.960).

البعد الثاني: التدريب الأخضر

الجدول (4-3): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبيد التدريب الأخضر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية النسبية
6	يُطور الفندق أنشطة تدريبية تركز على الجوانب البيئية	4.104	0.781	28.128	0.000	1	مرتفع
7	يضع الفندق برامج التدريب الخضراء ضمن مكونات استراتيجياته	3.823	0.808	20.285	0.000	3	مرتفع
8	يتمتع الفندق أدوات التدريب المناسبة عبر مصصات تدريب إلكترونية	3.667	0.869	15.274	0.000	5	مرتفع
9	يُدرّب الفندق الموظفين على الوعي البيئي	3.884	0.890	19.769	0.000	2	مرتفع
10	يطور الفندق الجدارات الشخصية الخضراء	3.725	0.870	16.577	0.000	4	مرتفع
	المتوسط العام للتدريب الأخضر	3.840	0.627	26.388	0.000		مرتفع

T-tabulated = 1.960

يتبين من الجدول (4-3) أن قيمة متوسطات فقرات التدريب الأخضر تقع بين 3.667 - 4.104، وبانحراف معياري يقع بين 0.781 - 0.890، وهذا يعني أن هناك اتفاق على التطبيق

ووصفاً لأبعادها ومتغيراتها، والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق مقاييس الإحصاء الوصفي، والمتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية، وقد اشتملت الدراسة على متغيرين رئيسيين، تمثلت في: إدارة الموارد البشرية الخضراء، والأداء المؤسسي، وتم قياسها من خلال أبعادها الفرعية. ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بناء تصور عام حول مدى اهتمام الجهة المبحوثة بأبعاد ومتغيرات الدراسة، وبالتالي الخروج بالتوصيات المناسبة بشأنها.

2-4-1 وصف المتغير المستقل وأبعاده الفرعية

تمثل المتغير المستقل في الدراسة بمتغير (إدارة الموارد البشرية الخضراء)، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال (4) أبعاد فرعية، وهي: التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر. ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد هذا المتغير ووصف المتغير ككل. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

البعد الأول: التوظيف الأخضر

الجدول (2-4): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبيد التوظيف الأخضر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يحدد الفندق السياسات البيئية التي يراعيها في التوظيف	3.881	0.838	20.927	0.000	3	مرتفع
2	يقوم الفندق بإجراءات التوظيف من خلال شبكة الانترنت	3.765	0.801	19.019	0.000	5	مرتفع
3	يفضل الفندق المرشحين الذين يتمتعون بالثقافة البيئية	3.775	0.688	22.422	0.000	4	مرتفع
4	يطبق الفندق المعايير البيئية في التوظيف	3.934	0.793	23.451	0.000	2	مرتفع
5	يمتلك الفندق تصورات حول الوظائف الخضراء	4.139	0.721	31.432	0.000	1	مرتفع
	المتوسط العام للتوظيف الأخضر	3.899	0.595	30.088	0.000		مرتفع

T-tabulated = 1.960

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 تمهيد

يتناول هذا الفصل من الدراسة نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة. حيث يوضح أبرز الخصائص الشخصية والديموغرافية السائدة لدى أفراد عينة الدراسة، وآراءهم وتوجهاتهم حول متغيرات الدراسة ومستوى الاهتمام بها، ويوضح العلاقة الارتباطية والسببية بين متغيرات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات.

2-4 الإحصاء الوصفي للمتغيرات

سيتم استخدام الإحصاء الوصفي للإجابة عن السؤال الأول والثاني من خلال المتوسطات والانحراف المعياري والرتب والأهمية، وقياس مستوى الاهتمام بأبعاد ومتغيرات الدراسة من قبل الجهات المبحوثة، تم استخدام الصيغة الآتية:

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيد} - \text{الحد الأدنى للبيد}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

حيث حُدد مستوى الأهمية للنسبة بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي لبدائل الإجابات على فقرات أداة الدراسة ومتغيراتها، ووفقاً لثلاثة مستويات، وهي: منخفض ومتوسط ومرتفع، وذلك كما يأتي:

الجدول (1-4): مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة والأوساط الحسابية التي تقابلها

مستوى الأهمية النسبية	منخفض	متوسط	مرتفع
1 - أقل من 2.33	2.33 - أقل من 3.66	3.66 - 5.00	

وبعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة،

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والإستنتاجات، والتوصيات

1-5 مناقشة النتائج

وفقاً لمخرجات تحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بإدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.855)، وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة. وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بتنفيذ كافة الأنشطة والممارسات المعنية بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت والهادفة إلى الحد من الآثار البيئية السلبية والمحافظة على البيئة وحماية مواردها الطبيعية، وزيادة وعي وإدراك الموظفين بأهمية البيئة وحمايتها وتشجيعهم على تقديم المبادرات البيئية.
2. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بالتدريب الأخضر، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.840). وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بتنفيذ كافة الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تنمية وتحسين وتطوير معارف ومهارات وقدرات أفرادها تجاه أهمية وقيمة تحقيق التوجه الأخضر للوصول إلى أفضل الممارسات الخضراء.
3. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بالتوظيف الأخضر، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.899). وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان باعتماد تقنيات وممارسات التوظيف الخضراء من خلال استقطاب وتوظيف الموارد البشرية التي تمتلك أعلى درجات الالتزام البيئي والوعي والمعرفة بمسؤولياتها البيئية.
4. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بالمكافأة الخضراء، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.846). وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية

