

15/12/2022

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر

(دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري)

The Impact of Green Human Resources Management Practices on The Green Innovation

(A Field Study on The Syrian Coast Private Companies)

بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالبة :
ديانا علي يوسف
(Diana_161456)

إشراف الأستاذ الدكتور : أديب برهوم

الإهداء

الى رفيق دربي...الى من هواه قلبي...الى من عرفت باسمه و صيته فكانت تلك شهادات نصري الاولى...الى
مصدر قوتي...الى قدوتي...اليك ابي

الى الدرع الواقى والكنز الباقي...الى من جعلت العلم منبع اشتياقي، الى أمني ومأمني و أمانى...اليك امي

الى من شاركوني سهر الليالي والايام التي تزينت بالراحة بعد العناء و اللذة بعد الشقاء.. الى الورود التي
اثمرت من تلك الزهرة ... اخواتي :مريم ، روزا ، راما

الى الاب الثاني و الام الثانية ..الى من شاركت معهم اجمل ايام حياتي الى من كانوا السند في الايام الصعبة ...
الخال الغالي حامد و زوجته نورا واولادهم : ساندي ، علي ، زين ، لى

الى من قام مقام الجدين في غيابهما ، الى من قدم الدعم والعون وكان خير قدوة و مثال يحتذى به جدو ابو
ياسر(عبداللطيف يوسف)

الى من عجزت كلماتي عن وصفهم وضاقت السطور بذكرهم ..فوسعهم قلبي...اصدقائي الاوفياء و اخص
بالذكر : روان ، مايا

لجنة الحكم

الدكتور المستشار الأول : أحمد حسن خضر المحترم

الدكتور المستشار الثاني : عدنان رشيد حميشو المحترم

الأستاذ الدكتور المشرف : أديب برهوم المحترم

شكر و تقدير

في البداية ، اشكر الله عز وجل ، الذي هداني و أرشدني لأقدم هذا العمل .

كل الشكر لمن ساهم في اتمام هذه الرسالة و أخص بالشكر :

الاستاذ الدكتور المشرف اديب برهوم والذي أكرمني بتوجيهاته و نصائحه و قدم كل ما هو مفيد وشارك بكل خطوات نجاح هذه الدراسة .

و اتوجه بالشكر الكبير لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الافتراضية السورية من دكاترة و أساتذة و مشرفين لجهودهم المبذولة على مدار العامين الماضيين .

كما أتقدم بوافر الشكر و التقدير و عظيم الامتنان للجنة الحكم الكرام على وقتهم الثمين و تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة.

والشكر كل الشكر الى كل من ساهم في إنجاز هذه العمل .

والله ولي التوفيق

المخلص

اسم الطالبة : ديانا علي يوسف

عنوان الدراسة : أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر

الجامعة الافتراضية السورية

الدكتور المشرف : أ.د. أديب برهوم

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الأربعة (الاستقطاب و التوظيف الأخضر _ تقييم الأداء الأخضر _ التدريب و التطوير الأخضر _ المكافآت و التعويضات الخضراء) على الابتكار الأخضر بين صفوف العاملين في الشركات الخاصة في الساحل السوري ، من خلال استقصاء آراء هؤلاء العاملين و الاستفسار عن مدى فهمهم و وعيهم بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، و أيضا لمعرفة مدى اختلاف اتجاهاتهم حيال هذه الممارسات وذلك تبعا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس _ العمر _ مستوى التعليم _ سنوات الخبرة).

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة ، وتمثل مجتمع البحث بالعاملين في الشركات الخاصة في الساحل السوري _ قطاع البنوك _ وتضمنت عينة الدراسة 120 مفردة (ذكور و اناث) .

