



E-ISSN: 2706-8927
P-ISSN: 2706-8919
www.allstudyjournal.com
IJAAS 2024; 6(6): 22-34
Received: 18-04-2024
Accepted: 23-05-2024

أم كفاح عباس محميد كلية
الادارة والاقتصاد جامعة تكريت

رشا سالم داود
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة تكريت

تعزيز التفوق الاستراتيجي من خلال الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لآراء عينه من العاملين في شركة ما بين النهرين العامة للبذور

أم كفاح عباس محميد, رشا سالم داود

DOI: <https://doi.org/10.33545/27068919.2024.v6.i6a.1190>

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تعزيز التفوق الاستراتيجي بأبعادها الأربعة (الاستراتيجية الملائمة، التفوق المعرفي والثقافي، تفوق الخدمات، تفوق العمليات) من خلال الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية من خلال دراسة استطلاعية في شركة ما بين النهرين العامة للبذور، كما وهي إحدى الشركات التي تشكل الرابط. بين مراكز البحوث والمزارعين لإنتاج بذور المحاصيل الزراعية الاستراتيجية الهامة ولغرض التعرف على تعزيز التفوق الاستراتيجي وتحديد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، فضلا عن الجهود الحثيثة التي تبذلها إدارة الشركة نحو توفير محاصيل ذات جودة عالية والمطابقة للمواصفات ووفقاً للشروط والتعليمات التي وضعها المجلس الوطني للبذور، لذلك جاءت هذه البحث مساهمة في هذا المجال، ولكي تحقق البحث أغراضها تم صياغة مشكلتها بعدد من الأسئلة. وللإجابة عن التساؤلات التي طرحت في مشكلة البحث تم اعتماد عدد من الفرضيات التي تناولت موضوع البحث. وللتعرف على مدى صحة هذه الفرضيات، تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، وذلك بالاعتماد على استمارة الاستبيان التي تم إعدادها لهذا الغرض، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان الغرض اختبار فرضيات البحث، وقامت الباحثة بتوزيع (232) استبانة على عينة من العاملين في المجال المذكور. وتم استرجاع (225) استبانة منها، وبعد مراجعتها وجدت الباحثة أن (7) منها غير صالحة. وتم استبعاد (225) استبانة صالحة تمثل (96.9%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 23). والبرنامج (Amos V.21). وخرج البحث بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين التفوق الاستراتيجي وممارسات الإدارة الخضراء. في الشركة المبحوثة. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التفوق الاستراتيجي والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية. وتنتهي البحث بعدد من المقترحات التي ترى الباحثة أنها تخدم المجال، ومن أبرزها تشجيع إدارة الشركة. يطلب من موظفيها تحمل المسؤولية والمشاركة في المناقشات العلمية وتطوير الأفكار والأنواع والخدمات التي تهدف إلى أداء المهام والواجبات دون إشراف مباشر.

الكلمات المفتاحية: التفوق الاستراتيجي، الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، شركة ما بين النهرين العامة للبذور.

1. المقدمة

تميز البحث بالتفوق الاستراتيجي الذي يعتمد على المتغير الذي يختبر المركز المهيمن للمنظمة في السوق، ويتم الحصول على صياغة استراتيجيات تسمح للمنظمة بتحديد بطل الاتفاق والتحالف تحكم في قواعد اللعبة. العب وتحكم في البيئة التنافسية. تمثل التفوق الاستراتيجي أيضاً قدرة المنظمة على التجديد والتغيير على المدى الطويل للوصول إلى أعلى مستويات التميز التي تجعل المنظمة قادرة على المنافسة على المستوى العالمي. تساهم موارد التميز الاستراتيجية أيضاً في تطوير الإنسان في تكوين كفاءات المتعاونين والعلاقات فيما بينهم. وبناءً على ذلك، لا يعني التفوق مجرد النجاح، بل

Corresponding Author:

أم كفاح عباس محميد كلية
الادارة والاقتصاد جامعة تكريت

يزيد من الحصول على النتائج الواضحة المطلوبة. تصحيح وفعالية وتكيف مع متطلبات البيئة الاقتصادية والاجتماعية، مما يساعد على الاستمرار والبقاء والاستمرار والتميز، وذلك من خلال الممارسات الجيدة للمنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي يتم أخذ بعين الاعتبار المقاربات النقدية للتحسين. الأداء البيئي، حيث يتم اعتبار ممارسات إدارة الموارد البشرية كأحد الموضوعات الحديثة والمهمة حيث يترام الوعي بالاهتمامات المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة واعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية فقرات تهتم بالبيئة خصوصاً بعد التطور الكبير الذي حدث في كافة مجالات ومفاصل الحياة فهي نقطة البداية لإيجاد استراتيجيات مبتكرة لتحسين الأداء البيئي للشركات، وتسعى البحث الحالية الى التعرف على التفوق الاستراتيجي من خلال الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية كما تتضح هذه البحث كونها تتناول موضوع مهم وحيوي في مجال الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية التي تتسم بالحدثة على المستويين النظري والتطبيقي، مما يشكل إضافة علمية في زيادة الأثر الفكري والمعرفي للدراسات البحثية المستقبلية. وفي ضوء ما تقدم ولغرض تغطية مضامين البحث، حيث أنها تشمل الجانبين النظري والعملي على شكل ثلاثة فصول، يتكون الفصل الأول من ثلاثة مباحث الأول يتضمن الدراسات السابقة والثاني منهجية البحث والثالث وصف مجتمع وعينة البحث، أما الفصل الثاني يتناول الجانب النظري لمتغيرات البحث ويتكون من ثلاثة مباحث الأول منه يتحدث عن التفوق الاستراتيجي، أما المبحث الثاني سوف يتطرق عن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث يتضمن العلاقة بين المتغير البحث.

2. المبحث الأول: منهجية البحث

1.2 مشكلة البحث

نتيجة للتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة بين اطراف هذه البيئة، اصبح لزاماً على منظمات الاعمال ان تبحث عن سبل عديدة لمواجهة هذه الأخطار من جهة، وتحقيق تقدماً ونجاحاً في اعمالها لتعزيز التفوق الاستراتيجي من جهة اخرى، ومن الأساليب التي تساعد على تعزيز التفوق الاستراتيجي هي الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، لذا نصل إلى طرح إشكالية البحث التي يتم تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو تعزيز التفوق الاستراتيجي من خلال الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية؟ ويمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تعكس مشكلة البحث:

- هل هناك تأثير مباشر أو غير مباشر على تعزيز التفوق الاستراتيجي في الميدان المبحوث (شركة ما بين النهريين العامة للبيور)؟

- هل هناك تصور واضح من قبل المعنيين في الميدان المبحوث عن أهمية التفوق الاستراتيجي من خلال الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية؟
- هل يمارس التفوق الاستراتيجي تأثيراً معنوياً من خلال الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية؟

2.2 أهمية البحث

- تتبع أهمية هذه البحث من التأثير الحيوي في تعزيز التفوق الاستراتيجي من خلال الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية الذي يعد أحد الموضوعات الرئيسية التي أدت إلى تغييرات مثيرة في بيئة العمل، وتكمن أهمية البحث في الآتي:
- معرفة مدى تأثير التفوق الاستراتيجي من خلال الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.
- 2.2.2 إضافة معرفة متواضعة في مجال (التفوق الاستراتيجي، الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية) وتبين ابرز مساهمات الباحثين في هذا الموضوع.
- تسهم البحث الحالية في تحقيق الإطار النظري للدراسات السابقة فضلاً عن إسهامها في تحديد توجهاتها.
- تبلور أهمية هذه البحث من خلال ما ستقدم من استنتاجات عملية تشخص الواقع الفعلي ومقترحات تسهم في دعم العلاقة بين (التفوق الاستراتيجي، والممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية).

