

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز الأداء الريادي¹ بحث استطلاعي تحليلي في عينة من شركات الصناعات الغذائية

Green Human Resources Management Practices and their Impact in Enhancing Entrepreneurial Performance

(An alytical Exploratory Research in a Sample of Food Industries Companies)

الباحث: حسين علاء خيري البياتي

Hussein Alaa Khiry

albyatyhsyn66@gmail.com

أ. م. د. حسين هريجة عالي الحسناوي

Hussein Hurajah Alhasnawi

husein.alhasnawi@uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

يهدف هذا البحث الى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الريادي. وقد انطلق البحث بمشكلة رئيسية ضمت عدة تساؤلات وكان أهمها (هل الشركات المبحوثة تطبق ممارسات (GHRM) وما هو اثرها في تعزيز الأداء الريادي؟). اشتمل مجتمع البحث على أربع شركات صناعات غذائية في بعض محافظات الفرات الاوسط وبلغت عينة البحث (130) فرد من المسؤولين في الشركات أضف الى ذلك موظفي قسم إدارة الموارد البشرية. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث. ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرنامجين (SPSS V.24 ; Amos V.23) توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات تمثل أهمها بوجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الريادي. واخيراً اختتم البحث بمجموعة من التوصيات تمثل أهمها بضرورة استثمار التأثير الايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الريادي عن طريق قيام الشركات المبحوثة بوضع الخطط الاستباقية وتعميق الوعي الوظيفي لدى العينة للإفادة من تلك الممارسات الخضراء في تعزيز الأداء الريادي.

المصطلحات الدالة: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الأداء الريادي، شركات الصناعات الغذائية.

Abstract

This research aims to demonstrate the impact of green human resource management practices on enhancing entrepreneurial performance. The research started with a major problem that included several questions, the most important of which was (Are the research companies applying GHRM practices and what is their impact on enhancing entrepreneurial performance?). The research community included four food industry companies in some governorates of the Middle Euphrates, and the research sample reached (130) individuals from companies officials, in addition to the staff of the Human Resources Management

Department. The questionnaire was used as a main tool in collecting data and information necessary for research. For the purpose of statistical analysis and data processing, the research relied on a set of statistical methods available in the two programs (SPSS V.24; Amos V.23). The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of two associations, an association of significant statistical significance between green human resource management practices and entrepreneurial performance. Finally, the research concluded with a set of recommendations, the most important of which is the necessity of investing the positive impact of green human resource management practices in entrepreneurial performance through the research companies setting pre-emptive plans and deepening job awareness among the sample to benefit from these green practices in enhancing entrepreneurial performance.

Key terms: green human resource management practices, entrepreneurial performance, food industries.

المقدمة

إن أداء المنظمات الريادية وبمختلف مجالاتها يعتمد بدرجة كبيرة على اعتماد الممارسات الصديقة للبيئة كالاتزام بالقوانين والتشريعات البيئية ومراعاة المسؤولية الاجتماعية والقضايا البيئية واتباع الإدارة الخضراء من أجل الابتعاد عن الملوثات والمخلفات التي تلحق الأذى بجميع المستفيدين (المنظمة وعضاؤها ، المجتمع البيئية الطبيعية) لذلك جاء الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كونها الممارسات التي تعتنى بتصميم الوظائف الخضراء وتوفير المورد البشري المؤهل لعملها اضافة الى تدريبهم وتقييمهم وتحفيزهم لتقديم افضل ما لديهم والاهتمام بصحتهم وسلامتهم ، وباختصار فهي تلك الممارسات المهمة بإدارة المورد البشري المميز منذ دخوله والى خروجه من المنظمة مع التركيز على الجانب البيئي في كل ممارسة من ممارساتها ، الامر الذي ينعكس ايجاباً على تحسين أداء المنظمة الريادية. ومن أجل الاحاطة بموضوع البحث فقد جرى هيكلته لأربعة مباحث، إذ تناول المبحث الاول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد أختص بالتأطير النظري لمتغيرات البحث، في حين ركز المبحث الثالث على الجانب التطبيقي للبحث، واختمت البحث بالمبحث الرابع والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول

منهجية البحث

اولاً- مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث نظراً لما تشهده المنظمات اليوم من شدة المنافسة نحو تقديم منتجات متطورة لا تتناسب فقط مع رغبات الزبائن واحتياجاتهم وانما النظر الى أبعد من ذلك كحماية المجتمع والبيئة الطبيعية ككل ، وفي ظل هذا التطور صار على المنظمات البحث عن فلسفة أعمق ورؤيا أشمل تعتمد على اختيار المجالات التي تضمن لها التفوق في أداءها ، فنتج عن ذلك بزوغ مفهوم (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والذي أصبح ضرورة ملحة للمنظمات الريادية الساعية وراء تحسين أداءها الريادي ، وعليه بدأت عملية تشخيص مشكلة البحث بقيام الباحث بزيارة شركات الصناعات

الغذائية عينة البحث ، إذ تكمن مشكلة البحث الحالي في غياب الوعي بأهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تعزيز الأداء الريادي ، ويمكن تجسيد هذه المشكلة عن طريق طرح التساؤلات الآتية :-

- 1- هل تتبنى الشركات المبحوثة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- 2- هل تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الريادي من وجهة نظر عينة البحث؟
- 3- هل تمتلك الشركات المبحوثة صورة واضحة عن مفهوم وابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الريادي؟
- 4- ما هو مستوى علاقة ارتباط وتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الريادي من وجهة نظر عينة البحث؟

ثانياً- أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث فإنّ الهدف الرئيس له هو توضيح أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الريادي ، اضافة الى تحقيق الأهداف الآتية:-

- 1- التعرف على مدى تبني الشركات المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومحاولة تقييم واقعها في البيئة العراقية.
- 2- تحديد مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الريادي للشركات المبحوثة
- 3- بلورة إطار نظري يضم المفردات الرئيسة الأكثر أهمية لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الريادي بأبعاده.
- 4- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة على مستوى الشركات الصناعية عينة البحث.

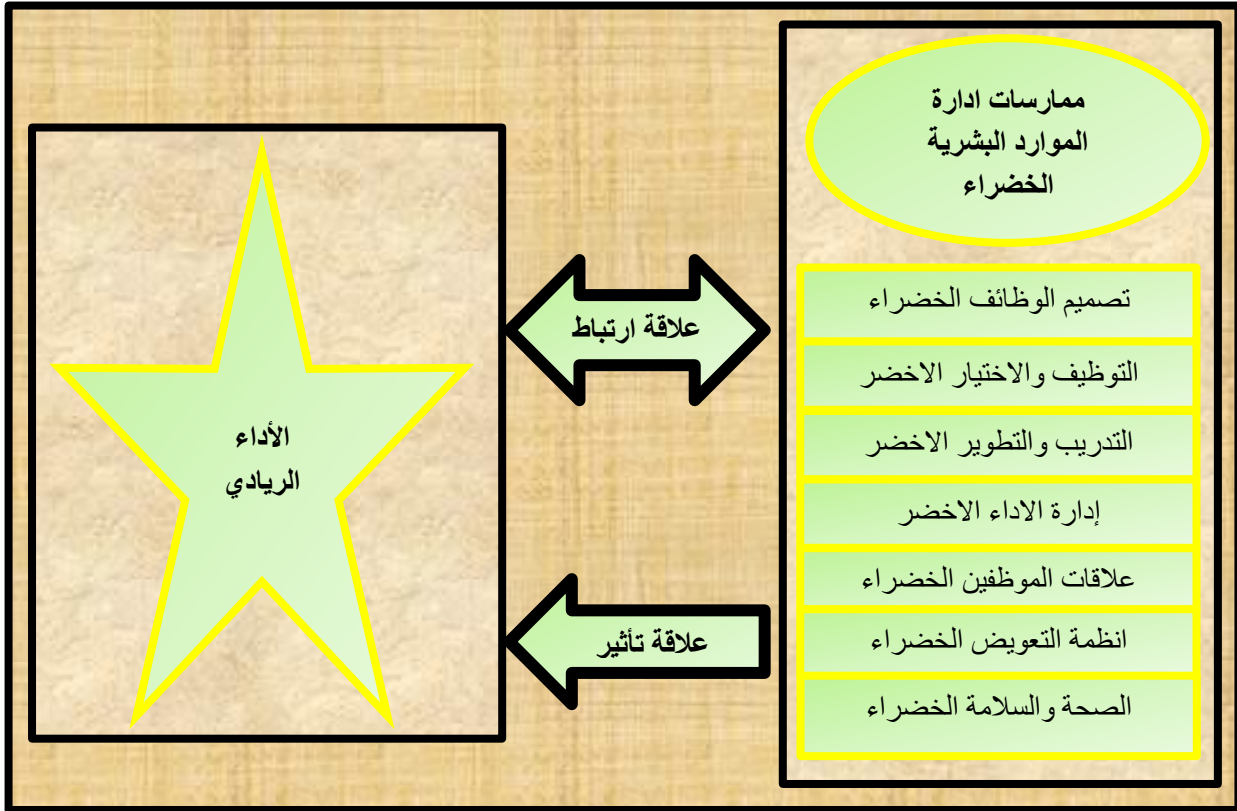
ثالثاً- أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث الحالي عن طريق الأهمية الفكرية لمتغيراته والتي تعدّ من المفاهيم الحديثة والمهمة وذات التأثير على الكثير من مجريات عمل المنظمات وفي مختلف المجالات ، إذ يتضمن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حقلين مهمين في تخصصات إدارة الاعمال وهما (إدارة الموارد البشرية ، الإدارة البيئية) الامر الذي يسهم في خلق التفاعل الفكري والمساهمة الجادة في وضع اسس مفاهيمية جديدة ، اضافة لذلك فالبحث يجذب أنتباه المنظمات - ويمختلف اقسامها ومستوياتها الادارية ولا سيما قسم إدارة الموارد البشرية- الى أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء . كذلك يوضح هذا البحث الدور الاساس لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعديل مواقف وسلوك الموظفين نحو حماية البيئة في تعاملاتهم اليومية.

رابعاً- مخطط البحث الفرضي

بالاستناد الى الأطر الفكرية لأدبيات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الريادي وفي ضوء مشكلة واهداف البحث تتطلب المعالجة المنهجية تصميم مخطط افتراضي تتحدد فيه أهم علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين الرئيسين ، المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير المعتمد (الأداء الريادي) ، وكما موضح في الشكل (1).

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث.



المصدر: اعداد الباحثان.

خامساً- فرضيات البحث

تمثل الفرضيات بياناً للموضوع الذي هو قيد البحث وتوضيحاً لعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته وأبعادها ، وكذلك محاولة للإجابة عن التساؤلات التي طُرحت في مشكلة البحث ولتحقيق أهدافه واختبار مخططه ، لذا يستند البحث الحالي على فرضيتين رئيسيتين وكالآتي :

الفرضية الرئيسية الاولى:- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الريادي للشركات المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية:- لا توجد علاقة تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الريادي للشركات المبحوثة.

سادساً- مجتمع البحث وعينه

1- مجتمع البحث

انطلاقاً من هدف البحث الاساس والمتمثل في معرفة مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الريادي ، لذا وقع اختيار الباحث على بعض شركات الصناعات الغذائية (الخاصة) العاملة في محافظات الفرات الاوسط كمجتمع البحث الحالي. وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي قام بها الباحث لتغطية اكثر من شركة في تلك المحافظات لإعطاء نظرة شاملة عن مدى تطبيق هدف البحث في شركات المحافظات المذكورة ، الا أنه تعذر عليه الوصول الى جميع هذه المحافظات نظراً لسوء الوضع الامني (حظر التجوال- الناتج عن اندلاع المظاهرات إضافة الى جائحة فايروس كورونا (كوفيد-19)) فضلاً عن اعتذار الكثير من الشركات لنفس السبب. لذا اقتصر مجتمع البحث الحالي على اربع شركات صناعات غذائية كما موضحة في الجدول (1).

جدول (1) وصف شركات مجتمع البحث.

ت	اسم الشركة	نوع القطاع	الموقع	تاريخ التأسيس	راس المال المدفوع	عدد العاملين
1	شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة.	خاص	بابل/المدحتية-الطريق الدولي.	2012	250 مليون دولار	2000
2	شركة الواحة (كوكاكولا) للمشروبات الغازية والمياه المعدنية والعصائر.	خاص	بابل/الدبلة.	2009	250 مليون دولار	500
3	شركة نور الكفيل للمنتجات الصناعية والغذائية.	خاص	كربلاء المقدسة- الزبيبية- الطريق الرابط.	2014	مليار دينار عراقي	500
4	شركة كربلاء لصناعة المواد الغذائية.	خاص	كربلاء/قرب السايو.	2003	3 مليون دينار عراقي	60

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على السجلات.