توصلت الباحثة الى نتائج أهمها وجود تأثير قوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر، كما توافرت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل كبير الى كبير جدا في حين توافر بعد المكافآت و التعويضات الخضراء بشكل متوسط اما الابتكار الأخضر فقد توافر بشكل كبير بين صفوف العاملين في القطاع الخاص السوري . كشفت الدراسة الحالية عن عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك باختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس _ العمر _ مستوى التعليم _ سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، الابتكار الأخضر

Abstract

Student's Name : Diana Ali Yousef

Project title : the role of Green Human Resource Management Practices on Green Innovation

Syrian Virtual University

Supervising : Dr. Adeb Barhoum

This study aimed to investigate the impact of Green Human Resource Management Practices on Green Innovation represented by its four dimensions (green employment , green performance evaluation , green training and development , green compensation and rewards) on green innovation among workers in The Syrian Coast Private Companies by surveying the views of those workers and inquiring about their understanding and awareness of Green Human Resource Management Practices , also to find out how different their attitude towards these practice are according to their different demographic characteristics (gender _ age _ level of education _ years of experience).

The researcher relied on the descriptive analytical approach in conducting the study , the research community represented the workers in The Private Companies in Syrian Coast _ Bank Sector , the study sample included 120 individuals (male and female).

The researcher reached several results , the most important of which is the presence of a strong impact of Green Human Resource Management Practices on Green Innovation and the characteristics of Green Human Resource Management Practices was strongly available in the research sample while the green compensation and rewards dimension was available in relatively medium manner ; also , green

innovation was widely available among the workers in The Private Companies in Syrian Coast. The current study revealed that there are no significant statistically differences in workers' attitude towards Green Human Resource Management Practices, according to their demographic characteristics (gender _ age _ level of education _ years of experience).

Key Words : Green Human Resource Management Practices , Green Innovation.

فهرس و محتويات الدراسة :

1	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة :	1
2	المقدمة :	1.1
5	الدراسات السابقة :	1.2
5	الدراسات العربية :	1.2.1
9	الدراسات الأجنبية :	1.2.2
15	مشكلة وتساؤلات الدراسة:	1.3
17	فرضيات الدراسة :	1.4
18	أهداف الدراسة :	1.5
19	أهمية الدراسة :	1.6
19	متغيرات الدراسة (نموذج الدراسة) :	1.7
21	منهجية الدراسة و أساليب جمع البيانات :	1.8
21	حدود الدراسة :	1.9
21	مصطلحات الدراسة :	1.10
24	الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة	2
25	2.1 المبحث الأول : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:	2
25	تمهيد :	2.1.1
26	مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء :	2.1.2
30	أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء :	2.1.3
31	تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء :	2.1.4
33	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء :	2.1.5
33	الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر :	2.1.5.1
35	التدريب والتطوير الأخضر :	2.1.5.2
37	تقييم الأداء الأخضر :	2.1.5.3
37	التعويضات والمكافآت الخضراء :	2.1.5.4

40	المبحث الثاني : الابتكار الأخضر :	2.2
40	تمهيد :	2.2.1
41	مفهوم الابتكار الأخضر :	2.2.2
43	أهمية الابتكار الأخضر و أهدافه :	2.2.3
44	محددات الابتكار الأخضر :	2.2.4
45	الابتكار في المنتجات الخضراء :	2.2.4.1
45	الابتكار في العمليات الخضراء :	2.2.4.2
46	2.3 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر :	2.3
50	الفصل الثالث : الإطار العملي للدراسة	3
51	3.1 مجتمع و عينة الدراسة :	3
51	توزع افراد العينة حسب الجنس (ذكر _ انثى) :	3.1.1
52	توزع افراد العينة حسب الفئة العمرية :	3.1.2
53	توزع الافراد حسب مستوى التعليم :	3.1.3
54	توزع الافراد حسب سنوات الخبرة:	3.1.4
55	3.2 أداة الدراسة و التحقق من صدق و ثبات محاور الاستبيان :	3.2
55	أداة الدراسة الميدانية :	3.2.1
55	الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل :	3.2.2
56	صدق الأداة المستخدمة :	3.2.3
56	ثبات الأداة المستخدمة :	3.2.4
58	دراسة اتجاهات افراد العينة :	3.3
60	اختبار الفرضيات و تفسيرها و نتائجها :	3.4
60	3.4.1 اختبار اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر (الفرضية الرئيسية):	3.4.1
64	3.4.2 اختبار الاختلافات في اتجاهات العاملين حسب اختلاف خصائصهم الديموغرافية :	3.4.2
64	حسب اختلاف الجنس :	3.4.2.1
65	حسب اختلاف العمر :	3.4.2.2
66	بالنسبة لاختلاف مستوى التعليم :	3.4.2.3
68	بالنسبة لاختلاف سنوات الخبرة :	3.4.2.4
69	3.5 ربط نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة :	3.5