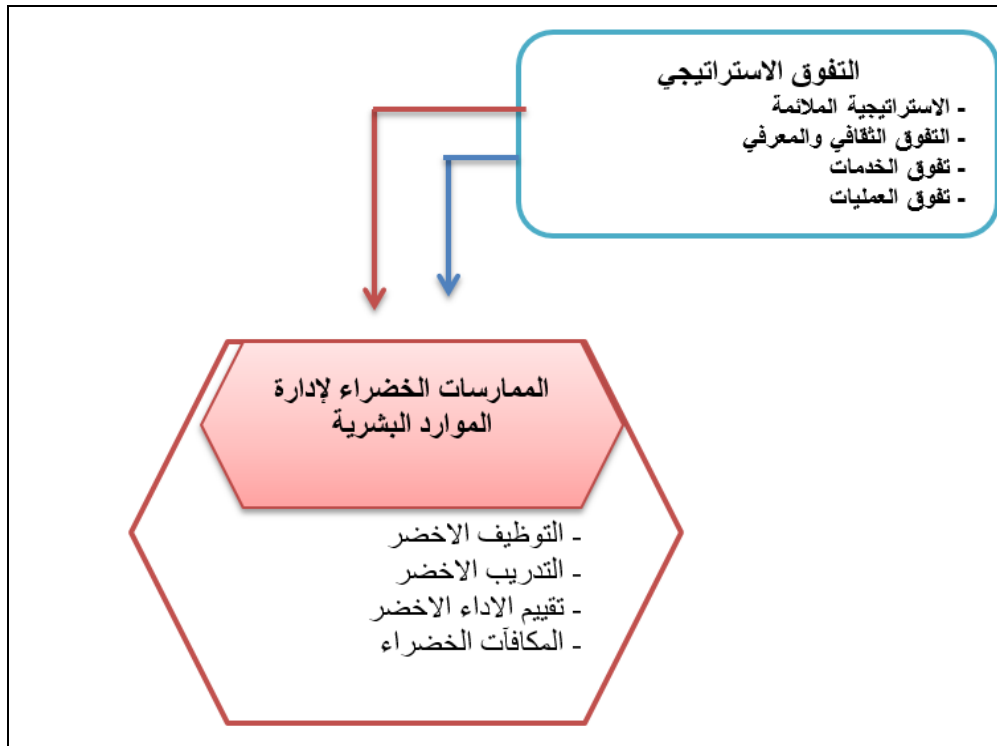
3.2 أهداف البحث

- الهدف الرئيسي من البحث الحالية هو التعرف على تعزيز التفوق الاستراتيجي بواسطة الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، وتطمح البحث الى تحقيق الاهداف الفرعية التي تتمثل بالآتي:
- التعرف على التفوق الاستراتيجي من خلال الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الميدان المبحوث(شركة ما بين النهريين العامة للبيور).
- تسليط الضوء على الدور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على التفوق الاستراتيجي في شركة ما بين النهريين العامة للبيور
- التعرف على علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث الحالية.

4.2 المخطط الفرضي البحث

تبنى البحث مخططاً فرضياً في ضوء المضامين المؤشرة في مشكلة البحث الحالية واتجاهات أهدافها وفي إطار محاولتها لترجمة مشكلة البحث الى متغيرات إجرائية، إذ تبنت مخططاً يربط المتغير المستقل (التفوق الاستراتيجي) بأبعاده التي تم تحديدها بالاعتماد على آراء وطروحات الباحثين، حيث تم الاعتماد وفق نموذج (حاجي وعثمان، 2023) وتم اعتماد المتغير التابع لممارسات الخضراء وفق نموذج (قبلان

وصهيو، 2022)



الشكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثة

5.2 فرضيات البحث

من أجل تحقيق اهداف البحث واختيار مخططها الفرضي اعتمدت الباحثة على الفرضيات الرئيسية الآتية:
الفرضية الرئيسية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والتفوق الاستراتيجي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

1. الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التوظيف الأخضر) والتفوق الاستراتيجي.
2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التدريب الأخضر) والتفوق الاستراتيجي.
3. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (تقييم الأداء الأخضر) والتفوق الاستراتيجي.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (المكافأة الخضراء) والتفوق الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والتفوق الاستراتيجي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

1. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (التوظيف الأخضر) والتفوق الاستراتيجي.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (التدريب الأخضر) والتفوق الاستراتيجي.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (تقييم الأداء الأخضر) والتفوق الاستراتيجي.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين (المكافأة الخضراء) والتفوق الاستراتيجي الخضراء.

6.2 اساليب جمع بيانات البحث

هناك عدد من المصادر المتعلقة بجمع البيانات والمعلومات يمكن اللجوء إليها من قبل الباحثين؛ وهي كالاتي:

- المصادر العلمية (النظرية): لقد اتجهت الباحثة في هذا النوع الأول بتغطية الجانب النظري من خلال العديد من المصادر التي تمثلت في المراجع العلمية (الاطاريح والرسائل الجامعية المجالات والدوريات، المتوفرة في المكتبات، والدراسات والكتب باللغتين العربية والإنكليزية وكذلك بالاعتماد على الشبكة الدولية للاتصالات (الأنترنت).

1.6.2 المصادر العملية (الأولية): من أجل تحقيق أهداف البحث، واختبار فرضياتها، اعتمدت الباحثة على النوع الثاني من البيانات والمعلومات، إذ تم اعداد استمارة (الاستبيان) التي يعد أداة لجمع البيانات والمعلومات بالنسبة لمتغيرات للدراسة.

2. مجتمع وعينة البحث

أشتمل مجتمع البحث على شركة ما بين النهريين العامة للبذور ميداناً لتجسيد مشكلة البحث والبحث في ايجاد الحلول لها، وفيما يخص العينة التي تمثل جزءاً من مجتمع البحث، من حيث: الخصائص، والصفات، ويتم اللجوء إليها عندما تغني الباحثة عن دراسة كافة وحدات المجتمع. واستخدمت الباحثة بياناتها لتعميم النتائج على المجتمع ككل. حيث تم اختيار عينة البحث وفق الطريقة العشوائية مستهدفاً مجموعة من العاملين في الاقسام والوحدات في الشركة، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على العينة المبحوثة لكي يتم الإجابة عليها من قبلهم بواقع (232) استبانة، وتم استردادها جميعها، وبعد اجراء التفرغ للبيانات تبين بان هناك (7) غير صالحة للتحليل، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (225) استبانة أي ما نسبته (96.9%). وكما يبين الجدول رقم (1) عرضاً مفصلاً للمتغيرات افراد العينة البالغ عددهم (225) فرداً وفق للبيانات التي قدموها عن طريق إجاباتهم على الاستبانة الخاصة بالبحث.