2- عينة البحث

استناداً لمتغيرات البحث والمتمثلة بـ(ممارسات (GHRM) ، الأداء الريادي) اعتمدت العينة (القصدية) لمجموعة من مالكي الشركات المبحوثة أو من ينوب عنهم من المسؤولين (المديرين ، معاوني المديرين ، رؤساء الأقسام ، ومسؤولي الشعب والوحدات) اضافة الى مسؤولي ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعاونيهم ، وذلك للأسباب الآتية:-

أ- اعتمد مسؤولي ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعاونيهم كونهم المعنيين بتطبيق ممارسات (GHRM).

ب- وجد الباحث وباطلاعه على الدراسات السابقة بأن متغير الأداء الريادي يجري قياسه من قبل مالكي الشركة او من ينوب عنهم من المسؤولين ولمختلف مستويات الشركة.

لذا جرى توزيع (130) استمارة استبانة على العينة المستهدفة أعيدت جميعها وكانت صالحة للتحليل أي بنسبة 100% وكما موضح ذلك في جدول (2).

جدول (2) عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة.

الاستمارات			مجتمع البحث
نسبة الاسترجاع	المسترجعة	الموزعة	
100%	55	55	شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة.
100%	32	32	شركة الواحة (كوكاكولا) الواحة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية والعصائر.
100%	33	33	شركة نور الكفيل للمنتجات الصناعية والغذائية.
100%	10	10	شركة كربلاء لصناعة المواد الغذائية.
100%	130	130	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان.

3- خصائص عينة البحث

يوضح جدول (3) خصائص عينة البحث.

جدول (3) خصائص عينة البحث.

المؤهل العلمي			الفئة العمرية					النوع الاجتماعي		
اعدادية	دبلوم	بكالوريوس	شهادة عليا	60 فأكثر	59-50	49-40	39-30	أقل من 30	الاناث	الذكور
5	30	90	5	5	15	40	50	20	20	110

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الاستبانة.

سابعاً- متغيرات الدراسة ومقاييسها المعتمدة

يوضح الجدول (4) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية بمقاييسها المعتمدة من أجل إعطاء صورة واضحة عن المصادر التي اعتمدت في قياس تلك المتغيرات.

جدول (4) متغيرات الدراسة ومقاييسها.

مصادر المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Shah, 2019:777)	4	ممارسة تصميم الوظائف الخضراء	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	1
	3	ممارسة التوظيف والاختيار الخضراء		
	4	ممارسة التدريب والتطوير الخضراء		
	6	ممارسة إدارة الاداء الخضراء		
	5	ممارسة إدارة التعويض الخضراء		
	3	ممارسة الصحة والسلامة الخضراء		
	3	ممارسة علاقات العمل الخضراء		
(Juhdi et al., 2015:36)	3	البعد المالي/ الربحية	النجاح الريادي	2
	6	رضا الريادي		
	5	الشعور بالامتنان		
	4	الاستعداد لريادة الأعمال		

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة.

ثامناً- مصادر جمع المعلومات

1- الجانب النظري:

اعتمد الباحث في بناء الجانب النظري على المصادر المتاحة التي تناولت موضوع البحث ، إذ استعان الباحث في هذا الجانب على بعض المراجع العلمية الأجنبية والعربية والمتمثلة بـ(الكتب ، المقالات ، البحوث ، المؤتمرات ، الرسائل والاطاريح ، وشبكة الانترنت) ذوات الصلة بموضوع البحث.

2- الجانب الميداني:

جرى استخدام استمارة الاستبانة التي توصف بأنها الوسيلة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات ذوات العلاقة بالجانب الميداني للبحث ، وقد روعي في إعدادها وصياغة فقراتها والوضوح والتجانس فضلاً عن اعتمادها العبارات السلسلة الفهم والابتعاد عن الصياغات الفلسفية غير المفهومة لكي يسهل ادراكها من قبل المجيبين وكذلك محاكاتها للجانب الميداني والعمل الواقعي في الشركات عينة الدراسة ، وتضمنت الاستبانة محورين هما:-

• المحور الاول: اشتمل على المعلومات العامة التعريفية الخاصة بالمستجيبين وهي عبارة عن معلومات شخصية عامة تتمثل بالآتي (النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي ، العنوان الوظيفي).

• **المحور الثاني:** يتضمن متغيرات الدراسة وهي :-

- أ- متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وقد قيست بسبع ممارسات فرعية ، وكان اجمالي الفقرات (28) فقرة.
ب- متغير النجاح الريادي وقد جرى قياسه بأربعة أبعاد ، وكان اجمالي الفقرات (18) فقرة.

ليصير أجمالي الفقرات الخاصة بالاستمارة هو (46). وقد استُخدم تدرج (Likert) الخماسي في جميع مقاييس الاستبانة وهو مقياس مرتب من عبارة (أنفق بشدة) التي أعطيت الوزن (5) إلى عبارة (لا أتفق بشدة) التي أعطيت الوزن (1) وبمدى استجابة (5-1) ، وإن فقرات الاستبانة هي فقرات ايجابية ، وقد نُبئت بالاعتماد على آراء الخبراء المحكمين وملاحظاتهم.

تاسعاً- الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات ومعالجتها واختبار مدى صحة فرضيات البحث ، اعتمد الباحث على استخدام عدد من الاساليب الإحصائية المتوفرة في البرنامج الإحصائية (SPSS, V.24 ; AMOS, V.23) وبما يتناسب وطبيعة البيانات المجمعة وملائمتها لها ، وعلى هذا الأساس فإن البحث الحالي يستلزم الأدوات الآتية :

1- الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي :

- أ- **الوسط الحسابي:** لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث ، إذ إن الوسط الحسابي يستخدم لمعرفة مستوى إجابات العينة على متغيرات البحث.
ب- **الانحراف المعياري:** لقياس درجة التشتت لقيم الإجابات عن الوسط الحسابي ، إذ يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
ت- **معامل الاختلاف :** يستخدم لمعرفة تذبذب واختلاف قيم الوسط الحسابي من الانحراف المعياري.
ث- **الأهمية النسبية:** وهي النسبة التي تستخدم لبيان درجة أهمية استجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة، وتستخرج من حاصل قسمة الوسط الحسابي على عدد درجات المقياس مضروباً بـ(100) ، ومن ثم تقارن نسبة الإجابة على مساحة المقياس مع مستويات الأهمية الأخرى لاستخراج مستوى الأهمية الخاص بكل فقرة وبعده.

2- الأدوات الإحصائية التحليلية: لقد استُعملت مجموعة من أدوات التحليل الإحصائية بوصفها أدوات جرى اعتمادها بشكل واسع للتحليل والمعالجة واختبار الفرضيات ، إذ إن طبيعة بيانات البحث هي بيانات طبيعية وفيما يأتي أهم تلك الأدوات:

- أ- **التحليل العاملي التوكيدي:** للتأكد من صدق بناء المقاييس ومدى ملائمة الهيكل النظري للمقياس مع اجابات العينة.
ب- **معامل الارتباط (Pearson):** لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين.
ت- **نمذجة المعادلة الهيكلية:** لتحديد نوع وقوة التأثير بين المتغيرين.

المبحث الثاني

التأطير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث

اولاً- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)

1- مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

وتعرف الممارسات بأنها أنشطة أو عمليات مثلى يجري استخدامها لضمان أداء عمل المنظمات. او هي طريقة يجب أن يجري بها العمل ، ويمكن أن تشمل (الأنشطة ، العمليات ، الوظائف ، المواصفات القياسية ، الإرشادات) (قاموس المعاني الالكترونية).

اشار (Hosain & Rahman, 2016:54-55) الى أنه في نهاية القرن العشرين ظهرت هناك قضايا استراتيجية جديدة متمثلة بالإدارة الخضراء والتي اصبحت شعاراً عالمياً في بداية القرن الحادي والعشرين ، اذ ظهرت هناك حاجة متزايدة باستمرار لدمج اهداف الإدارة البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتنتج مصطلح جديد يعرف بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) الأوسع نطاقاً. وفي السياق نفسه يضيف كل من (Opatha, 2013:12-16 ; Siyambalapatiya et al., 2018:543) بأن مصطلح (GHRM) مفهوم جديد وربما ظهر عن طريق مساهمة (Wehrmeyer عام 1996م) الذي حرر كتاباً بعنوان (Green People) ، وفي الآونة الاخيرة زاد اهتمام المنظمات بتطبيق تلك الممارسات الخضراء استجابة للمتطلبات البيئية (كالمواصفة ISO 14001 والمتطلبات القانونية المتعلقة بحماية البيئة) ، وان الهدف من وراء تطبيق ممارسات (GHRM) هو تعزيز الأداء البيئي للمنظمة عن طريق تحسين مشاركة الموظفين والتزامهم تجاه حماية البيئة. ويرى (Yong et al., 2019:265) بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير كبير ومهم في دعم الوظائف الأخرى باتجاه تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بعدة طرق ، فالمنظمات ذات الأداء البيئي لها القدرة الأكبر على اكتساب الميزة التنافسية مقارنة بالمنظمات غير البيئية.

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مفهوم (GHRM) بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم ، ويبين الجدول (5) بعض إسهامات الباحثين لهذه المفاهيم بحسب تسلسلها الزمني:-

جدول (5) مفهوم ممارسات (GHRM).

ت	المصدر	التعريف
1.	(Jabbar & Abid, 2015:143)	هي ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بفلسفات وسياسات الإدارة البيئية والتي تعمل على زيادة وعي الموظفين حول المسؤوليات البيئية وحمايتها.
2.	(Fayyazi et al. , 2015:102)	هي تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات التوجه البيئي لتعزيز التنفيذ المستدام للموارد داخل المنظمات وبشكل ادق فإن تلك الممارسات تعزز الاستدامة البيئية.
3.	(Sharif et al., 2016: 147)	هي عبارة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية المنسجمة مع الأهداف البيئية والتي تؤدي دوراً مهماً في تنفيذ وصيانة أنظمة الإدارة البيئية وتطوير المنتجات والابتكارات ذات التأثير البيئي المنخفض.
4.	(Sarode & Patil, 2018:527)	هي سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو حماية البيئة والحفاظ عليها وهذا ما يخلق الرضا الوظيفي العالي ومشاركة أفضل من شأنها أن تؤدي إلى إنتاجية عالية.

5	(Opatha & Hewapathirana, 2019:6)	هي الممارسات التي تتعامل مع إعادة التفكير في المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها وعملياتها وأنشطتها واستراتيجياتها بطريقة صديقة للبيئة من أجل تلبية احتياجات الاستدامة البيئية.
---	----------------------------------	--

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة.

وبناء على ما تقدم يمكن النظر الى ممارسات (GHRM) بأنها عملية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية عن طريق دمجها مع الإدارة البيئية لتحويل الموظفين التقليديين الى موظفين أصدقاء للبيئة بهدف تعزيز مساهمتهم في الاستدامة البيئية.

2- أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

لقد أصبحت ممارسات (GHRM) الكلمة الطنانة في الوقت الحاضر ، اذ اتجهت معظم المنظمات إلى اعتماد تلك الممارسات في أداء أعمالها نظرا لأهميتها الكبيرة في تحقيق العديد من المزايا التنافسية كزيادة الكفاءة وخفض التكاليف والاحتفاظ بالموظفين وتحسين الإنتاجية (داود وعلي, 2017:126 ; Ahmad,2015:3-11). وفي السياق نفسه يضيف (Mashala) بأن أهمية ممارسات (GHRM) تنعكس على (الموظفين والمجتمع والبيئة وليس فقط على المنظمة) فهي توفر بيئة عمل صحية ترفع من معنويات الموظفين وتحسن أدائهم الامر الذي يحفز الابتكار والابداع لديهم نحو الاستخدام الفعال للموارد وتقليل الهدر وأثار الكربون والنفايات ، وهذا ما يعزز صورة وسمعة المنظمات ويكسبها ميزة تنافسية عن طريق ضمان المسؤولية الاجتماعية وتوفير التكلفة والحد من التدخلات الحكومية (Mashala, 2018:60-61). وفي ذات الصدد يرى (Zaid et al. 2018:973-976) بأن أهميه تطبيق ممارسات (GHRM) في المنظمات تتمثل في تعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة مما يؤدي الى زيادة مقبولية علامتها التجارية لدى جميع اصحاب المصلحة ، وهذا ما يجعلها جاذبة لتوظيف المواهب المتميزة وتطويرها والاحتفاظ بها ، بالإضافة الى زيادة المبيعات والارباح. وفي الإطار نفسه يضيف (Masri & Jaaron, 2017:476-478) بأن أهمية ممارسات (GHRM) تتمثل بخلق الوعي البيئي بين موظفي المنظمة حول كيفية الحفاظ على البيئة ويجري تحقيق ذلك عن طريق تحقق التوازن الثلاثي (الاجتماعي: العمل والحياة ، الاقتصادي: الارباح ، الوعي البيئي : تقليل التلوث).