69	النتائج :	3.6
70	التوصيات :	3.7
72	مجالات لبحوث مستقبلية :	3.8
75	المراجع و المجالات العلمية	
81	الملاحق :	

فهرس الجداول :

13	جدول 1 الاختلاف عن الدراسات السابقة
27	جدول 2 مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء
41	جدول 3 مفهوم الابتكار الاخضر
51	جدول 4 التوزع النسبي لأفراد العينة وفق لمتغير الجنس
52	جدول 5 توزع افراد العينة وفق متغير الفئة العمرية
53	جدول 6 التوزع النسبي لافراد العينة وفق متغير مستوى التعليم
54	جدول 7 التوزع النسبي لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة
56	جدول 8 مقياس ليكرت الخماسي
57	جدول 9 قيم معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة
57	جدول 10 قيمة معامل الارتباط بيرسون
59	جدول 11 الاحصاءات الوصفية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
60	جدول 12 الإحصاءات الوصفية لمتغير الابتكار الاخضر
61	جدول 13 معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين كل عنصر من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار
62	جدول 14 ملخص عن نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الاخضر
64	جدول 15 اهم مخرجات اختبار ليفين لتجانس التباينات

- جدول 16 الفروقات في المتوسط الحسابي حسب الجنس _____ 64
- جدول 17 مخرجات اختبار ليفين لتجانس التباينات _____ 65
- جدول 18 مخرجات اختبار ليفين لتجانس التباينات _____ 67
- جدول 19 مخرجات اختبار ليفين لتجانس التباينات _____ 68

فهرس الاشكال :

- رسم توضيحي(1_2) يمثل العلاقة بين المتغيرين التابع و المستقل _____ 20
- رسم توضيحي (1-2) يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة وفقا لمتغير الجنس _____ 51
- رسم توضيحي (2-2) يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة وفقا لمتغير العمر _____ 52
- رسم توضيحي (3-2) يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة وفق متغير مستوى التعليم _____ 53
- رسم توضيحي (4-2) يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة _____ 54

1 الفصل الأول : الاطار العام للدراسة :

1.1 المقدمة

1.2 الدراسات السابقة

1.2.1 الدراسات العربية :

1.2.2 الدراسات الأجنبية :

1.3 مشكلة وتساؤلات الدراسة

1.4 فرضيات الدراسة

1.5 اهداف الدراسة

1.6 أهمية الدراسة

1.7 متغيرات الدراسة ونموذج الدراسة

1.8 الدراسة وأساليب جمع البيانات

1.9 حدود الدراسة

1.10 مصطلحات الدراسة

1.1 المقدمة :

بدأت دول العالم بالتوجه الى ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الخضراء كاستراتيجية لتقليل المخاطر البيئية الناجمة عن مسائل التلوث الصناعي و الإهمال و الهدر الجائر للموارد الطبيعية و ممارسات أخرى خاطئة بحق البيئة ، حيث استهدفت هذه الرؤية البعد البيئي كمحور أساسي في كافة القطاعات التنموية و الاقتصادية بشكل يحقق أمن الموارد الطبيعية و الاستغلال الأمثل لها و الاستثمار الأمثل فيها ، بما يضمن توفيرها للأجيال القادمة.

ظهرت الإدارة الخضراء في التسعينات و أصبحت شعارا دوليا في عام 2000 ، انها السياسة التي تعمل على تحويل الموظف العادي الى موظف صديق للبيئة ، حيث إن تقليل انبعاثات الكربون و الحد من السفر و المشاركة في المؤتمرات عن بعد و القيام بالأعمال عن بعد و غيرها من الممارسات الخضراء ماهي الا احدى مسؤوليات الموارد البشرية من تخطيط و تنفيذ للممارسات الصديقة للبيئة و لذلك يجب على كل شركة أو منظمة أو هيئة أن تقوم بتنمية و تطوير الموارد البشرية الخاصة بها حيث أن الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لتنمية الأعمال المستدامة (Mehta & Cgugan,2015, 74_81).