جدول (1): توزيع خصائص أفراد عينة البحث الشخصية والوظيفية (N=225)

المتغير	الوصف	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	105	46.7%
	أنثى	120	53.3%
العمر	21-40 سنة	21	9.3%
	41-55 سنة	129	57.3%
	56 سنة فما فوق	75	33.3%
المؤهل العلمي	متوسطة	8	3.6%
	ثانوية	16	7.1%
	دبلوم	30	13.3%
	بكالوريوس	130	57.8%
	ماجستير	29	12.9%
	دكتوراه	12	5.3%
الحالة الاجتماعية	متزوج	176	78.2%
	مطلق	16	7.1%
	اعزب	26	11.6%
	ارمل	7	3.1%
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	21	9.3%
	6-10 سنوات	38	16.9%
	11-15 سنوات	56	24.9%
	16-20 سنة	58	25.8%
	21 سنوات فأكثر	52	23.1%

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال نتائج الجدول رقم (2) نستنتج الآتي:

- الجنس:** أن غالبية العاملين من جنس الاناث بلغت نسبتهم (53.3%)، مقارنة بالذكور الذين بلغت نسبتهم (46.7%)، وهذا يدل على أن المنظمة محل البحث تسند المراكز الوظيفية الإدارية للإناث بنسبة مقاربة للذكور.
- العمر:** تبين أن الجزء الأكبر من أفراد العينة بلغت للفئة العمرية (41-55 سنة) إذ بلغت نسبتهم (57.3%)، وتليها الفئة العمرية (56 سنة فأكثر) بنسبة مئوية (33.3%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (21-40 سنة) بنسبة (9.3%) من إجمالي أفراد العينة المبحوثة، وتشير هذه النتيجة إلى أن اغلب افراد العينة في المنظمة المبحوثة محصورة ما بين الفئات (41- 56 سنة فأكثر) بنسبة إجمالية بلغت (92.7%).
- المؤهل العلمي:** تبين أن غالبية أفراد العينة هم ممن يحملون شهادة بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (47.8%)، وتليها شهادة دبلوم (13.3%)، وتليها من نسبتهم (12.9%) لحملة شهادة الماجستير، وتأتي بعدها حملة شهادة ثانوية ودكتوراه، وأخيراً حملة شهادة متوسطة بنسبة مئوية (3.6%)، وتشير تلك النتائج أن غالبية العاملين من حملة شهادة البكالوريوس ودبلوم والماجستير وذلك بفعل الطبيعة التنظيمية التي يتطلبها الهيكل التنظيمي لأشغال الوظائف في المنظمة المبحوثة.
- الحالة الاجتماعية:** بلغت أعلى نسبة مئوية (78.2%) للحالة متزوج، ويليه حالة أعزب بنسبة (11.6%)، ويليه بنسبة (7.1%) حالة مطلق، وأخيراً يأتي ما نسبتهم (3.1%) ممن هم في حالة اجتماعية أرمل، وتشير تلك النتائج إلى طبيعة الثقافة الاجتماعية والعادات والتقاليد الموروثة من المجتمع التي أعطت غالبية الأفراد هم من فئة (متزوج).
- عدد سنوات الخبرة:** أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة بلغت (25.8%)، (24.9%)، (23.1%) لسنوات الخبرة (16-20 سنة، 11-15 سنة، 21 سنة فأكثر) على التوالي، ثم يليها

ما نسبتهم (16.9%) للذين سنوات خدمتهم (6-10 سنة)، وأخيراً ممن لديهم خبرة (5 سنوات فأكثر) بنسبة (9.3%)، وتشير تلك النتائج إلى أن غالبية العاملين لديهم خبرات متراكمة كون الخبرات كانت محصورة ما بين (16-21 سنة فأكثر) بنسبة إجمالية بلغت (74%) تقريباً من إجمالي افراد العينة.

3. المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

1.3 تعزيز التفوق الاستراتيجي

1.1.3 مفهوم التفوق الاستراتيجي

يمثل التفوق الاستراتيجي النموذج المثالي لنمو المنظمات وتحسينها من خلال تحديد نقاط القوة والفرص التي يمكن تحسينها ، كما تميل المنظمات الممتازة إلى تكيف نفسها أكثر فأكثر مع نموذج التميز والخطوة نحو التفوق الاستراتيجي ، فهو عملية تقييم للتحسينات المستمرة لفهم ما تم إنجازه وما هي التحسينات الإضافية التي تحتاجها المنظمة: Al-Dhaafri et al, 2013 (7)

ويرى (Durrach et al., 2014:17) أن التفوق الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على التجديد والتغيير على المدى الطويل للوصول إلى أعلى مستويات التميز هي التي تجعل المنظمة قادرة على المنافسة عالمياً، لذلك فإن التفوق الاستراتيجي لا يعني مجرد النجاح ، بل تحقيق النتائج المطلوبة بالشكل الصحيح والفعال والتكيف مع متطلبات البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

2.1.3 أهمية التفوق الاستراتيجي

أن التفوق الاستراتيجي يحقق تحسين العمليات التشغيلية ليعكس في تحقيق مستويات عالية من الأداء ، وتمكين العاملين من المشاركة الفعالة في تنفيذ أعمال المنظمة ومهامها ومواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات التي تمكنها من

التكليف للفرص المتغيرة) بشكل سريع & Musa (Tulay,2008:2). ويرى (جبر،2022: 139) ان اهمية التفوق الاستراتيجي تركز على النتائج ويساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، كما أنه عامل لتعزيز عمل المنظمة ويجعلها مهتمة بالابتكار والتطوير وتحقيق رسالتها من خلال فاعلية القيادة الإدارية المتخذة، وكذلك السماح بمعرفة مدى التحسين والتقدم من خلال التقييم الذاتي للمنظمة، ويركز أيضًا التفوق التنظيمي على العنصر البشري والمالي كعنصر أساسي لتطوير المنظمة وتميزها وتفوقها.

3.1.3 أبعاد التفوق الاستراتيجي

أ-الاستراتيجية الملائمة يقصد بالاستراتيجية الملائمة خلق المكانة لكل من المتعاملين بطريقة جيدة وهي تعمل بمجموعة من القرارات التي يترتب عليها إعداد وتطبيق الاستراتيجية المعدة لتحقيق الأهداف، ويجب أن تكون هذه الاستراتيجية متوافقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومن خلال الاستراتيجية المناسبة تمكن المنظمة من اتخاذ إجراء مستقل لكل وحدة من الوحدات الإدارية(حاجي وعثمان،2023: 29)

ب- التفوق المعرفي والثقافي

المعرفة هي تراكم معلومات لدى الافراد او المنظمة عن طريق اضافة ما تكسبه من معلومات جديدة الى الخبرات والافكار والخلفية الثقافية التي تملكها مسبقا وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وسهولة نقلها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نسخها ونقلها الى الآخرين(Daft,2020,70).

ت-تفوق الخدمات

لبناء علاقات طويلة الأمد وجيدة مع الزبائن فلا بد من الوصول لهم وتقديم المنتجات والخدمات من قبل المنظمة نفسها، أي أن المنظمة تلتزم بمسؤولية توصيل المنتجات وتقديم خدمات ما بعد البيع لمنتجاتها، كذلك العمل على تقديم الدعم اللوجستي وتعمل على تحسين العلاقات العامة(علوان والنجار،2022: 363).

ج-تفوق العمليات

الجوهر الاساسي في هذا البعد يقوم على الكيفية لتصميم العملية الانتاجية والتحسينات التي تقوم عليها مع مرور الزمن ، حيث أن التطبيق المتميز لبرنامج الجودة الشاملة يبدأ من أبسط عمليات الإنتاج وصولاً إلى المراحل النهائية للمنتج وإيصالها للزبائن وكذلك العمل على إنتاج منتجات تتوافق مع احتياجات المستهلك والتركيز على كيفية تصميم عمليات الإنتاج مع القدرة على دعم وتشجيع العمليات المبتكرة والإبداعية بشكل مستمر في هذا المجال(Chopraetal,2004:6).

4. الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

1.1.4 مفهوم الممارسات الخضراء لإدارة الموارد

البشرية

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء التي تشمل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء ونظام التعويضات وعلاقات الموظفين لتطوير رأس المال الفكري الذي يستفيد منه الموظفون للتقدم في حياتهم المهنية وتحقيق الأهداف. الاستدامة التنظيمية (Nayak & Mohanty, 2017:1)

الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هي السياسة البيئية والخطة وغيرها من يرى المعلومات ذات الصلة بالموظفين من قبل الإدارة العليا، وتدريب فهم الموظفين للممارسات البيئية الجديدة، وتمكينهم من المشاركة في الأنشطة البيئية، وتقديم المكافآت التي يمكن أن تحفزهم على الوفاء بمسؤولياتهم البيئية (kim et al,2019:84).

2.1.4 أهمية الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

للموارد البشرية الخضراء أهمية كبيرة في تسهيل عمل كل من المنظمة والعاملين من خلال تحسين مؤشر الاحتفاظ بالعاملين ، وتحسين الصورة العامة للمنظمة، تحسين أسس الاستقطاب، تحسين الإنتاجية، تحسين الاستخدام المستدام للموارد، والحد من الممارسات التي تسبب التدهور البيئي (Bangwal & Tiwari,2015:45).

وتلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء دورًا مهمًا في الأنشطة الصديقة للبيئة من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء لتغيير العمليات الحالية، إذ أن تبني ممارسات مثل إدارة المعرفة ومشاركة العاملين والاستقطاب والاختيار والتدريب تشجيع التنوع والقيادة تتكامل لتحسين بيئة المنظمة ، وتساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء أيضًا في المجالات الوظيفية الخضراء، بما في ذلك العمليات الخضراء، والتسويق الأخضر، وإدارة سلسلة التوريد، والمحاسبة الخضراء والتمويل الأخضر ، وبالتالي تحمل رؤية شاملة من أجل مواءمة العاملين مع الاستراتيجية(Mishra et al,2014:28)،

3.1.4 ابعاد الممارسات الخضراء

أ-التوظيف الاخضر

هو نظام يتم فيه التأكيد على أهمية البيئة وجعلها عنصرا رئيسيا داخل المنظمة عادة ما يشكلون مرشحي الوظائف الخضراء شريحة كبيرة من القوى العاملة ذات المعرفة والمهوبين الذين يستخدمون المعايير الخضراء عند التقدم للوظائف المعلن عنها(Deshwal,2015:176)

ب. التدريب الاخضر

ان التدريب الأخضر يُعد تدخل رئيسي لإدارة النفايات، ويجب تدريب الأفراد العاملين وتطوير المبرمجين كما ينبغي أن تشمل القضايا الاجتماعية والبيئية على جميع المستويات ، من أرضية المنظمة، إلى السلطة التنفيذية والإدارة ومستوى المجلس، وتقديم برامج توجيهية للمستأجرين حديثاً، وإعلام الأفراد العاملين عن الإجراءات والسياسات الخضراء، وإنشاء "فرق خضراء" في كل قسم، وزيادة الوعي العام وتدريب محدد للجميع (Ahuja, 2015, 53)

ت. تقييم الاداء الاخضر

يمثل تقييم الاداء الاخضر العملية التي تدفع العاملين إلى تقييم وتحسين أدائهم لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، كما تسعى المنظمات من خلال هذه العملية إلى دمج السياسات البيئية المعتمدة مع إدارة الأداء والعمل على إجراء عمليات المقارنة والتدقيق لتحديد الانحرافات ومعالجتها ودعم عمليات التحسين المستمر في النتائج البيئية (Ahmad, 2015,13)

ث. المكافآت الخضراء

يشير نظام الأجور والمكافآت إلى مجموعة التدابير المجزية من أجل جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم، إذ إن نظام الحوافز يمكن ان يستخدم كأداة مهمة لدعم الأنشطة والبرامج البيئية في المنظمات، اعتماداً على نهج استراتيجي للإدارة والمكافأة، بدأت العديد من المنظمات الحديثة في العمل على تطوير أنظمة الحوافز لتشجيع السلوك الأخضر للأفراد العاملين (Ahmad, 2015, 13). (Bangwal & Tiwari, 2015:45)

المبحث الثالث: الاطار الميداني للدراسة

5. وصف وتشخيص المتغير التابع (التفوق الاستراتيجي)

يتضمن المتغير التابع للدراسة (التفوق الاستراتيجي) في الاستبانة على أربع ابعاد ضمنية، حيث قامت الباحثة باستخدام الحاسب الالكتروني من اجل استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (2).

الجدول (2): نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد التفوق الاستراتيجي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
1	الاستراتيجية الملائمة	3.703	0.550	14.8%	4	مرتفعة
2	التفوق الثقافي والمعرفي	3.818	0.534	13.9%	2	مرتفعة
3	تفوق الخدمات	3.806	0.578	15.1%	3	مرتفعة
4	تفوق العمليات	3.824	0.581	15.2%	1	مرتفعة
	التفوق الاستراتيجي ككل	3.788	0.418	11.0%	-	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول (2) أن مستوى التفوق الاستراتيجي لدى الشركة من وجهة نظر المبحوثين، جاءت عند مؤشر أهمية مرتفعة بوسط حسابي عام قدره (3.788) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.418) ومعامل اختلاف قيمته تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه مستوى ممارسة التفوق الاستراتيجي من قبل العاملين في إدارة الشركة، أما على مستوى الابعاد الفرعية للمتغير ككل جاءت أيضاً جميعها عند مؤشرات أهمية مرتفعة، ولكن تختلف في ترتيب أهميتها، حيث نلاحظ ان تفوق العمليات جاء بالمرتبة الأولى، ويليه التفوق الثقافي والمعرفي، ويليه بالمرتبة الثالثة تفوق الخدمات، واخيراً جاء بالمرتبة الرابعة

الاستراتيجية الملائمة، كما جاء معامل الاختلاف لجميع الابعاد عند مستوى التشتت المنخفض، والذي يشير الى التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة البحث ومدى تصورهم عن أهمية وجود التفوق الاستراتيجي التي يجب على الشركة التحلي بها، وقامت الباحثة بعدها باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشرات الأهمية بالتفصيل لجميع فقرات أبعاد المتغير التابع، وكما مبينة إندها:

1.1.5 البعد الاول: الاستراتيجية الملائمة

يبين الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية لجميع فقرات البعد الاول، بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (3): نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن فقرات الاستراتيجية الملائمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
33	تعد الشركة خططا واقعية تعكس رؤية قيادتها	3.702	0.894	24.1%	2	مرتفعة
34	تراعي الشركة جميع التغييرات التي تطرأ على خططه سواء كانت خارجية او داخلية	3.591	0.969	26.9%	4	مرتفعة
35	تصوغ الشركة اهدافها بشكل واقعي	3.671	0.859	23.3%	3	مرتفعة
36	تسعى الشركة من خلال خططها الاستراتيجية لتقديم افضل الممارسات	3.848	0.831	21.5%	1	مرتفعة
	الوسط الحسابي للاستراتيجية الملائمة ككل	3.703				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3) إن جميع فقرات الاستراتيجية الملائمة جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (36) التي تنص على " تسعى الشركة من خلال خططها الاستراتيجية لتقديم أفضل الممارسات " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.848) عند مؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة رقم (34) التي تنص على " تراعي الشركة جميع التغييرات التي تطرأ على خطته سواء كانت خارجية او داخلية " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.591) عند مؤشر أهمية مرتفعة ايضاً. وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة الشركة تضع أهدافها وفق خططها الاستراتيجية من اجل تقديم أفضل الممارسات

وتعمل على تتبعها وفق ما مخطط له من مضامين رسالتها ولكن هناك مستوى من عدم مراعاة الأهمية المخططة لها والسبب في ذلك لعدم مراعاة التغييرات التي تطرأ على الخطط داخليا وخارجيا. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها عند مستوى التشتت المنخفض، والتي تعكس تجانس وجهات نظرهم وتقارب إجابات أفراد عينة البحث نحو فاعلية وضع الاستراتيجية الملائمة من قبل إدارة الشركة.