اما (Ren et al., 2018:786-787) فيرى بأن أهمية (GHRM) تظهر عن طريق توفيرها عددا من المزايا التنافسية منها (الاستجابة للظروف الخارجية المتغيرة ، جذب رأس المال البشري المتميز، زيادة الطلب على منتجات الشركة ، تجنب الغرامات التي تفرضها الجهات المختصة). وفي السياق نفسه يضيف (Mtembu,2019:268-269) بأن أهمية (GHRM) تظهر عن طريق تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية اذ تُستخدم التقنيات الخضراء الحديثة والفعالة من حيث التكلفة والسرعة مثل (التوظيف الإلكتروني ، إدارة الأداء التفاعلية الإلكترونية ، والتدريب الافتراضي). ويرى (Opatha & Arulrajah, 2014:104-105) بأن ممارسات (GHRM) تمكن المنظمات من إدارة برامجها البيئية بنجاح والتغلب على تحديات تنفيذ تلك البرامج عن طريق اعتماد ممارساتها الخضراء المتمثلة ب(التوظيف ، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء ، علاقات الموظفين ، أنظمة المكافآت والصحة والسلامة) كأدوات قوية تعمل على مواءمة الموظفين مع الاستراتيجيات البيئية للمنظمة وتساهم بشكل حاسم في الإدارة البيئية الناجحة وتوفير منتجات صديقة للبيئة. وفي ذات الصدد يضيف (Peerzadah et Al,2018:790) بأن أهمية ممارسات (GHRM) تعزز السلوكيات والمواقف والقدرات الخضراء للموظفين وتحفزهم على التفكير الأخضر وتساهم في بناء وتطوير معرفتهم ومهاراتهم المرتبطة بالاستدامة البيئية. ويضيف (BOMBIAK & MARCINIUK-KLUSKA, 2018:5) بأن اعتماد ممارسات (GHRM) ينعكس ايجابا على زيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية وزيادة كفاءة العملية وتقليل النفايات وتحسين المنتجات وخفض التكاليف.

3- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

Dimensions of green human resource management practices

نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فأن البحث الحالي سوف يتبنى أنموذج (Shah, 2019:774-775) والذي اشتمل على سبع ممارسات تمثلت بـ(ممارسة تصميم الوظائف الخضراء ، ممارسة التوظيف والاختيار الخضراء ، ممارسة التدريب والتطوير الخضراء ، ممارسة إدارة الأداء الخضراء ، ممارسة التعويض الخضراء ، ممارسة إدارة الصحة والسلامة الخضراء ، ممارسة علاقات العمل الخضراء) ، وسيجري توضيح كل ممارسة من هذه الممارسات وكما يأتي:-

أ- تصميم الوظيفة الخضراء Green job design

في الآونة الاخيرة ازداد اقبال المنظمات نحو اعتماد التوجه البيئي ولا سيما بعد ظهور مصطلح (GHRM) في تسعينيات القرن العشرين والذي كان له دوراً بارزاً في انشاء وتصميم العديد من الوظائف الخضراء في مختلف المنظمات (الصناعية او الخدمية او الادارية) للمساهمة في الحفاظ على البيئة (Ravi , 2013:12). وفي السياق نفسه اكد (احمد) بأنه للقيام بعملية تصميم الوظائف الخضراء فعلى المنظمات ذات التوجه البيئي أن تبدأ أولاً بأجراء تحليل لوظائفها الخضراء لتحديد الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية اذ يمثل الوصف الوظيفي البيئي بـ(اسم الوظيفة وموقعها , تحديد الواجبات والمسؤوليات والمهام الاساسية ، الآلات والادوات المستخدمة ، طبيعة العمل وحجم ونوع الاشراف) ، اما المواصفات الوظيفية البيئية فتتمثل بـ(مستوى الذكاء والخبرات السابقة ، مستوى التعليم والتدريب ، المقدرات الجسمية والقدرات الخاصة) (احمد, 2019:423-424). وعليه تم تعريف تحليل الوظائف الخضراء بأنها عملية ادراج البعد البيئي كعنصر اساسي في التوصيف الوظيفي وتحديد الكفاءات والمهارات والمتطلبات الخضراء ككون خاص في مواصفات الوظائف (Halawi & Zaraket, 2018:25-26). كما عرفها (Shah, 2019: 772) بأنها عملية منهجية للقيام بتحليل واجبات الوظيفة والمسؤوليات وظروف العمل وكذلك المتطلبات الشخصية التي يتطلبها ذلك العمل البيئي.

اما بخصوص تصميم الوظائف الخضراء فيمثل المرحلة الاخيرة من مراحل تحليلها ، اذ يتوقف تصميم الوظائف على استراتيجيات المنظمة وطبيعة توجه اعمالها ، لذا فأن تصميم الوظائف الخضراء في المنظمات ذات التوجه البيئي يتطلب معرفة المعايير البيئية للوظيفة ومهارات وقدرات وتوجهات المرشحين البيئية (Russo, :14-15), ولهذا فأن القائمين على التصميم يعتمدون على مجموعة المعايير البيئية لتصميم الوظائف الخضراء على ضوءها ، وتحديد قدرات وكفاءة ومهارة المرشحين لشغل تلك الوظائف الخضراء (احمد, 2019:423-424). وعليه جرى تعريف ممارسة تصميم الوظائف الخضراء بأنها عملية وضع رؤية واضحة حول كيفية تنفيذ الوظائف الخضراء وتشمل المهام والواجبات والمسؤوليات التنظيمية والمؤهلات الشخصية المتعلقة بالبيئة (Das & Singh, 2016:231). وقد عرف الباحث هذه الممارسة بأنها عملية رسم خريطة مفصلة تتضمن توضيح واجبات ومسؤوليات الوظائف البيئية الخضراء لبيان كيفية تنفيذ تلك الوظائف الخضراء الصديقة للبيئة.

ب- التوظيف والاختيار الأخضر Green recruitment and selection

في العقود الاخيرة ظهرت هنالك حاجة ملحة إلى برامج حماية البيئة والمحافظة عليها لذا اضطرت المنظمات للبحث عن أفراد بمؤهلات تمكنهم من المساهمة في توجهها البيئي ، فمن العوامل الأساسية وراء أداء أي عمل هي كمية ونوعية الموارد الجيدة التي توظفها المنظمة (Amrutha & Geetha, 2019:24). وهذا ما اكده (Shaban, 2019:88) بأنه يتعين على المنظمات أن تكون لديها القدرة على جذب وتوظيف الافراد ذوي المواهب والمهارات الإبداعية والذين هم على دراية بالاستدامة البيئية ولديهم تجارب سابقة مع الممارسات الخضراء وفكرة مبدئية عن كيفية تطبيق ذلك بأفكار وطرق ابداعية. وفي ذات الصدد اضاف (Rahimian, 2014:52) بأن المنظمات ذات التوجه البيئي والحاصلة على شهادة

(ISO14001) تميل إلى اختيار الموظفين الذين لديهم معرفة ودوافع بيئية. وفي السياق نفسه اضاف (Bastrykina, 2018:31-32) بأنه إذا كانت قيم وثقافة المنظمة مهتمة بتحقيق الاستدامة البيئية فعليها توظيف واختيار افراد يدعمون تلك القيم ، وفي الوقت نفسه إذا كانت المنظمة مسؤولة بيئيا فستكون أكثر جاذبية للأشخاص الموهوبين الراغبين في مشاركة هذه المسؤولية ويتناسبون مع القيم والثقافة الخضراء .

تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على تشجيع المرشحين لاستخدام التقنيات الإلكترونية مثل تقنيات الاتصال عن بعد والتي الغت الكثير من التكاليف والسفر وهذه الخطوات يمكن أن تسهم جميعها في تعزيز الثقافة البيئية للمنظمات (Shahriari, 2019:179). كما واطاف (Masri, 2016:33-34) بأن عملية التوظيف الأخضر تعمل على الحد من استخدام الورق عن طريق استخدام تكنولوجيا الإنترنت مثل (المقابلات الصوتية / المرئية ،اختبارات عبر الإنترنت ، رسائل نصية قصيرة ، إرسال بريد إلكتروني ،التقديم عبر موقع المنظمة) للتقليل من تكلفة العمليات التقليدية وانبعاثات الكربون وأي ضرر بيئي آخر. وعليه عرف (SAKWA, 2018:3) التوظيف الأخضر بأنه عملية توظيف الافراد ذوي المعرفة والمهارات والسلوكيات والمواهب المرتبطة بأنظمة الإدارة البيئية في المنظمات. كما اضاف (Stojanoska, 2016:18) تعريف آخر للتوظيف الاخضر بأنه عملية إيجاد نفس الالتزام تجاه البيئة بين المنظمة ومقدم الطلب الذي توظفه. وقد عرف الباحث هذه الممارسة بأنها عملية جذب وتوظيف المرشحين ذوي الكفاءة والقدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمات ذات التوجه البيئي.

ت- التدريب والتطوير الأخضر Green training and development

تزداد فائدة توظيف المواهب الخضراء عندما يتبعه تدريب أخضر على أنشطة حماية البيئة للحفاظ على أفضل المواهب الخضراء وتطويرها والتغلب على مشاكل دوران الموظفين (Amrutha & Geetha, 2019:25). وفي ذات الصدد بين (Ali at el., 2017:27) بأن التدريب والتطوير الأخضر يعتبر مفهوما جديدا مستمدا من المفهوم الاوسع (الأخضر) والهدف منه هو خلق الوعي البيئي وتنفيذ الممارسات الخضراء الشاملة في المنظمة ، وهو بذلك يختلف عن برنامج التدريب والتطوير التقليدي من حيث أنه يتضمن مفاهيم إدارة النفايات وإعادة التدوير وتوفير الطاقة والأمان وتعزيز المعرفة البيئية وخلق الوعي بشأن المخاطر البيئية المستقبلية التي قد تواجهها المنظمة. كما اضاف (Mousa & Othman,2020:10) بأن التدريب والتطوير الاخضر يعتبر أولوية أساسية لأي منظمة هادفة الى التنمية المستدامة وحماية البيئة. وفي نفس السياق يضيف (Shaban, 2019:89) بأن المنظمات الساعية الى تطوير انشطتها الخضراء تعتمد بشكل مباشر على برامج التدريب في القضايا البيئية. ويعرف التدريب والتطوير الاخضر بأنه الممارسة المنهجية المستخدمة لتغيير وتعديل مهارات ومعارف وسلوك الموظفين الإداريين وغير الإداريين نحو تحقيق اهداف المنظمة البيئية (Masri, 2016:34). كما عرفه (Chanderjeet, 2017:118) بأنه الممارسة التي تركز على تنمية مهارات ومعارف ومواقف الموظفين و تثقيفهم بشأن القضايا البيئية. وقد عرف الباحث هذه الممارسة بأنها عملية تزويد الأفراد بالخبرات المناسبة التي تساعدهم على تنمية مهاراتهم ومعرفتهم وزيادة وعيهم بالقضايا البيئية.

ث- علاقات العمل الخضراء Green labor relations

يرى (Masri, 2016:47) بأن استقلالية الموظفين ومشاركتهم كانت مقيدة في الإدارة التقليدية (التنظيم العمودي) على عكس (التنظيم الافقي) في الإدارة الخضراء الذي يركز على ضرورة خلق بيئة عمل تشاركية بين الإدارة العليا والموظفين تمكنهم من تقديم أفكار مختلفة لمعالجة القضايا البيئية المهمة. لذلك فمن اجل ان تتوافق إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة تجاه تحقيق الاستدامة البيئية فلا بد من تحقيق مستوى أعلى لمشاركة الموظفين حيث يمكنهم ذلك من رؤية العلاقة الواضحة بين أعمالهم والسبب النهائي لها (Bastrykina, 2018:31-32). ويضيف (Amrutha & Geetha, 2019:26) بأن إشراك وتمكين الموظفين للقيام بمبادرات خضراء في العمل يعد جزءاً لا يتجزء من تخضير

إدارة الموارد البشرية. وعليه عرف (Nikolopoulou & Raycheva, 2019:21) علاقات العمل الخضراء بأنها اقامة علاقات ودية بين الموظفين على مختلف المستويات والتي تساهم في تحفيزهم لاعتماد وتحقيق الاهداف البيئية للمنظمة وتتضمن (أنشطة مشاركة وتمكين الموظفين في القرارات البيئية). وقد عرف الباحث هذه الممارسة بأنها عملية بناء علاقة ودية بين الموظفين انفسهم وبينهم وبين بقية اصحاب المصلحة بهدف تحسين القضايا البيئية عن طريق ضمان مشاركة وتمكين الموظفين في اتخاذ القرارات البيئية والعمل على موائمة أهدافهم مع اهداف الإدارة البيئية.