كان هذا الاهتمام العالمي المتزايد بقضايا البيئة كنتيجة لتزايد المخاطر البيئية ، حيث أن أصابع الاتهام و جهت الى المؤسسات بالدرجة الأولى باعتبارها المسبب الرئيسي الأول فيما وصلت اليه البيئة من تدهور . فوجدت هذه المؤسسات نفسها امام قوانين صارمة جعلتها تتحمل المسؤولية بسبب ممارساتها لنشاطاتها و كان لابد من البحث عن أدوات خضراء لتقديم منتجات غير مضره بالبيئة ، فكان تبني الابتكار الأخضر احد اهم هذه الأدوات التي ساعدت على تطوير منتجات و عمليات إنتاجية خضراء تساهم في الحد من التلوث البيئي .

والحقيقة أن واقع هذه الممارسات في مجتمعاتنا لم يحظ بالأهمية الا من قبل بعض شركات القطاع الخاص و القلة القليلة من شركات القطاع العام لذلك و جب تسليط الضوء على هذه الأدوات كحل يمكن ان يساعد الشركات في القيام بأعمالها على اتم وجه من تحسين المنتجات و تخفيض التكاليف و تحقيق الرضا لدى العملاء و رفع معدل الولاء للموظفين فجوهر الاعمال اليوم هو تطوير إحساس عالي بالمسؤولية الخضراء و لم يعد ذلك امر اختياري و انما ضرورة حتمية تستهدف توجهات و

أفكار وميول إبداعية و اشراك الفرد و المنظمة و المجتمع بغية تحقيق مستويات متقدمة من التطور و التقدم و الرفاهية .

ما السبب في اختيارنا (الأخضر)؟

ان الحروب التي تحصل اليوم و ما تخلف عنها من نتائج مدمرة أودت بحياة الكثيرين باتت أسبابها معروفة و لعل السبب الأهم هو الندرة و الشح في الموارد . فمنذ الازل و لغاية الان الحرب بين بريطانيا و فرنسا مازالت مستمرة و مشتعلة و السبب الرئيس في ذلك هو المياه ، و غيرها الكثير من الحروب التي أقيمت من اجل الثروات الباطنية و الطبيعية كالنفط و الغاز و الكهرباء و الغذاء و إن النقص في هذه الموارد شيئاً فشيئاً أصبح كارثة العصر التي تهدد حياة الملايين و التي لم تستطع أغلب الحكومات معالجتها .

عند القيام بقطع شجرة على سبيل المثال فنحن امام : _زيادة في نسبة ثنائي أوكسيد الكربون _نقص في الاخشاب _نقص في الاوكسجين _نقص في موارد الطعام _نقص في الهواء النقي _زيادة التلوث ، وعلى غرار هذا المثال هناك امثلة كثيرة فلو ان كل يوم قطعت شجرة هذه النتائج الكارثية ستزداد يوماً بعد يوم فكيف بالملايين من الأشجار التي تحرق و تقطع و تكسر يومياً بفعل البشر أولاً و العوامل الطبيعية الأخرى ثانياً ؟

هذا و لم نتكلم عن التلوث و الإهمال الحاصل من نتاج فضلات المصانع و عوادم السيارات و النفايات الملقاة هنا و هناك و التي تتعمد الحاق الضرر و الأذى بالبيئة .

الم يكف هذا الخراب بحق البيئة ؟ الم تكف هذه المعاناة ؟

عندما نقول إدارة الموارد البشرية الخضراء نحن لا نخص بالذكر الموارد البشرية فقط و انما الموارد الطبيعية أيضاً و كل ما يؤثر على استدامتهما فإن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعمل على تشغيل العنصر البشري لسلامتهم و سلامة البيئة و تبديل أنظمة بحالها لأجل الطبيعة ، ولذلك فإن تقليل انبعاثات الكربون و استبدال الأنظمة الورقية بالأنظمة الالكترونية و العمل عن بعد من شأنه ان يعيد تجديد و لو القليل من هذه الموارد ، فلو ان كل شركة بدأت بأنظمتها و حاولت جاهدة مادياً و معنوياً لنشر التوعية حول اهمية كلمة ((خضراء)) لكانت الطبيعة بمأمن و لم نكن لنعيش الآن قسوة البحث

عن هذه الموارد الشحيحة و لم تكن لتقطع الاف الاميال كل يوم بحثا عن حفنه من الماء او لأجل القليل من الغذاء او لطلب المزيد من الدواء .