2.1.5 البعد الثاني: التفوق الثقافي والمعرفي

يبين الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشرات الأهمية لجميع فقرات البعد الثاني بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (4): نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن فقرات التفوق الثقافي والمعرفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
37	تمكن ادارة الشركة للعاملين التكيف وفق ظروف العمل	3.751	0.761	20.3%	4	مرتفعة
38	تعمل الشركة على تعزيز الثقة بين العاملين	3.768	0.812	21.5%	3	مرتفعة
39	تتعامل الشركة بطريقة مهنية المعلومات التي تحصل عليها	3.844	0.843	21.9%	2	مرتفعة
40	تمتلك الشركة منهجية متكاملة لتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الخبرة المتراكمة	3.911	0.845	21.6%	1	مرتفعة
	الوسط الحسابي التفوق الثقافي والمعرفي ككل	3.818				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (4) إن جميع فقرات التفوق الثقافي والمعرفي جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (40) التي تنص على " تمتلك الشركة منهجية متكاملة لتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الخبرة المتراكمة " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.911) عند مؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة رقم (37) التي تنص على " تمكن ادارة الشركة للعاملين التكيف وفق ظروف العمل " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.751) ومؤشر أهمية مرتفعة. وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة الشركة قادرة على إدارة مواردها البشرية لتحقيق أهدافها من

خلال منهجية تعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى مواردها ولكن مستوى توفر الظروف المواتية للعاملين من اجل تكيفهم لا تدعم الخبرات المتراكمة التي تحدث مستقبلاً. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها جاءت عند مستوى التشتت المنخفض والتي تعكس التجانس والتقارب في وجهات نظر أفراد عينة البحث واجاباتهم نحو فاعلية التفوق الثقافي والمعرفي الذي يمارسه العاملين في الشركة.

3.1.5 البعد الثالث: تفوق الخدمات

يبين الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشرات الأهمية لجميع فقرات البعد الثالث، بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (5): نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن فقرات تفوق الخدمات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
41	تعمل الشركة على تقديم خدمات تراعي الجوانب الفكرية	3.946	0.859	21.7%	1	مرتفعة
42	سهولة الحصول على الخدمات باستخدام تقنية المعلومات	3.733	0.886	23.7%	3	مرتفعة
43	تسهل الشركة تقديم الخدمات من خلال وسائل مبتكرة	3.853	0.802	20.8%	2	مرتفعة
44	تستفيد الشركة من تجار الآخرين من خلال تقنية المعلومات	3.693	0.949	25.6%	4	مرتفعة
الوسط الحسابي لتفوق الخدمات ككل		3.806				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (5) إن جميع فقرات تفوق الخدمات جاءت عند مستويات أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (41) التي تنص على " تعمل الشركة على تقديم خدمات تراعي الجوانب الفكرية " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.946)، ومؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة (44) التي تنص على " تستفيد الشركة من تجار الآخرين من خلال تقنية المعلومات " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.693) عند مؤشر أهمية مرتفعة أيضاً. وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة الشركة تعمل على تقديم الخدمات ضمن مواصفات مطابقة للجوانب

الفكرية ومستجيبة للتغيرات البيئية لتحقيق التنوع في أنشطتها ولكن مستوى هذه المواصفات بحاجة الى ربط أهدافها وادائها من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين لتحقيق أفضل مستوى من التفوق الخدماتي في إطار ناجحة. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها عند التشتت المنخفض، والتي تعكس تجانس وتقارب وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو فاعلية تفوق الخدمات لدى الشركة.

4.1.5 البعد الرابع: تفوق العمليات

يبين الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشرات الأهمية لجميع فقرات البعد الرابع بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (6): نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن فقرات تفوق العمليات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
45	تقدم الشركة خطة استراتيجية يتم تطبيقها على جميع المستويات الادارية للشركة	3.635	0.995	27.3%	4	مرتفعة
46	يمتلك العاملون في الشركة المهارات اللازمة لأداء المهام الوظيفية بكفاءة	3.848	0.826	21.4%	3	مرتفعة
47	تسهل الشركة الوصول الى الخبراء والمختصين للاستفادة من خبراتهم بما يزيد من كفاءة العاملين في الشركة	3.853	0.861	22.3%	2	مرتفعة
48	تعمل الشركة على تعزيز التدريب والتطوير للعاملين لديها	3.960	0.841	21.2%	1	مرتفعة
الوسط الحسابي لتفوق العمليات ككل		3.824				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (6) إن جميع فقرات تفوق العمليات جاءت بمستوى أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (48) التي تنص على " تعمل الشركة على تعزيز التدريب والتطوير للعاملين لديها " جاءت في المرتبة الأولى

بوسط حسابي (3.960) عند مؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة (45) التي تنص على " تقدم الشركة خطة استراتيجية يتم تطبيقها على جميع المستويات الادارية للشركة " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.635) ومؤشر أهمية مرتفعة أيضاً. وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة الشركة تراعي بشكل واضح في التطوير وتوسعي الى تحقيق مناحاً

تدريباً يساهم تعزيز قدرات العاملين؛ ولكن هذه التفوق من العمليات بحاجة الى وضع استراتيجيات فاعلة يتم تطبيقها على جميع المستويات الإدارية لتحقيق الترابط بين جميع العمليات. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها عند مستويات التشتت المنخفض، وهذا يعكس تجانس إجابات افراد العينة وتقارب وجهات نظرهم نحو فاعلية تفوق العمليات التي تهتم فيها إدارة الشركة

6. وصف وتشخيص (الممارسات الخضراء ادارة الموارد البشرية).

يتضمن المتغير التابع للدراسة (الممارسات الخضراء ادارة الموارد البشرية) في الاستبانة على أربع ابعاد ضمنية، حيث قامت الباحثة باستخدام الحاسب الالكتروني من اجل استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الاهمية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (7) .