3-4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وتفرعاتها

تتناول الفرضية الرئيسية الأولى أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي. حيث تنص على أنه: "لا يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية الخضراء بابعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، المكافأة الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) في الأداء المؤسسي بابعاده مجتمعة (العملاء، العمليات الداخلية) في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ". وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (4-10): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع	ملخص النموذج				تحليل التباين ANOVA	
	(r)	(R ²)	معامل التحديد المعدل Adjusted	الخطأ المعياري	قيمة F	(Sig F*) مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	0.762	0.581	0.577	0.385	135.723	0.000

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

يبين الجدول (4-10) نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج، حيث يتضح وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(R=0.762)$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد $(R^2=0.581)$ ، مما يعني أن متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء فسّر ما نسبته (58.1%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي، مع ثبات العوامل الأخرى.

البعد الأول: العملاء

الجدول (4-7): وصف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ومستوى الدلالة لبعد العملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.	الرتبة	الأهمية النسبية
21	يضع الفندق العملاء ضمن أولوياته	4.003	0.695	28.690	0.000	3	مرتفع
22	يسعى الفندق إلى تحقيق درجة عالية من الرضا لعملائه.	3.783	0.993	15.691	0.000	4	مرتفع
23	يقيس الفندق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة	3.722	0.985	14.587	0.000	5	مرتفع
24	يهتم الفندق بمتطلبات العملاء	4.081	0.829	25.946	0.000	2	مرتفع
25	يعالج الفندق شكاوي العملاء في وقت قصير	4.146	0.725	31.477	0.000	1	مرتفع
المتوسط العام للعملاء		3.947	0.608	30.893	0.000		مرتفع

T-tabulated = 1.960

يتبين من الجدول (4-7) أن قيمة متوسطات فقرات العملاء تقع بين 3.722 – 4.146، وانحراف معياري يقع بين 0.695 – 0.993، وهذا يعني أن هناك اتفاق على التطبيق المرتفع لفقرات العملاء، وكذلك يبين الجدول أن المتوسط العام للعملاء قد بلغ (3.947)، وهذا يؤكد على التطبيق المرتفع للعملاء، وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة، والتي بلغت (30.893)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.960).

عرض مناقشة النتائج وربطها مع الأدبيات السابقة

عمان بتبني وتطبيق الأنظمة الداعمة للأنشطة البيئية والمحفزة والمشجعة على المشاركة في تقديم المبادرات والخدمات المسندة للبيئة.

5. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بتقييم الأداء الأخضر، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.836)، وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بقياس مدى قدرة أفرادها على تحقيق الأهداف الخضراء المخطط لها من خلال مفاصلها بأدائها البيئي الفعلي.

6. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بالأداء المؤسسي، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.975)، وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية مرتفعة. وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بتبني الأنشطة والممارسات التي تدعم قدرتها وتساندها في تحقيق أهدافها المحددة، من خلال استثمار مواردها وإمكاناتها المتاحة بالشكل الأمثل في تقديم الخدمات المميزة لعملائها وتحسين وتطوير عملياتها الداخلية.

7. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بالعملاء، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.947). وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء والوفاء بها، وذلك من خلال تقديم الخدمات المتميزة وذات الجودة العالية، والتي تسهم في زيادة ولائهم وانتمائهم للفندق وخدماته، وتحقيق الرضا لديهم.

8. ارتفاع مستوى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بالعمليات الداخلية، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.003). وهذا يشير إلى اهتمام فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان بالإجراءات والعمليات التشغيلية التي تمكنها من تحقيق التميز في العمل والوفاء بطلبات واحتياجات عملائها بكفاءة وفعالية.

9. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر دال إحصائياً لإدارة الموارد البشرية

من خلال دراستها مجتمعة. ووجود هذا الأثر يدل على الدور الهام والإيجابي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المؤسسي للفنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان، حيث أن تبني إدارات الفنادق للأنشطة والممارسات المعنية بإدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم في تعزيز الأساليب والاستراتيجيات التي تتبعها إدارات الفنادق، وتساعد في تطوير بيئة خضراء، وتوجيه سلوك الموظفين نحو بناء وتقديم مبادرات وتقديم خدمات صديقة للبيئة، وهو ما ينعكس إيجاباً على قيمتها وسعتها لدى العملاء وتحقيق التميز والجودة في خدماتها وبالتالي تحقيق أهدافها. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحداد والصباغ، 2020)، والتي توصلت إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال بُعد التوظيف الأخضر، على أداء الموارد البشرية. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Ong and Riyanto, 2020)، والتي توصلت إلى أن التحفيز الأخضر ومشاركة العامل الأخضر له تأثير إيجابي على الأداء البيئي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (خزل وآخرون، 2020)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقرارات الجوهرية الخضراء. وتوافقت مع نتيجة دراسة (القدوع والجناعي، 2021)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Anwar and Abdullah, 2021)، والتي توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية تؤثر على المهارات والقرارات والمواقف والسلوك والمعرفة من الموظفين وبالتالي قد تؤثر على أداء المؤسسات. وتوافقت مع نتيجة دراسة (عبد الدائم، 2021)، والتي توصلت إلى وجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق استراتيجية الوزارة. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Ramachandran and Kumar, 2022)، والتي توصلت إلى أن الشركة تتبع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل صارم في جميع الجوانب، ونتيجة لذلك يظهر الموظفون سلوك يؤدي إلى نتائج تنظيمية خضراء