ج- إدارة الأداء الأخضر Green performance management

يرى (Peerzadah et Al, 2018:792) بأن ممارسة إدارة الأداء الاخضر وتقييمه تعدّ واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الرئيسية لتعزيز السلوك البيئي والتمتية المستدامة ، اذ يجري تقييم أداء الموظفين وفقاً للمعايير ذات الصلة بالبيئة. ويضيف (Mousa & Othman, 2020:9) بأن اعتماد معايير ومؤشرات خضراء لتقييم الاداء تمثل أولوية أساسية لتحسين الاداء البيئي للمنظمة وومن ثمّ تحسين ادائها الاقتصادي. وفي السياق نفسه يضيف (Arulrajah et al., 2015:6-7) بأنه بدون هذه الممارسة لا يمكن لأي منظمة ضمان الأداء البيئي الفعال على المدى الطويل. وتعرف ممارسة إدارة الاداء الاخضر بأنها العملية التي يجري عن طريقها تقييم الاداء البيئي للموظفين وتحفيزهم على تحسين مهاراتهم المهنية لتحقيق الأهداف والغايات البيئية للمنظمة بطريقة كفؤة وفعالة (Ahmad, 2015:6). وتعرف ايضا بأنها عملية تواصل مستمرة بين المشرف والموظفين والتي تحدث على مدار العام لتقييم وتحسين ادائهم البيئي وضمان تحقيق الأهداف البيئية الاستراتيجية للمنظمة (Bangwal & Tiwari, 2015:48). وقد عرف الباحث هذه الممارسة بأنها العملية التي يجري عن طريقها حث الموظفين على تحسين سلوكهم ومهاراتهم البيئية لتحقيق اهداف وغايات منظمتهم البيئية بأفضل طريقة.

ح- إدارة التعويضات الخضراء Green compensation management

في الوقت الحاضر تقوم المنظمات وفقاً لنهجها الاستراتيجي البيئي بتطوير أنظمة مكافآت وتعويضات خضراء فعالة لتشجيع وتحفيز موظفيها على اعتماد المبادرات الصديقة للبيئة (Peerzadah et al, 2018:792). اذ أكد (Mashala, 2018:62) بأن النتائج الايجابية المتولدة عن دمج الإدارة البيئية مع ممارسات الموارد البشرية تتطلب موظفين ملتزمين ومتحمسين ، لذلك ينبغي على المنظمات أن تأخذ بنظر الاعتبار انظمة المكافأة والتعويضات كعناصر أساسية لتحفيز وتحسين السلوك البيئي الإيجابي لموظفيها. ويعرف نظام المكافآت والتعويضات الخضراء بأنه القوة الدافعة والمحفزة لسلوك الموظفين البيئي باتجاه اعتماد الأداء والثقافة البيئية الخضراء في المنظمة (Shaban, 2019:89). وقد عرف الباحث هذه الممارسة بأنها القوة الدافعة التي تستخدمها المنظمة كأداة لدعم أنشطتها البيئية عن طريق تشجيع مبادرات موظفيها الصديقة للبيئة.

خ- الصحة والسلامة الخضراء Green health and safety

إنّ مبادرات إدارة الصحة والسلامة الخضراء تتضمن مبادرة إدارة الصحة والسلامة التقليدية للموارد البشرية مضافا إليها جوانب الإدارة البيئية ك(حماية البيئة والمجتمع ، تحقيق سبل العيش المجتمعية المميزة ، توفير أماكن العمل الخضراء ، تقليل إجهاد العمال والأمراض المرتبطة بالوظيفة) (Shah, 2019:774). ويرى (Arulrajah et al., 2015:11) بأن إن الهدف الاساس لإدارة الصحة والسلامة الخضراء هو ضمان توفير بيئة عمل خضراء للجميع ، ويجري ذلك بتوفير مكان العمل الأخضر والذي يعرف بأنه مكان العمل المراعي للجوانب البيئية والمسؤولية الاجتماعية والفعال من حيث الاهتمام بصحة وسلامة المورد البشري. وعرف (Jilcha & Kitaw, 2017:373) ممارسة إدارة الصحة والسلامة الخضراء بأنها عملية تقييم ومعالجة المخاطر الناشئة في اماكن العمل والتي قد تضر بصحة العمال وسلامتهم ، مع الأخذ

بنظر الاعتبار حساب ومعالجة التأثير المحتمل لتلك المخاطر على المجتمعات المحيطة والبيئة العامة. وقد عرف الباحث هذه الممارسة بأنها أعلى درجات الاهتمام بصحة وسلامة الموظفين والمقترنة بحماية البيئة والمجتمع على حد سواء .

ثانياً- الاداء الريادي

1- النظر في نشأة الريادة

استخدم مصطلح الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية بمطلع القرن السادس عشر والذي يعود أصله إلى مصطلح (الرائد) أي الشخص الطموح الذي يتبنى المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأهداف ويتحمل المصاعب في اكتشاف الفرص التي كانت ترافق حملات الاستكشافات العسكرية واغتنامها بعقلية استباقية (الكرعاوي, 2015:47). وفي القرن الثامن عشر استخدم مصطلح الريادة لأول مرة في الاعمال الاقتصادية عن طريق التحرك نحو الموارد الاقتصادية في مجال الإنتاج وتعظيم الأرباح (فاخر, 2013:27) , إذ وصف (Adam Smith عام 1776م) في كتابه الشهير (ثروة الأمم) بأن الرياديين هم سفراء الاقتصاد الذين حولوا الطلب إلى مردود فيه أرباح (النجار, 2012:58).

وأشار (التميمي, 2016:44) إلى أنّ مفهوم الريادة أزهى أثناء فترة الثورة الصناعية وشغل مجالاً واسعاً في تفكير المختصين بعدها أحد التحديات التي رافقت بزوغ تلك الفترة ، إذ نال هذا المفهوم اهتمام مدارس فكرية متتالية لرصد أبعادها وتشخيصها بقصد تحليلها والتفكير بآلية التعامل معها وفق افتراضات عقلانية تامة لغاية نهاية الحرب العالمية الثانية. ويضيف (العوادي, 2018:71) بأنّ طبيعة التقلبات الفكرية والمعرفية التي شهدتها مجالات الأعمال وبيئتها بعد عقد الخمسينيات من القرن العشرين وما تلاها في أواخر السبعينيات من القرن نفسه جعل التعامل مع ريادة الأعمال كمجال أكاديمي وحققت انتشاراً في الثمانينيات من هذا القرن بسبب البرامج الدراسية وفتح المراكز المتخصصة والمؤتمرات التي تناولت موضوع الريادة , إذ بيّن (الكرعاوي, 2015:47) بأنّه تم عقد أول مؤتمر لريادة الأعمال عام 1980م , ونتج عن هذا المؤتمر كتاب عنوان (موسوعة ريادة الأعمال) الذي قام بإصداره (Kent, Sexton & Vesper) في عام 1982 , كذلك قام بعض الكتاب بتحويل تركيزهم وجهدهم إلى العمليات الريادية التي يقوم بها الفرد والمنظمة بدلاً من التركيز على اعمال رائد الأعمال كفرد فقط.

وفي الوقت الحاضر اكتسب مفهوم الريادة شعبية كبيرة عن طريق تدريسه في كليات الإدارة والاقتصاد بمعظم الدول , وأخذ هذا المفهوم بالتطور وصارت له جائزة تسمى بـ(الجائزة الدولية للريادة وبحوث الأعمال الصغيرة) ومقرها في العاصمة السويدية (ستوكهولم) , وأن أول الذين حصلوا على هذه الجائزة هو السويدي Bengt) Johannissor في عام 2008 , وصارت ريادة الأعمال موضوع يحتل مكانة كبيرة لدى الباحثين من مختلف المهن والتخصصات (كشكول, 2014:114). ويضيف (التميمي, 2016:44) بأنّ الريادة مرّت بحقبه زمنية غزيرة بالإسهامات العلمية ومليئة بالآراء والنظريات المختلفة من قبل العديد من الباحثين والعلماء , كان اخرها ظهور مفهوم ريادة المنظمة عام 1985م نتيجة تعرض المنظمات لمجموعة من التطورات البيئية السريعة والمعقدة في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي دفعها إلى ضرورة إيقاظ الروح الريادية داخل تنظيماتها لتحقيق النجاح الريادي.

2- مفهوم الريادة

قبل التطرق لمفهوم الريادة يجدر بنا النظر إلى المعنى اللغوي للريادة , فكما أشرنا سابقاً في نشأة الريادة فإن مصطلح الريادة استخدم أولاً في اللغة الفرنسية بمطلع القرن السادس عشر إذ تضمن مفهوم المخاطرة وتحمل المصاعب , وعليه نجد بأنّ الريادة (Entrepreneurship) هي كلمة إنكليزية تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية (Enterprendre) والتي بدورها تنقسم على (Enter) و (prendre) وتعني (النقل-بين) وهي تمثل مفهوم الوسيط في العملية التجارية (حسين,

2015:75). ويرى (النجار, 2016:62) أن الترجمة العربية لمصطلح (Entrepreneur) قد تغيرت ثلاث مرات ، إذ ترجم أولاً إلى (منظم) لكون الاقتصاديين الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في التنظيم ، ثم تغيرت إلى (مقاول) كون فئة المقاولين أظهرت استعدادات أعلى في الريادة ، ومن ثم تحولت ترجمتها إلى مصطلح (الريادي) إذ أدرك المختصون بأن الاستعدادات الريادية لا تنحصر على المقاولين فقط. ويرجع معجم الأعلام أصل الريادة إلى (روداً ورياداً) وتدل لغوياً راد الشيء أي طلبه ، وراد الأرض أي تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة أو لا (البهادلي, 2014:32 ; غنام, 2017:20 ; الحلاوي, 2017:34). ويضيف (التميمي, 2016:43) بأن الريادة في معجم المعاني الجامع تعني(قيادة أو رئاسة).

و أشار (Katekhaye, 2018:20) إلى أن مفهوم الريادة شغل اهتمام المختصين في الكثير من المجالات كالاقتصاد والمالية والهندسة وعلوم الإدارة ، ويعود سبب ذلك إلى التأثير المميز لنتائج الأعمال الريادية في مسار تقدم المنظمات وديمومتها ، لذلك تعددت مفاهيم الريادة في الأدبيات ولم يتوصل العديد من الباحثين في مجال ريادة الأعمال إلى تعريف موحد مقبول بالإجماع للريادة. ويعود السبب وراء عدم وجود تعريف موحد هو أن ريادة الأعمال جرت دراستها في العديد من التخصصات والتباين في الخلفية العلمية للكتاب والباحثين مما أدى إلى ظهور العديد من الآراء بشأن مفهومها ، ويبين الجدول (6) بعض إسهامات الباحثين في مفهوم الريادة.

جدول (6) مفهوم الريادة.