الجدول (7): نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد الممارسات الخضراء ادارة الموارد البشرية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مؤشر الأهمية النسبية
1.	التوظيف الأخضر	3.650	0.731	20.0%	1	متوسطة
2.	التدريب الأخضر	3.604	0.729	20.2%	3	مرتفعة
3.	تقييم الأداء الأخضر	3.617	0.680	18.8%	2	مرتفعة
4.	المكافأة الخضراء	3.576	0.705	19.7%	4	مرتفعة
	ادارة الموارد البشرية الخضراء ككل	3.612	0.711	19.68%	-	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول (7) أن مستوى ممارسة ادارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر المبحوثين في الشركة، جاءت عند مستوى أهمية مرتفعة بوسط حسابي عام قدره (3.612) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.711) ومعامل اختلاف الذي قيمته (19.68%) تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة عينة البحث ، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه ممارسة ادارة الموارد البشرية الخضراء من قبل إدارة الشركة، أما على مستوى الابعاد الفرعية للمتغير ككل جاءت جميعها عند مؤشر أهمية مرتفع لكنها مختلفة في ترتيب اهميتها، حيث نلاحظ ان التوظيف الأخضر جاء بالمرتبة الأولى، ويليه تقييم الاداء الأخضر، ويليه بالمرتبة الثالثة بعد

التدريب الأخضر؛ واخيراً جاء بعد المكافأة الخضراء من مؤشر الأهمية؛ وفيما يتعلق بمعاملات الاختلاف جاءت جميعها عند مستوى تشتت منخفض، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة البحث ومدى تصورهم عن أهمية ادارة الموارد البشرية الخضراء التي يمكن أن تمارس الشركة، وقامت الباحثة بعدها باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشرات الأهمية بالتفصيل لجميع فقرات أبعاد المتغير الوسيط، وكما مبينة إنداه:

1.1.6 البعد الاول: التوظيف الأخضر

يبين الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية لجميع فقرات البعد الاول، بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول(8): نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن فقرات التوظيف الأخضر

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مؤشر الأهمية النسبية
17	تمتلك ادارة الموارد البشرية في الشركة رؤى وتصورات حول الممارسات الخضراء وتستخدم هذه المعايير للمرشحين للوظائف الخضراء	3.715	0.953	25.6%	1	مرتفعة
18	يتم وصف الوظائف الادارية الخضراء (الصدقية للبيئة) في شركتنا للموظفين والتي تتضمن الاهداف الخضراء	3.631	0.987	27.2%	3	مرتفعة
19	تؤكد الادارة العليا في الشركة على اعتماد السياسات البيئية كأساس في عملية التوظيف	3.635	0.991	27.2%	2	مرتفعة
20	يتم ابراز وتوضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف في شركتنا من اجل التعرف عليها	3.616	0.925	25.5%	4	مرتفعة
	الوسط الحسابي للتوظيف الأخضر ككل	3.650				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول (8) إن جميع فقرات التوظيف الأخضر جاءت عند مؤشرات أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (12) التي تنص على " تمتلك ادارة الموارد البشرية في الشركة رؤى وتصورات حول الممارسات الخضراء وتستخدم هذه المعايير للمرشحين للوظائف الخضراء " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.715) عند مستوى أهمية مرتفعة، أما

الفقرة رقم (20) التي تنص على " يتم ابراز وتوضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف في شركتنا من اجل التعرف عليها " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.616) أيضا عند مؤشر أهمية مرتفعة. وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة الشركة تمتلك الرؤى الواضحة حول الممارسات الخضراء في العمل مما تكون سبب في معرفة مؤهلات المرشحين الجدد للوظائف الخضراء بالإضافة الى تحديد دورهم في المواقع الوظيفية في العمل، الا ان في اغلب الأحيان لا يتم توضيح الجوانب الخضراء

2.1.6 البعد الثاني: التدريب الاخضر

عند التوظيف. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها عند التشتت المنخفض، والتي تعكس تقارب وجهات نظر افراد العينة وتجانس إجاباتهم نحو معايير التوظيف الاخضر لدى إدارة الشركة.

يبين الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية لجميع فقرات البعد الثاني، بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (9): نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن فقرات التدريب الاخضر

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
21	تعمل الشركة على التدريب على جوانب السلامة في الإدارة فيما يتعلق بالبيئة	3.635	0.973	26.7%	1	مرتفعة
22	تقوم الشركة بتوضيح عمليات التدريب الخاصة بالجوانب البيئية	3.591	0.978	27.2%	3	مرتفعة
23	ان عملية تطوير قدرات الموظفين بداخل الشركة مبنية على اساس الجوانب البيئية	3.626	0.902	24.8%	2	مرتفعة
24	تهتم الشركة في تطوير وتحسين المهارات اللازمة لدمج ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في العمل	3.564	0.948	26.5%	4	مرتفعة
الوسط الحسابي للتدريب الاخضر ككل		3.604				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول (9) إن جميع فقرات التدريب الاخضر جاءت عند مؤشرات أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (21) التي تنص على " تعمل الشركة على التدريب على جوانب السلامة في الإدارة فيما يتعلق بالبيئة " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.635) ومؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة (24) التي تنص على " تهتم الشركة في تطوير وتحسين المهارات اللازمة لدمج ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في العمل " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.564) عند مؤشر أهمية مرتفعة أيضاً. وتشير هذه النتائج بأن إدارة الشركة تحرص على تدريب العاملين واكسابهم المعرفة فيما يتعلق بالسلامة المهنية وجوانب الإدارة من اجل ان تسود لديهم

فكرة بما يجري في العمل مما تأثر على الحياة الوظيفية لديهم، وبالرغم من حدوث فجوة لدى الشركة نحو العمل على تطوير وتحسين المهارات التي تهدف الى دمج بعض الممارسات في العمل. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع قيمها عند مستوى تشتت منخفض وهذا يشير الى مستوى إجابات افراد العينة للدراسة ومستوى تقارب وجهات نظرهم نحو أهمية معايير التدريب الاخضر الذي يمكن ان تمارسه الشركة.

3.1.6 البعد الثالث: تقييم الاداء الاخضر

يبين الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية لجميع فقرات البعد الثالث، بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (10): نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن فقرات تقييم الاداء الاخضر

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية
25	لدى ادارة الموارد البشرية في الشركة مؤشرات للأداء الاخضر الصديق للبيئة لإدارة وتقييم الاداء	3.648	0.952	26.1%	1	مرتفعة
26	تلتزم الشركة بنظام داخلي لتحقيق الاهداف التي يتم وضعها من اجل الحفاظ على الاداء الاخضر المستدام	3.595	0.926	25.7%	4	مرتفعة
27	تستخدم معايير واهداف بيئية لقياس وتقييم اداء الشركة	3.604	0.986	27.3%	3	مرتفعة
28	يأخذ المدراء في الشركة نتائج التقييم الخاص بالأداء البيئي الاخضر بعين الاعتبار ويتخذ قرارات بناء على نتائج التقييم	3.622	0.937	25.8%	2	مرتفعة
الوسط الحسابي للتقييم الاداء الاخضر ككل		3.617				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من نتائج الجدول (10) إن جميع فقرات تقييم الاداء الاخضر جاءت عند مؤشرات أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (25) التي تنص على " لدى ادارة الموارد البشرية في الشركة مؤشرات للأداء الاخضر الصديق للبيئة لإدارة وتقييم الاداء " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.648) عند مستوى أهمية مرتفعة، أما الفقرة (26) التي تنص على " تلتزم الشركة بنظام داخلي لتحقيق الاهداف التي يتم وضعها من اجل الحفاظ على الاداء الاخضر المستدام " فقد جاءت في المرتبة

الأخيرة بوسطها الحسابي (3.595) ومؤشر أهمية مرتفعة أيضاً. وتشير هذه النتائج بأن إدارة الشركة تسودها فكرة تقييم الأداء وفق مؤشرات الأداء الأخضر الذي يعتبر صديق للبيئة، ولكن تحدث فجوة استمرارية تطبيق تقييم الأداء الأخضر ناتج عن النظام الداخلي للشركة. وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع عند مستوى تشتت منخفض في مستوى إجابات افراد العينة للدراسة مما تشير الى تجانس وتقارب وجهات نظر افراد عينة البحث نحو معايير تطبيق التقييم الاداء الاخضر من قبل إدارة الشركة.