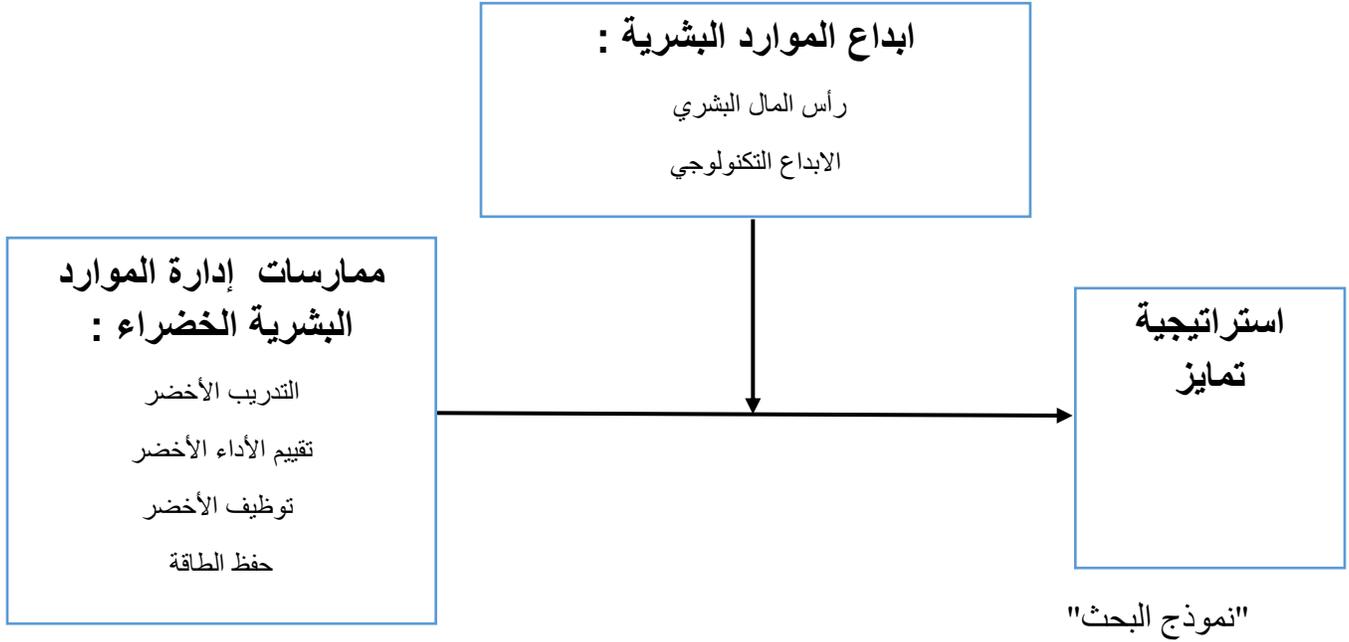
و الحفاظ الموارد الطبيعية يكون اما بتوخي الحذر اثناء استخدامها و عدم الإهدار فيها أي استخدامها عند الحد الأدنى ، وإما بالتجديد فيها و يكون بالبحث عن مصدر بديل اقل اذى و ضرر وذلك لضمان بقاء هذه الموارد و استدامتها او ابتكار حل لنزيد من كميتها و عددها . يعتبر افضل الحلول حاليا هو تخضير الأماكن العامة و المدن على وجه الخصوص للحد من التلوث الحاصل بسبب السيارات و المصانع و المعامل وكل شيء من شأنه التقليل من فرص توافر هذه الموارد البيئية .