ت	المصدر	المفهوم
1.	(Solymossy, 1998:4)	هي العملية التي يبدأ بموجها الأفراد في إنشاء أو تطوير مشروع جديد أو وحدة أعمال لاستغلال الفرص الحالية والمستقبلية.
2.	(Echols & Neck, 1998:38)	هي عملية تسعى إلى احداث تغييرات ايجابية في النظام الاقتصادي عن طريق الابتكارات والعمليات الإبداعية التي تمكن الأفراد من استثمار الفرص الاقتصادية تجاه خلق القيمة لجميع اصحاب المصلحة.
3.	(Rauch & Frese, 2000:106)	هي عملية خلق شيء مختلف وعالي القيمة عن طريق تكريس الجهد و الوقت اللازمين وتحمل المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المصاحبة لاغتنام المكافآت الناتجة عن الرضا والاستقلالية النقدية والشخصية.
4.	(Crane & Crane, 2007:14)	هي عملية ديناميكية لإنشاء النشاط الاقتصادي وتطويره عن طريق مزج المخاطرة والإبداع والابتكار مع الإدارة السليمة داخل منظمة جديدة أو الحالية.
5.	(Cubico et al., 2010:425)	خلق منظمات جديدة هدفها الأساس المنافسة واغتنام فرص العمل على المستوى الاجتماعي والصناعي.
6.	(Fisher, 2011:26-27)	هي عملية اكتشاف فرص إنشاء السلع والخدمات المستقبلية وتقييمها واستغلالها ويكون جوهرها الأساس هو دخول مبتكر إلى أسواق جديدة أو الحالية مع سلع جديدة أو الحالية.
7.	(Bonet et al., 2011:69)	هي عملية إنشاء أنشطة جديدة ومبتكرة لها هدف خلق القيمة والنمو في منظمات الأعمال عن طريق الدراسة عن الفرصة واغتنامها بغض النظر عن الموارد التي يتم التحكم فيها حالياً.
8.	(Bourne, 2016:11)	هي عملية التركيز على الابداع والابتكار في المنتجات والدخول في الاسواق الجديدة والدراسة عن الفرص واغتنامها واستغلالها لتحقيق القيمة الاقتصادية المرجوة منها.
9.	(Lawal et al., 2016: 338)	هي عملية تحديد فرص العمل وتقييمها وتسخير الموارد المتاحة من أجل استغلال تلك الفرص واستثمارها.
10.	(Peterson, 2017:5)	هي عملية تنظيم وإدارة عمل تجاري جديد وإعداد الطرائق لاستغلال

الفرص وتطوير تلك الطرائق لجعل عملية استغلال الفرص ممكنة ومرحبة ومستدامة.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة.

ويرى الباحثان بأن الريادة هي عملية ديناميكية هادفة لخلق ثروة عن طريق الابتعاد عن الطرائق التقليدية لفعل الأشياء واعتماد طرائق التفكير المبتكر في تحديد الفرص وتقييمها واغتنامها والتغلب على التهديدات وجمع الموارد اللازمة للنجاح.

3- مفهوم الاداء الريادي

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مفهوم الأداء الريادي بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم ، ويبين الجدول (7) بعض إسهامات الباحثين لمفهوم الأداء الريادي بحسب تسلسلها الزمني.

جدول (7) مفهوم الأداء الريادي.

ت	المصدر	المفهوم
1.	(داود, 2016:229)	هو عملية توظيف المنظمات الريادية لمختلف مواردها (البشرية والمالية والتكنولوجية) بطريقة ابداعية ومبتكرة وبما يحقق لها الاستحواذ على الميزة التنافسية ذات الالهية في قيادة الاسواق.
2.	(المختار, 2018:215)	هو اشارة الى الارتقاء بآداء المنظمات الريادية عن طريق تمكينها على تحقيق اهدافها واكتشاف الفرص واغتنامها بطرق ابداعية ومبتكرة تجعلها ذات قدرة عالية في التفوق على منافسيها.
3.	(التميمي, 2016:24)	هو اشارة الى المنظمات الريادية التي تعتمد الحلول الابداعية والمبتكرة في معالجة التحديات التي تواجهها كاعتماد التقنيات الادارية والتكنولوجية المتطورة للقيام بالمبادرات الاستباقية واتخاذ القرارات الابداعية التي تعزز الميزة التنافسية والمركز السوقي لصالح المنظمة.
4.	(الشمري, 2015:182)	هو اشارة الى مجموعة من المؤهلات كالمسلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها موظفي المنظمات الريادية القادرة على توظيف تلك المؤهلات بطرق تتسم بالحدثة والاصالة والابداع وتمكنها من التفوق على ما يقدمه الآخرون.
5.	(العدواني و محمد, 2012:85)	هو الاداء الناتج عن توظيف المنظمة الريادية لمختلف مواردها بطريقة ابداعية ومبتكرة بغية تحقيق اهدافها وبما يضمن تحقيق أداءها الريادي فضلا عن تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة الامر الذي يجعل تلك المنظمة ذات الاداء الريادي العالي محط انظار المنظمات الاخرى للاقتداء بها.
6.	(ابراهيم وحميد, 2019:174)	هو احد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها المنظمات الريادية بغية الوصول الى التميز في كافة مجالاتها كت تحقيق الاهداف واكتشاف الفرص واغتنامها والاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن بأفضل الطرق الابداعية والمبتكرة الامر الذي ينعكس ايجابيا على تعزيز ميزتها التنافسية.
7.	(السوداني وشونة, 2017:166)	هو الاداء الذي يعزز قدرة المنظمات الريادية في تحقيق اهدافها المرسومة والتي تتمثل في البقاء والتكيف والنمو.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الادارية المذكورة.

وبناءً على ما تقدم يمكن النظر الى الاداء الريادي بأنه الاداء الذي يجعل المنظمات الريادية قادرة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية كتحسين انتاجيتها وتعزيز قدرتها التنافسية بما يضمن لها التفرد في قطاع اعمالها عن طريق اشباع حاجات ورغبات زبائنها بشكل مستمر وبطرق ابداعية ومبتكرة.

4- أهمية الاداء الريادي

اشار (السوداني وشونة, 2017:166) الى ان مفهوم الاداء الريادي اكتسب مؤخراً المزيد من الاهتمام بسبب ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الاعمال ، لذا فالمنظمات الريادية التي تعتمد برامج إدارة الاداء المتمثلة ب(تخطيط الاداء ، وتنفيذ الاداء ، وتقييم الاداء ، ومراجعة الاداء ، وتجديد الاداء) تكون اكثر ربحية من غيرها لكون الاداء الريادي يسهم في تحسين ادائها المالي وانتاجيتها وزيادة مبيعاتها وتعزيز الجودة وتقليل التكلفة وهذا ما يعزز الميزة التنافسية والأداء في اعمالها. وفي السياق نفسه اضاف (رشيد والسلطاني, 2014:14-8) بأن أهمية الاداء الريادي تتمثل في تعزيز قدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من مواردها المختلفة بغية تحقيق نتائج مميزة في الامد الطويل ، اضافة الى تحقيق الرضا لجميع اصحاب المصلحة (الموظفين والزبائن والمسؤولين والمجتمع). ويرى (داود, 2016:229) بان اهمية الاداء الريادي تتمثل في تمكين المنظمات الريادية بأن تصبح منظمات رائدة عالمياً والدخول في اسواق جديدة عن طريق تعزيز قدرتها على تخطي المنافسين في محيطها الاحمر وايصالها الى منطقة المحيط الازرق. وفي ذات الصدد اضاف (العابدي واخرون, 2018:114) بأن أهمية الاداء الريادي تتمثل في كونه يجعل المنظمات الريادية تعمل بطريقة مثالية مستند بذلك على وضع الاهداف واتخاذ القرارات الصائبة والتعرف على مشاكلها ونقاط ضعفها لمعالجتها عن طريق تقييم ادائها وتقييمه وفقاً لمعايير الاداء المميزة والمحددة مسبقاً.

وبناءً على ما تقدم يرى الباحثان بأن أهمية الاداء الريادي تتمثل في تمكين المنظمات من استخدام مختلف مواردها بكفاءة وفعالية نحو تحقيق الابداع والابتكار في عملياتها الامر الذي يعزز من جودة انتاجيتها وتحقيق اهدافها ويكسبها التفوق والتميز عن منافسيها وبما يجعلها مثلاً يقتدى من قبل المنظمات الاخرى للاقتداء بها ، فضلاً عن تحقيق الرضا لجميع اصحاب المصلحة.

5- مقياس الاداء الريادي Measuring entrepreneurial performance

نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد ابعاد الاداء الريادي فأن البحث الحالي سوف يتبنى أنموذج (Hallak et al., 2014:396-397) الاحادي البعد والذي تضمن التقييم الذاتي لإصحاب الشركات الريادية او من ينوب عنهم حول كيفية تقييم أداء شركاتهم الريادية ، اذ طُلب منهم تقييم اداء شركاتهم فيما يتعلق بالربحية والمبيعات والنمو والأداء العام وتحقيق التوقعات لينتج عن ذلك ست فقرات لقياس الاداء الريادي تمثلت ب(حققت شركتنا المزيد من الارباح ، حققت شركتنا زيادة في حجم مبيعاتها ، حققت شركتنا نمواً سريعاً في اعمالها ، حقق موظفي شركتنا اداءً مرضياً ، حققت شركتنا نجاحاً كبيراً في اعمالها ، حقق نشاط شركتنا التجاري توقعاتي بالكامل) ، اذ اكد (Hallak et al., 2014:396-397) على كفاية هذه المؤشرات في قياس الاداء العام للشركات الريادية.

المبحث الثالث الجانب العملي

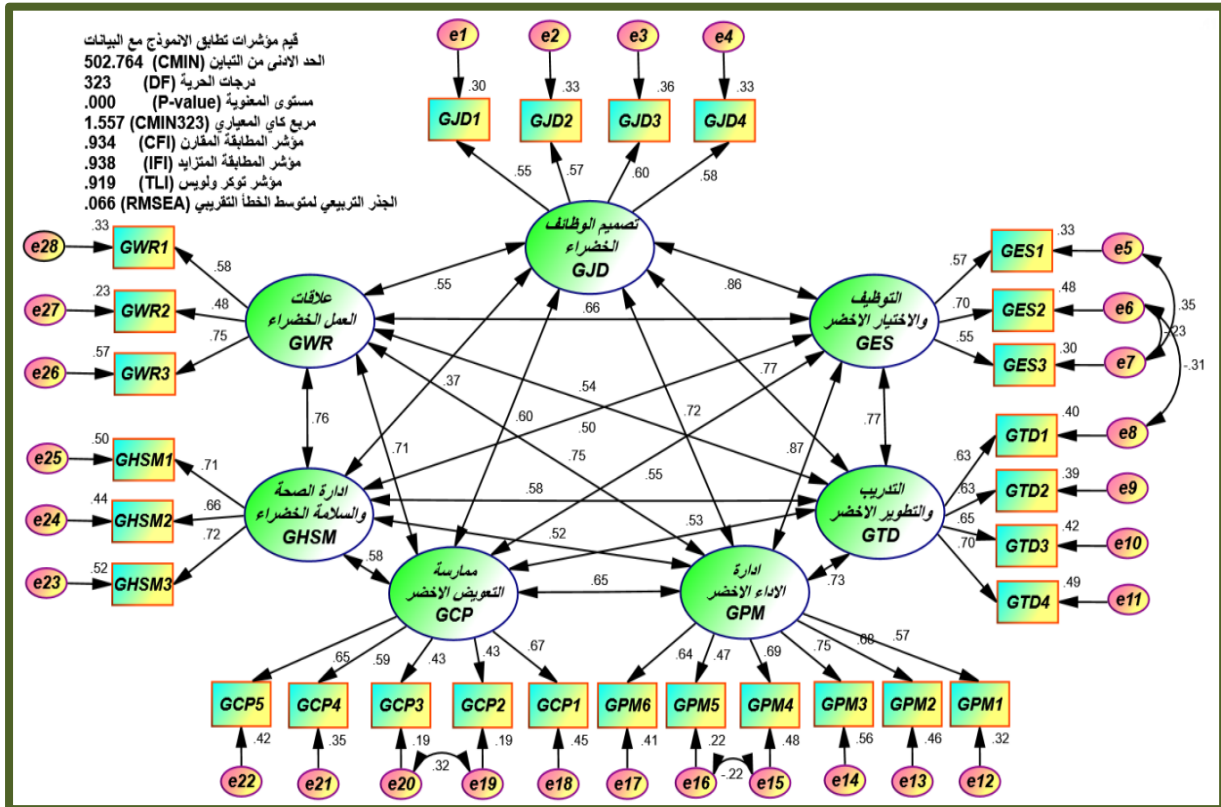
اولاً- اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

استخدم الباحث اسلوب تحليل العاملي التوكيدي (CFA) بهدف التحقق من الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس ، ويعد هذا التحليل أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ، ويهدف إلى مطابقة الهيكل الافتراضي للمتغيرات مع البيانات المتجمعة عنه ، ومن ثم تأكيد العلاقة بين الابعاد وفقراتها الامر الذي يضمن تمثيل كل بعد بعدد واضح ومناسب من الفقرات غير المقاسة ، وقد اعتمد الباحث في اجراء التحليل العاملي التوكيدي على البرنامج الاحصائي (Amos V. 23). وكما يأتي :

1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

يتضح من الشكل (2) أن كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات ابعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الابعاد الفرعية السبعة بفقراتها ، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (CR) الظاهرة في الجدول (8) أتضح إنها أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الإنموذج فقد أظهرت النتائج وكما مبينة في الشكل (2) بأن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فإن الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد بأن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يقاس بـ(7) ممارسات فرعية تقاس الأولى منها بـ(4) فقرات ، والثانية بـ(3) فقرات ، والثالثة بـ(4) فقرات ، والرابعة بـ(6) فقرات ، والخامسة بـ(5) فقرات ، والسادسة بـ(3) فقرات ، والسابعة بـ(3) فقرات.



شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء .

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23).

جدول (8) قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

			Estimate	S.E.	C.R.	P
GJD1	<---	Green job design	.948	.197	4.806	***
GJD2	<---	Green job design	.930	.190	4.896	***
GJD3	<---	Green job design	1.002	.198	5.060	***
GJD4	<---	Green job design	1.000			
GES1	<---	green Employment and selection	1.000			
GES2	<---	green Employment and selection	1.360	.242	5.618	***
GES3	<---	green Employment and selection	.996	.168	5.915	***
GTD1	<---	Green Training and Development	1.000			
GTD2	<---	Green Training and Development	.897	.158	5.681	***
GTD3	<---	Green Training and Development	.952	.163	5.827	***
GTD4	<---	Green Training and Development	1.036	.168	6.160	***
GPM1	<---	Green Performance Management	.914	.163	5.624	***
GPM2	<---	Green Performance Management	1.077	.167	6.438	***
GPM3	<---	Green Performance Management	1.472	.211	6.983	***
GPM4	<---	Green Performance Management	1.113	.171	6.521	***
GPM5	<---	Green Performance Management	.762	.162	4.692	***
GPM6	<---	Green Performance Management	1.000			
GCP1	<---	green compensation Practice	.961	.169	5.677	***
GCP2	<---	green compensation Practice	.590	.147	4.009	***
GCP3	<---	green compensation Practice	.555	.138	4.027	***
GCP4	<---	green compensation Practice	.919	.177	5.206	***
GCP5	<---	green compensation Practice	1.000			
GHSM1	<---	Green Health and Safety management	.960	.145	6.608	***
GHSM2	<---	Green Health and Safety management	.992	.158	6.294	***
GHSM3	<---	Green Health and Safety management	1.000			
GWR1	<---	Green work relationships	.715	.124	5.784	***
GWR2	<---	Green work relationships	.738	.153	4.812	***
GWR3	<---	Green work relationships	1.000			

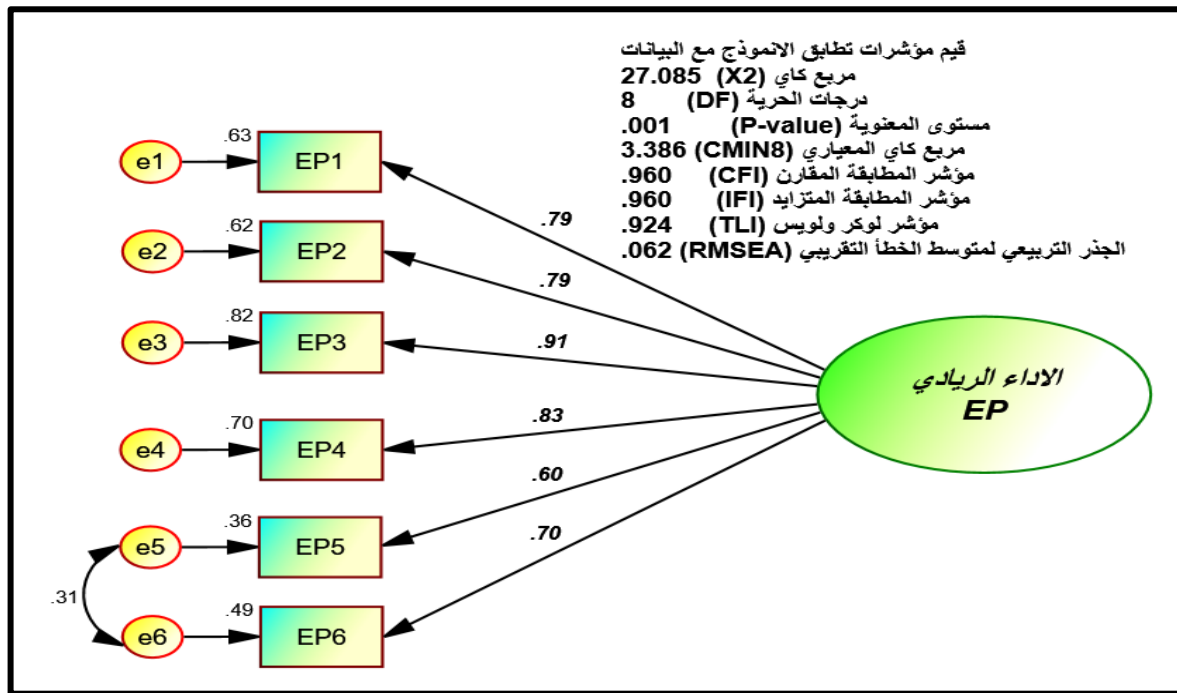
المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23).

2- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الاداء الريادي

يتضح من الشكل (3) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير الاداء الريادي قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط متغير الاداء الريادي بفقراته ، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (CR) الظاهرة في الجدول (9) أتضح إنها أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وكما مبينة في الشكل (3) بأن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الاداء الريادي يقاس بست فقرات.

شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الاداء الريادي.



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23).

جدول (9) قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس الاداء الريادي.

			Estimate	S.E.	C.R.	P
EP1	<---	F1	1.092	.130	8.417	***
EP2	<---	F1	1.467	.175	8.364	***
EP3	<---	F1	1.563	.165	9.451	***
EP4	<---	F1	1.209	.137	8.827	***
EP6	<---	F1	1.000			
EP5	<---	F1	.884	.114	7.742	***

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23).

ثالثاً- اختبار الثبات لأداة القياس

بغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا ، اذ تبين أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الرئيسية وابعاده الفرعية قد تراوحت بين (0.716 - 0.910) وتعدّ هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم ألفا المعيارية البالغة (0.70) وبذلك أصبحت أداة البحث صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات العالي. ويبين الجدول (10) معاملات الثبات لأداة قياس البحث الحالية.

جدول (10) معاملات الثبات لأداة قياس البحث.

قيم معامل كرونباخ الفا لكل بعد	الابعاد الفرعية	قيم معامل كرونباخ الفا لكل متغير	المتغيرات الرئيسية
0.767	تصميم الوظائف الخضراء	0.910	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.737	التوظيف والاختيار الاخضر		
0.740	التدريب والتطوير الاخضر		
0.791	إدارة الاداء الاخضر		
0.716	ممارسة التعويض الخضراء		
0.737	الصحة والسلامة الخضراء		
0.885	علاقات العمل الخضراء		
0.899			الاداء الريادي

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج (SPSS V.24).

رابعاً- وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إجمالاً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساته الفرعية إجمالي، اذ يظهر الجدول (11) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يقاس بسبع ممارسات تمثلت بـ(ممارسة تصميم الوظائف الخضراء ، ممارسة التوظيف والاختيار الاخضر ، ممارسة التدريب والتطوير الخضراء ، ممارسة إدارة الاداء الاخضر ، ممارسة التعويض الخضراء ، ممارسة إدارة الصحة والسلامة الخضراء ، ممارسة علاقات العمل الخضراء) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.329) وبلغ الانحراف المعياري (0.36) و بلغ معامل الاختلاف (8.3160%) وبلغت الأهمية النسبية (86.58%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قد حاز على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات افراد عينة البحث ، مما يؤكد على ان الشركات الريادية المبحوثة تركز على الجانب البيئي في ممارساتها كافة ولا سيما في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحويل الموظفين التقليديين الى موظفين اصدقاء للبيئة بهدف تعزيز مساهمتهم في تحقيق الاستدامة البيئية. اما بالنسبة الى الأهمية النسبية الخاصة بكل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فقد حققت ممارسة إدارة الصحة والسلامة الخضراء (GHSM) المرتبة الاولى اذ بلغت اهميتها النسبية (91.02) ، ثم جاءت ممارسة التدريب والتطوير الخضراء (GTD) بالمرتبة الثانية حيث بلغت اهميتها النسبية (86.72) ، وقد حققت ممارسة علاقات العمل الخضراء (GWR) المرتبة الثالثة حيث بلغت اهميتها النسبية (86.3) ، ثم نالت ممارسة التعويض الخضراء (GCP) المرتبة الرابعة حيث بلغت اهميتها النسبية (86.14) ، ثم نالت ممارسة تصميم الوظائف الخضراء (GJD) المرتبة الخامسة حيث بلغت اهميتها

النسبية (85.6) ، ثم نالت ممارسة التوظيف والاختيار الخضراء (GES) المرتبة السادسة حيث بلغت اهميتها النسبية (85.32) ، وجاءت بعد ذلك بالمرتبة السابعة والاخيرة ممارسة إدارة الاداء الاخضر (GPM) حيث بلغت اهميتها النسبية (84.94) .

جدول (11) الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء . (N=130)

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
GJD	4.28	0.444	10.373	85.6	5
GES	4.266	0.569	13.338	85.32	6
GTD	4.336	0.518	11.946	86.72	2
GPM	4.247	0.504	11.867	84.94	7
GCP	4.307	0.441	10.239	86.14	4
GHSM	4.551	0.467	10.261	91.02	1
GWR	4.315	0.495	11.471	86.3	3
GHRMP	4.329	0.36	8.3160	86.58	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (Excel) و (SPSS V.24).

2- وصف وتشخيص متغير الاداء الريادي اجمالياً

يبين الجدول (12) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الريادي والذي يقاس بست فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.627) وبلغ الانحراف المعياري (0.587) وبلغ معامل الاختلاف (0.16%) و بلغت الأهمية النسبية (72.54%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الاداء الريادي قد حاز على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات الافراد عينة البحث ، مما يؤكد ان الشركات الريادية المبحوثة تركز على تعزيز ادائها الريادي . اما بالنسبة الى الأهمية النسبية الخاصة بفقرات الاداء الريادي فقد حققت فقرة (PE3) المرتبة الاولى اذ بلغت اهميتها النسبية (79.54) ، ثم جاءت بعده فقرة (EP5) بالمرتبة الثانية اذ بلغت اهميتها النسبية (79.23) ، وقد حققت فقرة (EP6) المرتبة الثالثة حيث بلغت اهميته النسبية (77.69) ، وجاءت بعد ذلك بالمرتبة الرابعة فقرة (EP1) حيث بلغت اهميتها النسبية (76.62) ، ثم جاءت بعدها فقرة (EP4) بالمرتبة الخامسة حيث بلغت اهميتها النسبية (75.38) ، ثم جاءت بعد ذلك بالمرتبة السادسة فقرة (EP2) حيث بلغت اهميتها النسبية (75.23).

جدول (12) الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الريادي . (N=130)

ترتيب الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
EP1	3.831	0.706	0.18	76.62
EP2	3.762	0.955	0.25	75.23
EP3	3.977	0.885	0.22	79.54
EP4	3.769	0.742	0.20	75.38
EP5	3.962	0.751	0.19	79.23
EP6	3.885	0.733	0.19	77.69
EP	3.627	0.587	0.16	72.54

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (Excel) و (SPSS V.24).

خامساً- اختبار فرضيات البحث

1- الفرضية الرئيسية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارساتها الفرعية والاداء الريادي)

استخدم الباحث اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) بممارساتها الفرعية (تصميم الوظائف الخضراء ، التوظيف والاختيار التدريب والتطوير الاخضر ، إدارة الاداء الاخضر ، ممارسة التعويض الخضراء ، إدارة الصحة والسلامة الخضراء ، علاقات العمل الخضراء) والمتغير المعتمد (الاداء الريادي).

ويظهر الجدول (13) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد متغيري البحث الحالية ، ويشير أيضاً إلى حجم عينة البحث البالغة (130) ونوع الاختبار (2-tailed) إضافة الى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها ، فإذا ظهرت العلامة (***) على معامل الارتباط فأن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.01 ودرجة ثقة 99% ، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى 0.05 وبدرجة ثقة 95%.

جدول (13) مصفوفة معاملات الارتباط بين ممارسات (GHRM) بممارساتها الفرعية والاداء الريادي.

Correlations										
		GJD	GES	GTD	GPM	GCP	GHSM	GWR	GHRMP	EP
EP	Pearson Correlation	.262**	.311**	.320**	.331**	.380**	.252**	.388**	.437**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130

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

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24).

تشير نتائج الجدول (13) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتغير الاداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (***) (0.437) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة بلغت (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتغير الاداء الريادي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بينهما تعكس الدور المميز والفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاداء الريادي للشركات الريادية المبحوثة ، وعليه ترفض فرضية العدم الرئيسية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاداء الريادي).