4.1.6 البعد الرابع: المكافأة الخضراء

يبين الجدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية لجميع فقرات البعد الرابع، بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (11): نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن فقرات المكافأة الخضراء

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية
29	هناك مكافأة توضع لغرض تشجيع العاملين على اكتساب المهارات الخضراء	3.542	0.953	26.9%	3	مرتفعة
30	توفر الشركة الحوافز التشجيعية للأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة	3.502	0.931	26.5%	4	مرتفعة
31	تتم مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من قبل العاملين والموظفين في الشركة التي يمكن ان تؤدي الى تحسين الاداء البيئي للشركة	3.591	0.917	25.5%	2	مرتفعة
32	تقوم الشركة بمكافأة العاملين عن الاداء البيئي الجيد	3.671	0.981	26.7%	1	مرتفعة
	الوسط الحسابي للمكافأة الخضراء ككل	3.576				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.23

نلاحظ من نتائج الجدول (11) إن جميع فقرات المكافأة الخضراء جاءت عند مؤشرات أهمية مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (32) التي تنص على " تقوم الشركة بمكافأة العاملين عن الاداء البيئي الجيد " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.671) عند مؤشر أهمية مرتفعة، أما الفقرة (30) التي تنص على " توفر الشركة الحوافز التشجيعية للأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.502) ومؤشر أهمية مرتفعة ايضاً. وتشير هذه النتائج بالرغم من إدارة الشركة لا تهتم بتسريع نظام يعمل على منح الحوافز التشجيعية للسلوكيات

الصديقة للبيئة بشكل مستديم إلا انها تسود لديهم فكرة مكافأة الموظفين وفق معايير الأداء البيئي المتميزة الظاهر لدى العاملين في الشركة، وما يؤكد هذه النتائج قيم معاملات الاختلاف التي جاءت جميع عند مستوى تشتت منخفض في مستوى إجابات افراد عينة البحث وهذا ما يعكس تجانس وتقارب وجهات نظرهم نحو معايير المكافأة الخضراء للشركة

7. اختبار فرضية الارتباط

الفرضية الرئيسية لأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والتفوق الاستراتيجي.

الجدول (12): نتائج اختبار علاقة الارتباط بين ادارة الموارد البشرية الخضراء وابعاده الفرعية والتفوق الاستراتيجي

(Correlations) المتغير الوسيط (ادارة الموارد البشرية الخضراء)						
المتغير التابع للدراسة	الوصف	التوظيف الأخضر	التدريب الأخضر	تقييم الأداء الأخضر	المكافأة الخضراء	المتغير الوسيط ككل
التفوق الاستراتيجي	معامل الارتباط	.283**	.397**	.439**	.431**	.476**
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	225	225	225	225	225

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.23

نلاحظ من نتائج الجدول (12) إن معامل الارتباط بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والتفوق الاستراتيجي بلغت قيمتها (0.476) عند مستوى دلالة احصائية (0.000) وهي اقل من مستوى دلالة معنوية (0.05) القياسية، وتدل على معنوية العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والتفوق الاستراتيجي، وكانت علاقة الارتباط ايجابية وذلك من خلال القيمة الموجبة في علاقة الارتباط بين المتغيرين مما تشير إلى العلاقة الطردية بين إدارة الموارد البشرية للممارسات الخضراء والتفوق الاستراتيجي، أي انه كلما ارتفعت ممارسة ادارة الموارد البشرية الخضراء من قبل الشركة المبحوثة وفقا للعاملين الذين يؤمنون بالممارسات الخضراء كلما أدى إلى ارتفاع مستوى التفوق الاستراتيجي لدى الشركة، وعليه من هذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة بصيغة الاثبات والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة

معنوية بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والتفوق الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التوظيف الأخضر) والتفوق الاستراتيجي.

نلاحظ من الجدول (12) بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوظيف الأخضر والتفوق الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؛ وكانت علاقة الارتباط ايجابية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعامل الارتباط التي تمثل قوة الارتباط فيما بينها، كما ان قيمة (P) التي تقابل هذه المعاملات كانت قيمتها اقل من (0.05) مما يدل على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل ارتباط (0.283)؛ وبالاعتماد على تلك النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى بصيغة الاثبات والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التوظيف الأخضر) والتفوق الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التدريب الأخضر) والتفوق الاستراتيجي.

نلاحظ من الجدول (12) بأن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التدريب الأخضر والتفوق الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؛ وكانت علاقة الارتباط إيجابية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعامل الارتباط التي تمثل قوة الارتباط فيما بينها، كما ان قيمة (P) التي تقابل هذه المعاملات كانت قيمتها اقل من (0.05) مما يدل على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين. وبلغت قيمة معامل ارتباط (0.397)؛ وباعتماد على تلك النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغة الاثبات والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التدريب الأخضر) والتفوق الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (تقييم الأداء الأخضر) والتفوق الاستراتيجي.

نلاحظ من الجدول (12) بأن هناك علاقة ارتباط معنوية بين تقييم الاداء الأخضر والتفوق الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؛ وكانت علاقة الارتباط إيجابية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعامل الارتباط التي تمثل قوة الارتباط فيما بينها، كما ان قيمة (P) التي تقابل هذه المعاملات كانت قيمتها اقل من (0.05) مما يدل على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل ارتباط (0.439)؛ وباعتماد على تلك النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغة الاثبات والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (تقييم الاداء الأخضر) والتفوق الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (المكافأة الخضراء) والتفوق الاستراتيجي.

نلاحظ من الجدول (12) بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين المكافأة الخضراء والتفوق الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؛ وكانت علاقة الارتباط إيجابية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعامل الارتباط التي تمثل قوة الارتباط فيما بينها، كما ان قيمة (P) التي تقابل هذه المعاملات كانت قيمتها اقل من (0.05) مما يدل على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل ارتباط (0.431)؛ وباعتماد على تلك النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة بصيغة الاثبات والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (المكافأة الخضراء) والتفوق الاستراتيجي. .

المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات

8. الاستنتاجات

أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والتفوق الاستراتيجي في الشركة المبحوثة. حيث كانت القوة التفسيرية تفسر ما قيمته (24.7%) من التغيرات الحاصلة في التفوق الاستراتيجي ناتجة عن ممارسة العاملين في الشركة لأبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جميع تؤثر في تعزيز التفوق الاستراتيجي باستثناء بعد (التوظيف والتدريب الأخضر) كان التأثير غير معنوي؛ وكان لبعده (تقييم الأداء الأخضر) أعلى تأثير وأخيراً بعد (المكافأة الخضراء)، وعليه يتم تبني الاستنتاج بأنه إدارة الشركة التي تعمل على اتباع استراتيجيات منظمة من خلال انشاء نظام إدارة بيئية ومراقبة بيئية بما يتوافق مع تقييم الأداء العام؛ وفقاً لمعايير تقييم الأداء

البيئي تشجيع كوارها على الاستمرار في الحفاظ على الأداء الأخضر المستدام.

9. المقترحات

المقترح الاول: معالجة القصور المترتب على ضعف دعم الاعراف التنظيمية في مختلف مجالات العمل والممارسات المتميزة وجعلها نموذجاً للشركات الاخرى.

آلية عمل :

- 1- بذل المزيد من الاهتمام والجهد في مراعاة الالتزام الموظفين بمعايير الانظمة والتشريعات الوظيفية وتهيئة مناخ يشجع على التعاون وخلق علاقات عمل جماعية.
- 2- تشجيع إدارة الشركة على دعم الموظفين من اجل التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة في بيئة العمل.