ولن نستطيع توقع بقاء هذه الموارد للأجيال القادمة ان لم نكن لنحميها و نجددها و نخفض من الممارسات الشنيعة بحقها و لذلك أنت إدارة الموارد البشرية الخضراء لتخفف من كل عمل سلبي يضر بالبيئة . فكانت الإدارة الحاكمة التي تحكّم بين جدية العمل و أهمية الصحة ، و الإدارة الحازمة التي تجزم ادخال الابعاد الوظيفية مع الاستراتيجيات البيئية ، و الإدارة المسؤولة والصديقة التي تساعد الموظفين على الالتزام و تدريبهم و تأخذ بيدهم نحو ارتقاء افضل و مستقبل مستدام لشركاتهم.

1.2 الدراسات السابقة :

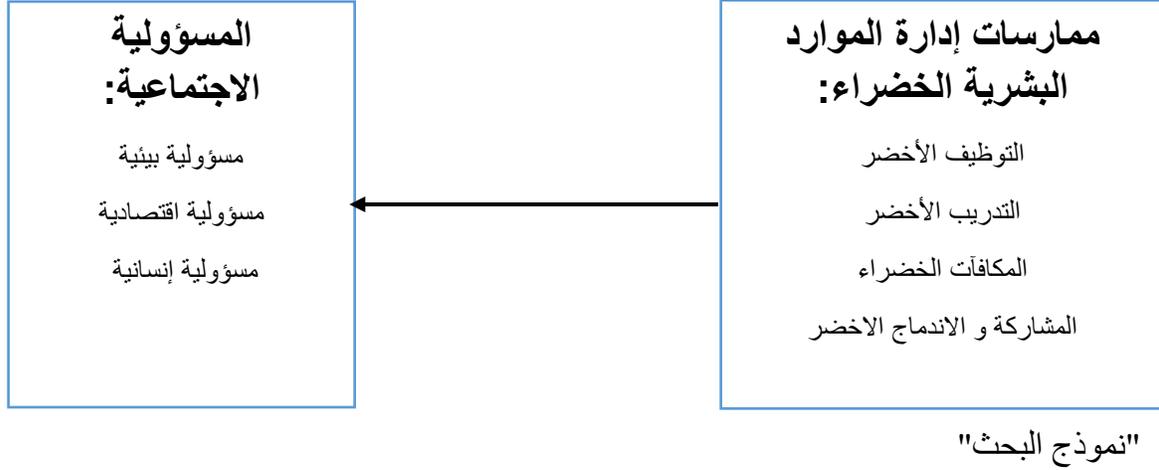
1.2.1 الدراسات العربية :

1_دراسة (السكرانة 2017) " اثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل "



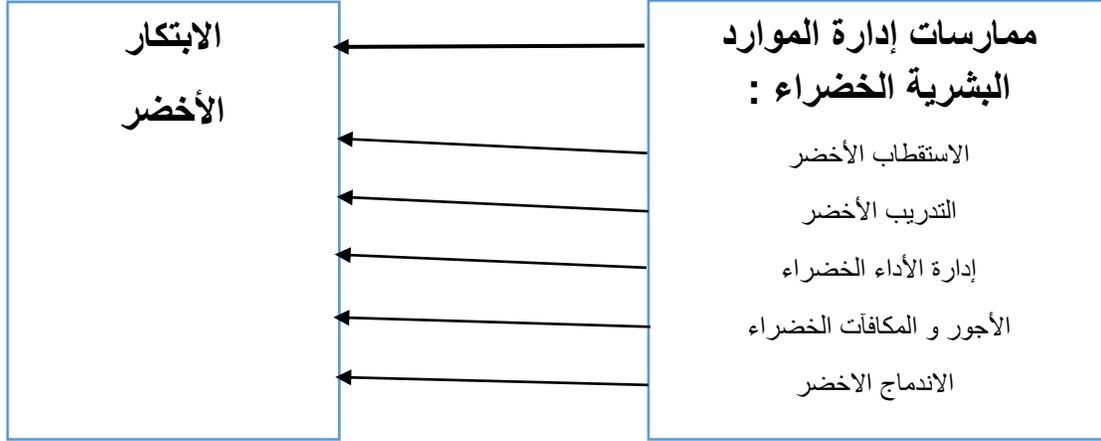
هدفت الدراسة الى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان .تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركات الصديقة للبيئة و التي تستخدم الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان و عددها 78 شركة. اعتمد المنهج الوصفي التحليلي . جاءت النتائج حول وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز في الشركات الصديقة للبيئة و التي تستخدم الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان .أيضا جاءت مؤشرات المتوسطات الحسابية لكل من التوظيف الأخضر و رأس المال البشرية بالارتفاع و هذا يدل على مقياس واضح لحدثة موضوع التوظيف الأخضر في الشركات الصديقة للبيئة و اهتمام هذه الشركات برأس المال البشري و الابداع التكنولوجي كونهما مورد رئيسي للتميز التنافسي .