2- اختبار فرضية التأثير الرئيسية: (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارساتها الفرعية في تعزيز الاداء الريادي)

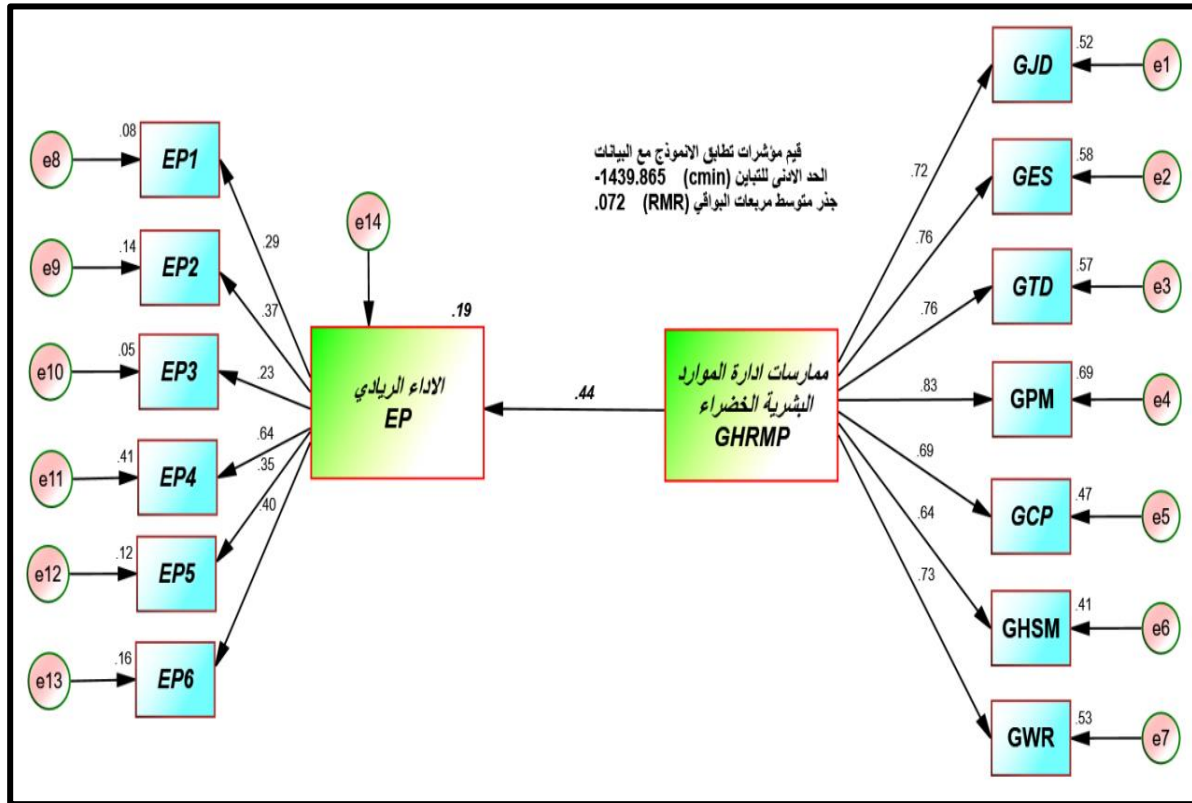
يوضح الشكل (4) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في متغير الاداء الريادي ، إذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة الأنموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.072) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغت (0.44) وهذا يدل أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (44%) على مستوى اداء الشركات الريادية المبحوثة. وتعدُّ هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة

الدرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (14) بلغت (5.524) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (4) أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.19) وهذا يدل بأن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قادر على تفسير ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي في الشركات الريادية المبحوثة أما النسبة المتبقية والبالغة (81%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أن نموذج البحث. ويكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) يؤثر في تعزيز المتغير المعتمد (الاداء الريادي) ، وهذا يفسر اهتمام الشركات الريادية المبحوثة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كونها تسهم في جذب افضل الكفاءات البشرية والعمل على تطوير مهاراتها لتكون قادرة على الابداع والابتكار وحل المشكلات البيئية اينما وجدت باتجاه أن تكون تلك الشركات الريادية صديقة للبيئة في عملياتها كافة وكل هذا يسهم وبدرجة كبيرة في تعزيز ادائها الريادي. وتتفق هذه النتيجة مع رأي (احمد، 2019:423) الذي اشار الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعمل على تطوير جهود الموظفين الابتكارية والابداعية لإنتاج السلع و/او الخدمات الصديقة للبيئة والتي تؤدي الى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة والترابط ما بين المنظمة وموظفيها وهذا ما يتطلبه تحقيق الاداء الريادي.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير ممارسات إدارة الموارد الخضراء في متغير الاداء الريادي) عند مستوى معنوية (0.01) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

شكل (4) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء الريادي.



المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23).

جدول (14) مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الرئيسية.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			S.R. W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
EP	<---	GHRMP	.437	.594	.108	5.524	***
GPM	<---	GHRMP	.828	1.158	.069	16.752	***
GCP	<---	GHRMP	.688	.842	.078	10.759	***
GTD	<---	GHRMP	.757	1.090	.083	13.158	***
GES	<---	GHRMP	.759	1.199	.091	13.234	***
GJD	<---	GHRMP	.719	.887	.076	11.741	***
GHSM	<---	GHRMP	.639	.828	.088	9.429	***
GWR	<---	GHRMP	.725	.996	.083	11.961	***
EP1	<---	EP	.289	.290	.085	3.427	***
EP2	<---	EP	.373	.512	.112	4.567	***
EP3	<---	EP	.228	.291	.109	2.665	.008
EP4	<---	EP	.642	1.000			
EP5	<---	EP	.348	.424	.100	4.223	***
EP6	<---	EP	.397	.490	.100	4.918	***

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24).

المبحث الرابع

اولاً- الاستنتاجات

- 1- إنّ الشركات الريادية المبحوثة ليست على دراية بمفهوم GHRM. ومع ذلك ، فهي تدرج الاهداف البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ويمكن تفسير ذلك عن طريق حقيقة أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء يعد مفهوم حديث نسبياً وغير معروف حتى الآن ، مما جعل تلك الشركات تفتقر الى اعتماد المفاهيم الاكاديمية لهذه الممارسات الخضراء .
- 2- كلما زاد اهتمام المنظمات الريادية باعتماد الممارسات البيئية عموماً وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على وجه الخصوص كلما مكنها ذلك من جذب الكفاءات المميزة التي تعمل على تحسين ادائها الريادي ومن ثم تحقيق ميزتها التنافسية في كسب ولاء زبائنها .
- 3- إنّ تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر افضل طريقة لتحقيق اهداف المسؤولية الاجتماعية .
- 4- حاز متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات الافراد عينة البحث ، مما يؤكد على أن الشركات الريادية المبحوثة تركز على الجانب البيئي في ممارساتها كافة ولا سيما في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحويل الموظفين التقليديين الى موظفين اصدقاء للبيئة بهدف تعزيز مساهمتهم في تحقيق الاستدامة البيئية .
- 5- حاز متغير الاداء الريادي على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات الافراد عينة البحث ، وهذا يؤكد على أن الشركات الريادية المبحوثة تركز على تعزيز ادائها الريادي .

- 6- اظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتغير الاداء الريادي ، اذ تعكس هذه العلاقة الدور المميز والفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاداء الريادي للشركات الريادية المبحوثة.
- 7- اظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) في تعزيز المتغير المعتمد (الاداء الريادي) ، وهذا يفسر اهتمام الشركات الريادية المبحوثة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كونها تسهم في جذب افضل الكفاءات البشرية والعمل على تطوير مهاراتها لتكون قادرة على الابداع والابتكار وحل المشكلات البيئية اينما وجدت باتجاه أن تكون تلك الشركات الريادية صديقة للبيئة في عملياتها كافة وكل هذا يسهم وبدرجة كبيرة في تعزيز ادائها الريادي.

ثانياً- التوصيات

- 1- نظراً لحدائث متغيرات البحث الحالي فمن الضروري أن تتبنى المنظمات التعليمية المختصة تشجيع الباحثين على تركيز جهودهم الدراسية في المواضيع ذات التوجه البيئي ولا سيما في مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ولمختلف قطاعات الشركات الريادية لاعتماد المفاهيم الاكاديمية لهذه الممارسات الخضراء التي لها أهمية كبيرة في تعزيز الاداء الريادي.
- 2- ينبغي على المنظمات الريادية النظر الى القضايا البيئية والاجتماعية بنظرة اشمل من قضاياها الاقتصادية ، لكون نجاحها وتحقيق الارباح اليوم يعتمد وبدرجة كبيرة على تحقيق اهداف المسؤولية الاجتماعية والبيئية على حد سواء .
- 3- ينبغي على إدارات الشركات الريادية المبحوثة زيادة توظيف الجوانب البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية كافة ، وذلك لأنها تسهم وبشكل كبير في زيادة دوافع العمل وادراك المزيد من الفرص فضلاً عن تعزيز سمعة تلك الشركات الريادية وميزتها التنافسية الامر الذي ينعكس ايجابياً على تعزيز الاداء الريادي.
- 4- ينبغي على اصحاب الشركات الريادية او من ينوب عنهم من المسؤولين زيادة الاهتمام بأداء شركاتهم الريادية.
- 5- ضرورة استثمار علاقتي الارتباط والتأثير الايجابيتين لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء الريادي عن طريق قيام الشركات المبحوثة بوضع الخطط الاستباقية للاستفادة من تلك الممارسات الخضراء في تعزيز الاداء الريادي.

المصادر

1. ابراهيم، صديق بلل و حميد، لمى ماجد. (2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 14(46).
2. احمد، مناف عبد المطلب. (2019). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية للأراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 11(26).
3. البهادلي، سلمان صدام جاسم. (2014). دور القيادة الريادية في عملية استثمار الموارد البشرية (دراسة تحليلية في تشكيلات وزارة النقل العراقية). (رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، العراق).
4. التميمي ، إيلاف مطلق حميد. (2016). تأثير إدارة الموهبة في تحقيق الريادة الاستراتيجية -دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية. (رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، العراق).
5. التميمي ، إيلاف مطلق حميد. (2016). تأثير إدارة الموهبة في تحقيق الريادة الاستراتيجية -دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية. (رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، العراق).

6. التميمي, رأفت عواد موسى. (2016). التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز بأداء الاعمال- دراسة تحليلية في مصرفي الرشيد والرافدين. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, 18(2).
7. حسين, عادل عباس عبد. (2015). تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة عن طريق الارتجال التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الاوسط.(اطروحة دكتوراه , جامعة كربلاء , العراق).
8. الحلاوي , علي حسين عليوي. (2017). دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية عن طريق الحد من عقبات التغيير - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة. (اطروحة دكتوراه , جامعة كربلاء , العراق).
9. داود, فضيلة سلمان و علي, اسرار عبد الزهرة. (2017). الأداء الريادي للمنظمة على وفق الادارة الخضراء للموارد البشرية (بحث ميداني في شركة الحفر العراقية). مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, 100(23).
10. داود, فضيلة سلمان. (2016). الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي- بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, 22(90).
11. السوداني, علي موات صيهود. (2017). دور التوجه الريادي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري بحث تطبيقي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية, 9(20).
12. الشمري, صادق راشد. (2015). دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز-دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, 21(83).
13. العابدي, علي رزاق والصائغ, محمد جبار والذبحاوي, دجلة جاسم محمد. (2018). تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي دراسة استطلاعية لآراء التدريسين في معهد الكوفة والنجف-جامعة الفرات الاوسط التقنية.
14. العدوانى, عبد الستار محمد علي و محمد, أثمار عبد الرزاق. (2012). حاضنات الاعمال: مدخل المنظمات للتحويل نحو الاداء الريادي دراسة لآراء عدد من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني في الموصل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, 18(69).
15. العوادي, هيثم فاخر حسين. (2018). التسويق الحسي ودوره في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي. (رسالة ماجستير , جامعة كربلاء , العراق).
16. غنام , محمود رضوان محمود. (2017). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة. (رسالة ماجستير , جامعة الأزهر - غزة , فلسطين).
17. فاخر, رويده طارق. (2013). أثر تبني عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الإبداع الستراتيجي (دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من المديرين العاملين في شركتي الاتصالات آسيا سيل وزين العراق). (رسالة ماجستير , جامعة كربلاء , العراق).
18. الكرعوي, محمد ثابت فرعون. (2015). إستراتيجية ريادية الأعمال لتبني إنموذج المنظمات الذكية عن طريق بناء قدرات الموارد البشرية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - أسا سيل - كورك). (اطروحة دكتوراه , جامعة كربلاء , العراق).
19. كشكول, قاسم عبد علاج. (2014). حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات (دراسة استطلاعية للآراء عدد من مدراء شركات ومعامل السمنت العراقية). (اطروحة دكتوراه , جامعة كربلاء , العراق).