المقترح الثاني: تشجيع إدارة الشركة على إعطاء فرصة للمرشحين في التعرف بشكل اكثر وضوح على الجوانب الخضراء للشركة عند التوظيف.

آلية عمل:

- 1- العمل على تعميق الوصف الوظيفي في الشركة وصفاً ادارياً خضراء (صديقاً للبيئة).
- 2- توجيه إدارة الشركة بالاعتماد على السياسات البيئية كأساس في عمليات التوظيف بما يتوافق مع الرؤى والتصورات حول الممارسات الخضراء في المواقع الوظيفية.

المقترح الثالث: ضرورة اهتمام إدارة الشركة في تثقيف الموظفين حول الادارية البيئية في العمل والحياة العامة وتطوير وتحسين المهارات اللازمة لديهم.

آلية عمل :

- 1- بذل جهود متواصلة في نشر وعي الإدارة البيئية داخل الشركة والايخص التدريب على جوانب السلامة في الإدارة.
- 2- إقامة دورات تثقيفية لجميع الموظفين والعمل على تطوير قدراتهم على أساس الجوانب البيئية.

المقترح الرابع: توجه إدارة الشركة نحو الحفاظ على الأداء الأخضر المستدام داخل الشركة بشكل منفرد او كجزء من الأداء العام.

آلية عمل :

- 1- الاخذ بعين الاعتبار مضامين نتائج التقييم الخاصة بالأداء البيئي الأخضر من قبل المدراء عند بناء قرارات تتعلق بوضع الأهداف البيئية.
- 2- الالتزام في وضع نظام داخلي لتحقيق المتكلمات التنظيمية داخل الشركة في جميع المستويات الإدارية لكي يرتقي مستوى جودة الأداء الأخضر المستدام.
- 3- توجيه جميع المستويات الإدارية بالتطلع الى مؤشرات الأداء الأخضر الصديق للبيئة من اجل متابعة ومراقبة الأداء بما يتوافق مع أداء الشركة البيئي.

المقترح الخامس: حرص إدارة الشركة على تحفيز سلوكيات العمل بهدف زيادة الجهود المبذولة بما تحقق الأهداف البيئية.

آلية عمل :

- 1- تنمية مهارات العاملين وجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف البيئية والتكيف مع المتغيرات الجديدة لبيئة العمل.
- 2- توجيه إدارة الشركة على توفير الحوافز التشجيعية للأنشطة والسلوكيات الرصدية للبيئة من أجل تعزيز أداءهم في مختلف مجالات العمل.
- 3- اتباع نظام تحديد المكافأة بشكل منظم بما يتوافق وينسجم مع المقترحات الخضراء المقدم من قبل الموظفين في الشركة بما يحقق الأداء البيئي المتميز .

المقترح السادس: ضرورة اهتمام إدارة الشركة في مراعاة جميع التغيرات التي تطرأ على خططها ونطاق عملياتها الداخلية من أجل تحقيق التنوع وأفضل أداء في إطار الاستراتيجية الملائمة.

آلية عمل :

- 1- العمل على تحديد اداة الشركة بشكل واقع بما ينسجم مع خطنها الاستراتيجي لتقديم أفضل الممارسات الاستراتيجية.
- 2- الاستثمار الأمثل لنوعية الخطط المقدمة من الإدارة بحيث تكون واقعية تعكس رؤية مدراءها نحو التفوق الاستراتيجي.

المقترح السابع: حث إدارة الشركة على تحقيق التميز والتفوق على منافسيها الآخرين من أجل الارتقاء بمستوى العمل.

آلية عمل :

- 1- بذل المزيد من الاهتمام والجهد في إيجاد بيئة تشاركية غايتها التعامل بطريقة مهنية للحصول على المعلومات التي تدعم الموظفين لتعزيز الثقافة التنظيمية لديهم.
- 2- تشجيع الموظفين على التفاعل الإيجابي من خلال روح المبادرة والتكيف مع جميع ظروف العمل بهدف تعزيز الثقة وأشباع احتياجاتهم.

المقترح الثامن: توجه إدارة الشركة نحو الاستفادة من تجارب الآخرين ضمن معايير ومواصفات جودة الخدمات من خلال تقنية المعلومات المتوفرة.

آلية عمل :

- 1- الاعتناء في استخدام تقنية المعلومات من خلال الموظفين ذوي الخبرات والمهارات المرتفعة وتشجيعهم على المبادرات من أجل سهولة الوصول الى الخدمات.
- 2- حث إدارة الشركة على مراعاة الجوانب الفكرية التي تعمل على تقديم الخدمات.
- 3- الاستجابة السريعة نحو تسهيل الخدمات بشكل إيجابي من قبل إدارة الشركة من خلال وسائل وتقنيات مبتكرة.

المقترح التاسع: معالجة الضعف الحاصل في تفوق العمليات نتيجة ضعف تطبيق الخطة الاستراتيجية المتبعة من قبل الشركة.

آلية عمل

- 1- المحافظة على تعزيز التدريب والتطوير للعاملين اللازمة للمؤهلات العلمية العليا بما يؤدي الى أداء المهام الوظيفية بكفاءة عالية.

- 2- فسح المجال امام جميع المستويات الإدارية بالمشاركة في تطبيق الخطط الاستراتيجية.
- 3- العمل على تسهيل طريقة الوصول الى الخبراء والمختصين والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم بما يزيد من كفاءة أداء المهام للعاملين في الشركة.

المصادر

1. حاجي، زين هات، عثمان، محمود محمد،(2023)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة ودورها في تحقيق التفوق الاستراتيجي "دراسة تحليلية لأراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان – العراق"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 11، العدد 1، ص25-38.
2. علوان، علي حسن، النجار، شهناز فاضل،(2022)، تأثير القيادة البارعة في تحليل التفوق الاستراتيجي/ دراسة تطبيقية في دائرة التدريب وبحوث الطاقة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد135، ص1-20.

References

1. Ahmed M, Shafiq S. The impact of organizational culture on organizational performance: A case study on the telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research*. 2014;14(2):45-52.
2. Al-Dhaafri HS, Yusoff RZ, Al-Swidi AK. The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence framework. *International Journal of Business Administration*. 2013;4(1):1-15.
3. Ahuja D. Green HRM: Management of people through commitment towards environmental sustainability. *International Journal of Research in Finance and Marketing*. 2015;5(7):56-68.
4. Bangwal D, Tiwari P. Green HRM – A way to greening the environment. *IOSR Journal of Business and Management*. 2015;17(12):45-52.
5. Deshwal P. Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*. 2015;1(3):21-29.
6. Durrah O, Khmour N, Al-Abbadi S. The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the Contextual Performance: A Case Study in the Cardiovascular Surgery Hospital. *International Business Research*. 2014;7(9):29-40.
7. Daft RL, Murphy J, Willmott H. *Organization Theory & Design: An International Perspective*. 4th ed. Cengage Learning; c2020.
8. Kim YJ, Kim WG, Choi HM, Phetvaroon K. The Effect of Green Human Resources Management on Hotel Employees' Eco-friendly Behavior and Environmental Performance. *International Journal of Hospitality Management*. 2019;76:39-48.
9. Musa P, Tulay G. Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms. *SAM Advanced Management Journal*. 2008;73(1):41-56.
10. Nayak S, Mohanty V. Green HRM for business sustainability. *Indian Journal of Scientific Research*. 2017;15(2):81-88.