نتيجة دراسة (سلامة ومحييد، 2022)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتفوق المنظمي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (نصير وآخرون، 2022)، والتي توصلت إلى أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات له انعكاس إيجابي على زيادة كفاءتها وتحسين فاعليتها في الحد من تلوث البيئة. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Nafari and

Rezaci, 2022)، والتي توصلت إلى أن جميع است

التنظيمي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (q et al., 2022)

بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والإبداع الأخضر

الموارد البشرية الخضراء والإبداع الأخضر. وتوافقت

والتي توصلت إلى وجود ارتباط جوهري بين مه

المؤسسي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Wu, 2022)

البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي على الأداء البيئي

(et al., 2022)، والتي توصلت إلى أنه لإدارة المه

المؤسسات غير المالي.

10. أظهرت نتيجة تحليل الانحدار المتدرج أن بعد

البشرية الخضراء المؤثرة في الأداء المؤسسي في ف

وهذا قد يعود إلى أن الاهتمام بالموظفين وتشجيعهم و

البيئة الخضراء من خلال تقديم الحوافز والمكافآت المالية وتلبية احتياجاتهم وتحقيق المرونة في

العمل ومشاركتهم في صنع القرارات؛ يولد الدافعية لديهم في تحسين وتطوير العمل، وبذل الجهد في

تحقيق الأهداف المحدد، والوصول إلى الأداء المتميز، والعمل على تجاوز الأزمات والعقبات، مما

الأخضر، والمكافآت والتعويض الأخضر، وتحسين السمعة التنظيمية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة

دراسة (حسن، 2021)، والتي توصلت إلى عدم وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين تقييم الأداء الأخضر

وتحسين السمعة التنظيمية.

12. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية أن المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية،

عدد سنوات الخبرة العملية، المستوى الإداري، والقسم) لا تعدل من أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء

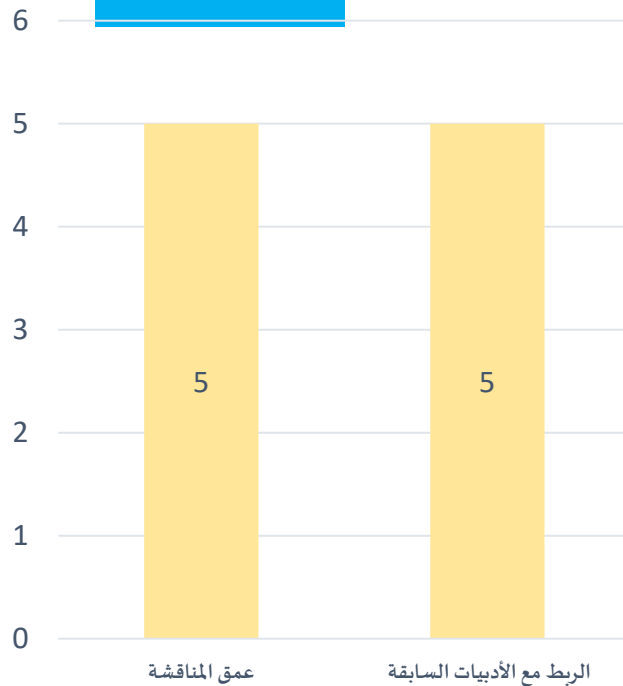
في الأداء المؤسسي في فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)،

باستثناء المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي). وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al-Omari

et al., 2020)، والتي توصلت إلى أن الموظفين الذين تقل خبرتهم الوظيفية كانوا أكثر عرضة لادراك

التمكين والاداء بشكل إيجابي.

تقييم مناقشة النتائج (عمق المناقشة، الربط مع الأدبيات السابقة)



المعيار	التقييم
عمق المناقشة	قام الباحث بتحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها بشكل واضح وعميق، مع إبراز الدلالات النظرية والتطبيقية، وإبراز الأثر العملي في سياق بيئة الدراسة
الربط مع الأدبيات السابقة	ربط الباحث نتائج الدراسة بشكل واضح مع نتائج الدراسات السابقة، كما قام بتفسير وتبرير أسباب الاتفاق، حيث أوضح النتائج التي اتفقت مع نتائج الأدبيات السابقة، والنتائج التي اختلفت فيها عن السابقة



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