20.المختار, جمال عبد الله مخلف. (2018). ابعاد التوجه الريادي في بناء راس المال البشري-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, 1(41).

21.النجار, حسين عبد الأمير. (2012). اثر تبني المواصفة الدولية ISO 26000 على تحقيق التوجه الريادي (دراسة استطلاعية مقارنة بين شركتي زين العراق وآسيا سيل للاتصالات). (رسالة ماجستير , جامعة كربلاء , العراق).

22. Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *business & management journal*, 2(1).

23. Ali, H., Islam, U., Scholar, M. S., & Parveen, S.(2017). Impact of Green Human Resource Management Practices on Job Seekers' Attraction. *Journal of Resources Development and Management*, 38(1).

24. Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2019). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 1(1).

25. Bangwal, D., & Tiwari, P. (2015). Green HRM—A way to greening the environment. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(12).

26. Bastrykina, O. (2018). Critical Research On Sustainability In HRM. (Master Thesis, University GENT, Netherlands).

27. Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Journal Sustainability*, 10(6).

28. Chanderjeet (2017). Concept of Green HRM in Banking Industry. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 5(7).

29. Das, S. C., & Singh , R ,K . (2016). Green HRM and Organizational Sustainability: An Empirical Review. *Kegels Journal of Social Science*, 8 (1&2).

30. Echols, A. E., & Neck, C. P. (1998). The impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success. *Journal of managerial psychology*, 13(1/2).

31. Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M.R. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Journal Management science letters*, 5(1).

32. Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M. Z. M., Sharif, S., & Zakuan, N. (2016). State-of-the-art Green HRM System: Sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124(1).

33. Halawi, A & Zaraket, W.,(2018). Impact of Green Human Resource Management on Employee Behavior, *Journal of Applied Business Research*, 1(1).

34. Hallak, R., Assaker, G., & O'Connor, P. (2014). Are family and nonfamily tourism businesses different? An examination of the entrepreneurial self-efficacy–entrepreneurial performance relationship. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3).

35. Hosain, M. S., & Rahman, M. S. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(6).

36. Jaaron, A. A, & Masri, H. A.. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 143(1).

37. Jabbar, M. H., & Abid, M. (2015). A Study of Green HR Practices and Its Impact on Environmental Performance: A Review. *MAGNT Journal*, 3(8).

38. Jilcha, K., & Kitaw, D. (2017). Industrial occupational safety and health innovation for sustainable development. *Engineering science and technology, an international journal*, 20(1).
39. Mashala, Y. L. (2018). Green Human Resource Management and Environmental Sustainability in Tanzania: A Review and Research Agenda. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 2(12).
40. Masri, H. A. (2016). Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study. (Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine).
41. Mousa, S. K., & Othman, M. (2019). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243(1).
42. Mtembu, V. (2019). Does having knowledge of green human resource management practices influence its implementation within organizations?. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2).
43. Nikolopoulou, K. & Raycheva, K. (2019). Sustainable Competitive Advantage through Green Human Resource Management. (Master Thesis, Aalborg University, Denmark).
44. Opatha, H. H. D. N. P. (2013). Green Human Resource Management: A Simplified Introduction. Conference Paper Proceedings of the HR Dialogue , Faculty of Management Studies and Commerce University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka,1(1).
45. Opatha, H. H. D. N. P., & Hewapathirana, R. A. (2019) .Defining Green and Green Human Resource Management: A Conceptual Study. *International Journal of Arts and Commerce*, 8(5).
46. Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *Journal International Business Research*, 7(8).
47. Peerzadah, S. A., Mufti, S., & Nazir, N. (2018). Green Human Resource Management: A Review. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, 7 (3).
48. Prasad, R. S. (2013). Green HRM-partner in sustainable competitive growth. *Journal of Management Sciences and Technology*, 1(1).
49. Rahimian, M. (2014). Paradoxes in green human resource management: Evidence from the Italian context. (Master Thesis, University POLITECNICO DI MILANO, Italia).
50. Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3).
51. Sakwa, S. M. (2018). Factors Affecting Implementation of Green Human Resource Practices In The Civil Service In Kenya. (Master Thesis, University Of Nairobi, Kenya).
52. Sarode, A. P., & Patil, J. (2018) Green Human Resource Management: Role of HR Managers To Achieve Sustainability. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*,6 (1).
53. Shaban, S. (2019). Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and Its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. *Journal International Business Research*, 12(5).
54. Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Journal Business Strategy and the Environment*, 28(5).

55. Shahriari, B., Hassanpoor, A., Navehebrahim, A., & Jafarinia, S. (2019). A systematic review of Green Human Resource1 Management. environmental protection, EVERGREEN Joint Journal of Novel Carbon Resource Sciences & Green Asia Strategy, 06 (2).
56. Siyambalapitiya, J., Xu, Z., & Xiaobing, L. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. Journal of Cleaner Production, 201(1).
57. Stojanoska, A. (2016). Green human resource management: The case of gorenje group. (master thesis, University Ljubljani, Republic of Slovenia).
58. Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. Journal of cleaner production, 215(1).
59. Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. Journal of Cleaner Production, 204(1).

ملحق (1)
استمارة الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
الدراسات العليا / قسم ادارة الاعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استمارة الاستبانة

حضرة السيد المحبب المحترم ...

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة الإستبانة التي أعدت لقياس متغيرات بحث مسئل من رسالة الماجستير والموسوم بـ(ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح الريادي - بحث استطلاعي تحليلي في بعض شركات الصناعات الغذائية) وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال , لذا فان تفضلكم بالاجابة الموضوعية والدقة النابعة من عمق خبرتكم في مجال عملكم سوف يؤدي للوصول الى نتائج دقيقة وواضحة تسهم في تحقيق اهدافها.

املين تفضلكم بالاجابة خدمة للبحث العلمي والمسيرة العلمية. لذا يرجى اخذ الملاحظات الاتية بنظر الاعتبار :-

1. يرجى التفضل بوضع علامة (✓) امام الخيار المناسب لكل سؤال.
 2. ان الاجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط , فلا حاجة لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة.
- مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح .

الباحث

المحور الاول// المعلومات الديموغرافية

الجنس: المؤهل العلمي:

العمر:

المحور الثاني// متغيرات الدراسة

اولاً- ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء :- هي عملية تطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية عن طريق دمجها مع اهداف الادارة البيئية لتحويل الموظفين التقليديين الى موظفين اصداقاً للبيئة بهدف تعزيز مساهمتهم في تحقيق الاستدامة البيئية. وقد تضمن هذا المتغير سبع ممارسات فرعية:-

تصميم الوظائف الخضراء:- هي عملية رسم خريطة مفصلة تتضمن توضيح واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظائف البيئية الخضراء لبيان كيفية تنفيذ تلك الوظائف الصديقة للبيئة.					
ت	الفقرات				
	شركتنا:-	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1.	تدرج عدد من مسؤوليات حماية البيئة في الوصف الوظيفي.				
2.	تدرج الاحتياجات البيئية والاجتماعية في الوصف الوظيفي.				
3.	تدرج المؤهلات البيئية كعنصر مميز في المواصفات الوظيفية.				
4.	تصمم وتستحدث وظائف ابداعية تؤكد على جوانب حماية البيئة.				
ب- التوظيف والاختيار الاخضر:- هي عملية جذب وتوظيف المرشحين ذوي الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق الاهداف البيئية للمنظمات ذات التوجه البيئي.					
	الفقرات				
	شركتنا:-	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
5.	تعتمد معايير (الوعي البيئي) في سياسة توظيف الموارد البشرية.				
6.	تستخدم عملية التوظيف والاختيار الالكترونية التي تدعم سياسة الوعي البيئي.				
7.	تختار المتقدمين للوظائف ممن تنطبق عليهم المعايير البيئية التي تضعها مسبقا.				
ت- التدريب والتطوير الاخضر:- هي عملية تزويد الأفراد بالخبرات المناسبة التي تساعدهم على تنمية مهاراتهم ومعرفتهم وزيادة وعيهم بالقضايا البيئية.					
	الفقرات				
	شركتنا:-	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
8.	تقيم من يحتاج إلى تدريب في الإدارة البيئية.				
9.	تنفذ برامج تدريبية لتثقيف الموظفين بأهمية تطبيق الادارة البيئية ونشر الوعي البيئي بغية تقليل الاخطاء والانحرافات البيئية.				
10.	تستخدم عناصر حماية البيئة كموضوعات أساسية في برامجها التدريبية كالحفاظ على الطاقة والموارد وتقليل النفايات وادارتها.				
11.	تنفذ التدريب على متطلبات الإدارة البيئية لتحسين وعي الموظفين ومهاراتهم ودرابنتهم الفنية تجاه حماية البيئة.				
ث- ادارة الاداء الاخضر:- هي العملية التي يتم عن طريقها حث الموظفين على تحسين سلوكهم ومهاراتهم البيئية لتحقيق اهداف وغايات منظماتهم البيئية بأفضل طريقة.					
	الفقرات				
	شركتنا:-	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
12.	تستخدم معايير واهداف بيئية لقياس وتقييم أداء الموظفين في جميع المستويات.				
13.	تدرج تقييم الاداء البيئي في الوصف الوظيفي.				
14.	تسعى لحل المشكلات البيئية ومعالجتها انيا.				
15.	تقوم بأجراء عمليات تدقيق بيئية لمراقبة تنفيذ الانشطة البيئية.				
16.	تحدد الافراد الموهوبين ومكافئتهم على أساس مساهماتهم البيئية.				
17.	تعتمد نظام التغذية العكسية لتزويد الادارة والموظفين عن مدى تحقيقهم للأهداف البيئية.				

ج- ممارسة التعويض الخضراء:- هي القوة الدافعة التي تستخدمها المنظمة كأداة لدعم انشطتها البيئية عن طريق تشجيع مبادرات موظفيها الصديقة للبيئة.						
المقياس					الفقرات	شركتنا:-
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					18. تعتمد نظام تعويض يعترف ويكافئ مساهمات الموظفين في حماية البيئة.	
					19. تكافئ الموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم البيئية.	
					20. تكافئ الموظفين لتشجيعهم على تعلم المناهج البيئية.	
					21. تستخدم مكافآت غير نقدية لتشجيع المساهمات البيئية مثل إجازة مدفوعة الأجر وإجازة خاصة وهدايا للموظفين وأسرهم.	
					22. تعترف بمبادرات الموظفين البيئية عند الترويج للشركة والثناء العام.	
ح- ادارة الصحة والسلامة الخضراء :- هي أعلى درجات الاهتمام بصحة وسلامة الموظفين والمقترنة بحماية البيئة والمجتمع على حد سواء.						
المقياس					الفقرات	شركتنا:-
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					23. توفر مكان عمل بيئي سليم يحافظ على سلامة الموظف والمجتمع والبيئة الطبيعية.	
					24. تتخذ مبادرات بيئية لتقليل قلق الموظفين والأمراض المرتبطة بالعمل.	
					22. تهتم في بيئة العمل لضمان صحة وسلامة موظفيها.	
خ- علاقات العمل الخضراء:- هي عملية بناء علاقة ودية بين الموظفين انفسهم وبين بقية اصحاب المصلحة بهدف تحسين القضايا البيئية عن طريق ضمان مشاركة وتمكين الموظفين في اتخاذ القرارات البيئية والعمل على موائمة أهدافهم مع اهداف الإدارة البيئية.						
المقياس					الفقرات	شركتنا:-
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					26. تؤكد على ثقافة حماية البيئة وتعزيز مبادراتها.	
					27. توفر للأفراد فرص المشاركة في اتخاذ القرارات البيئية.	
					28. تقدم خطوط المساعدة البيئية لجميع اصحاب المصلحة.	

ثانياً- الاداء الريادي:- هو الاداء الذي يجعل المنظمات الريادية قادرة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية كتحسين انتاجيتها وتعزيز قدرتها التنافسية بما يضمن لها التفرد في قطاع اعمالها عن طريق اشباع حاجات ورغبات زبائنها بشكل مستمر وبطرق ابداعية ومبتكرة. وقد تم قياس هذا المتغير عن طريق الفقرات الاتية:-

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	حققت شركتنا المزيد من الارباح.					
2.	حققت شركتنا زيادة في حجم مبيعاتها.					
3.	حققت شركتنا نمواً سريعاً في اعمالها.					
4.	حقق موظفي شركتنا اداءً مرضياً.					
5.	حققت شركتنا نجاحاً كبيراً في اعمالها.					
6.	حقق نشاط شركتنا التجاري توقعاتي بالكامل.					