2_ جاءت دراسة (الدباغ و الصاوي 2021) بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية "



و هدفت الدراسة الى توصيف أثر كل من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء و أبعاد المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان و تم صياغة فرضيات البحث حول وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و المسؤولية الاجتماعية وتحديد نوع و طبيعة هذه العلاقة و حول رأي العاملين بهذه الممارسات. تم استخدام اسلوب الحصر الشامل من قبل الباحثان وذلك لأن مجتمع الدراسة ذو حجم محدود حيث تم الحصول على بيانات الدراسة من جميع افراد المجتمع دون ترك أي مفردة . أسفرت النتائج عن وجود علاقة طردية بين أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء منفردة و مجتمعة و أبعاد المسؤولية الاجتماعية . تبين أيضا وجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين حول واقع ممارسات GHRM وفقا للنوع وجهة العمل فقط ، أما بالنسبة لإدراك العاملين حول واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية فقد تبين أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة احصائية وفقا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع_ مدة الخدمة _ السن _ الجهة التي يعملون بها) .

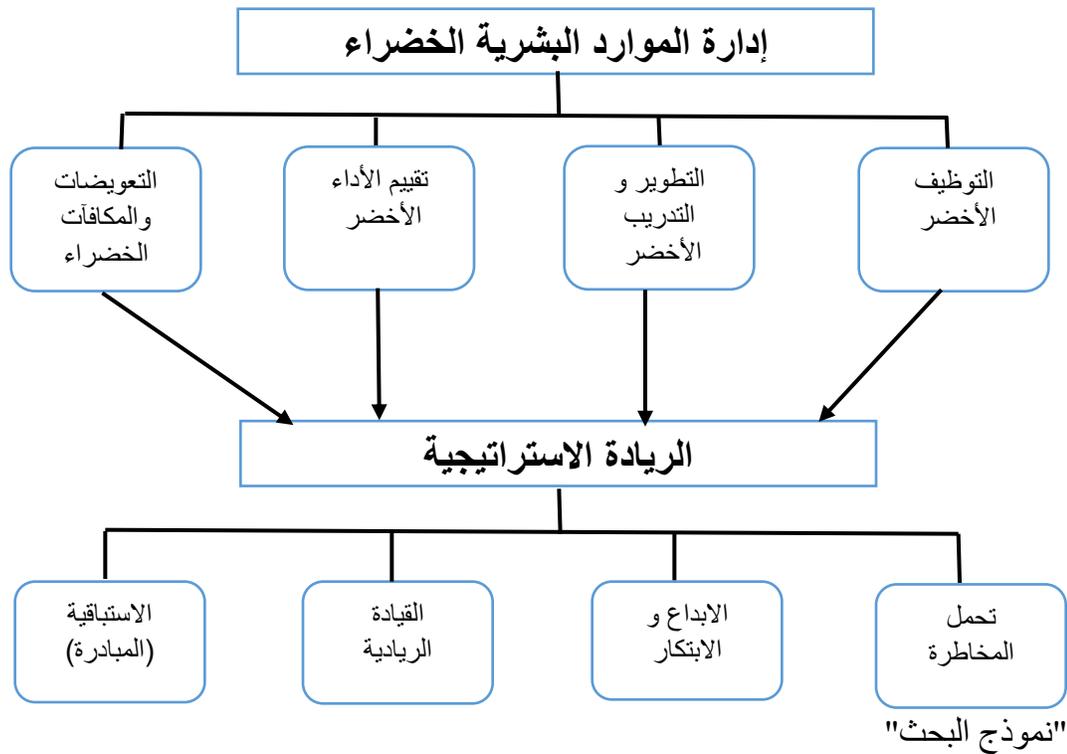
3_ دراسة (الغرابلي و آخرون 2021) دراسة ميدانية بعنوان " واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر " :



"نموذج البحث"

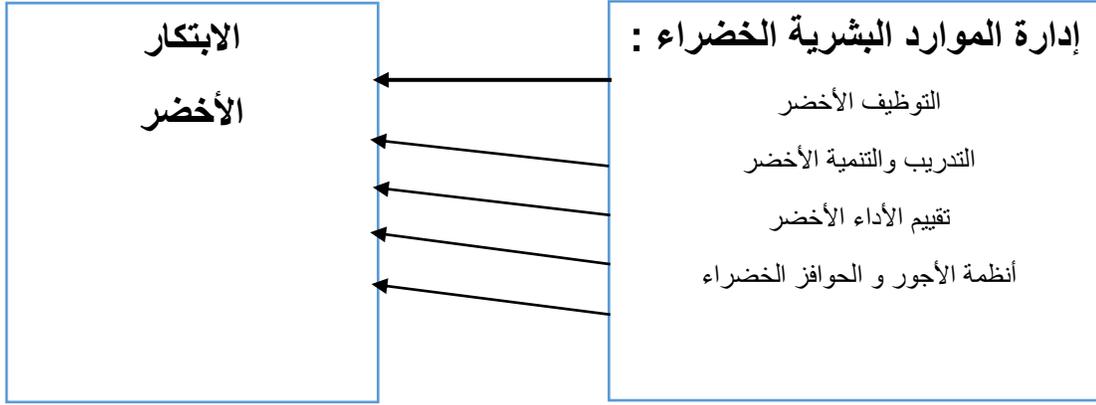
أجريت هذه الدراسة على فنادق النجمة الخضراء في مصر، هدفت إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر على العاملين في هذه الفنادق ، و إذا كان من المحتمل وجود اختلافات في اتجاهات العاملين مع اختلاف خصائصهم الديموغرافية. يتكون مجتمع هذا البحث من العاملين بالفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء في مدينتي الجونة و شرم الشيخ وعددهم 30 فندق . اعتمدت منهجية هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وجاءت النتائج بأن هذه الفنادق تتبنى إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل مرتفع ولوحظ أن بعد الأداء الأخضر حقق أقوى علاقة ارتباط مع متغير الابتكار الاخضر. والجدير بالذكر أنه لا توجد اختلافات تذكر بين اتجاهات العاملين على اختلاف اختصاصاتهم الديموغرافية (العمر ، الجنس ... الخ) ولكن وجدت علاقة اختلاف في اتجاهات العاملين إزاء أبعاد الاستقطاب و الاختيار الأخضر و إدارة الأداء الأخضر و المكافآت و الأجور الخضراء فقط ، الى أن النتيجة الأخيرة أقرت بعلاقة قوية ذو تأثير يذكر تربط إدارة الموارد البشرية الخضراء بالابتكار الأخضر لدى العاملين.

4_دراسة (حمد ، 2021) بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز
الريادة الاستراتيجية "



دراسة تحليلية تمت صياغتها للإجابة على تساؤلات عدة حول أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الأربعة (التوظيف الأخضر _ التدريب و التطوير الأخضر _ تقييم الأداء الأخضر _ التعويضات و المكافآت الخضراء) في أبعاد الريادة الاستراتيجية و المتمثلة ب(تحمل المخاطرة _ الابداع و الابتكار _ القيادة الريادية _ المبادرة) . تمثل مجتمع الدراسة كافة الجامعات الخاصة في مدينة أربيل و البالغ عددهم 7 جامعات اما عدد الافراد المستجوبين فكان 84 عضوا من أعضاء مجالس الكليات في تلك الجامعات . انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط عالية بين التعويضات و المكافآت الخضراء و تحمل المخاطرة في حين كان التأثير القوي للتدريب و التطوير الأخضر في الريادة الاستراتيجية . أعطى مؤشر التوظيف الأخضر مستوى عالي حيث أن الكليات ركزت على توظيف العاملين المؤمنين بحماية البيئة و المحافظة عليها وذلك بسبب سعي الجامعات إلى ترسيخ قيم و ثقافة التوظيف الأخضر .

5_ دراسة (الموجي 2022) " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة "

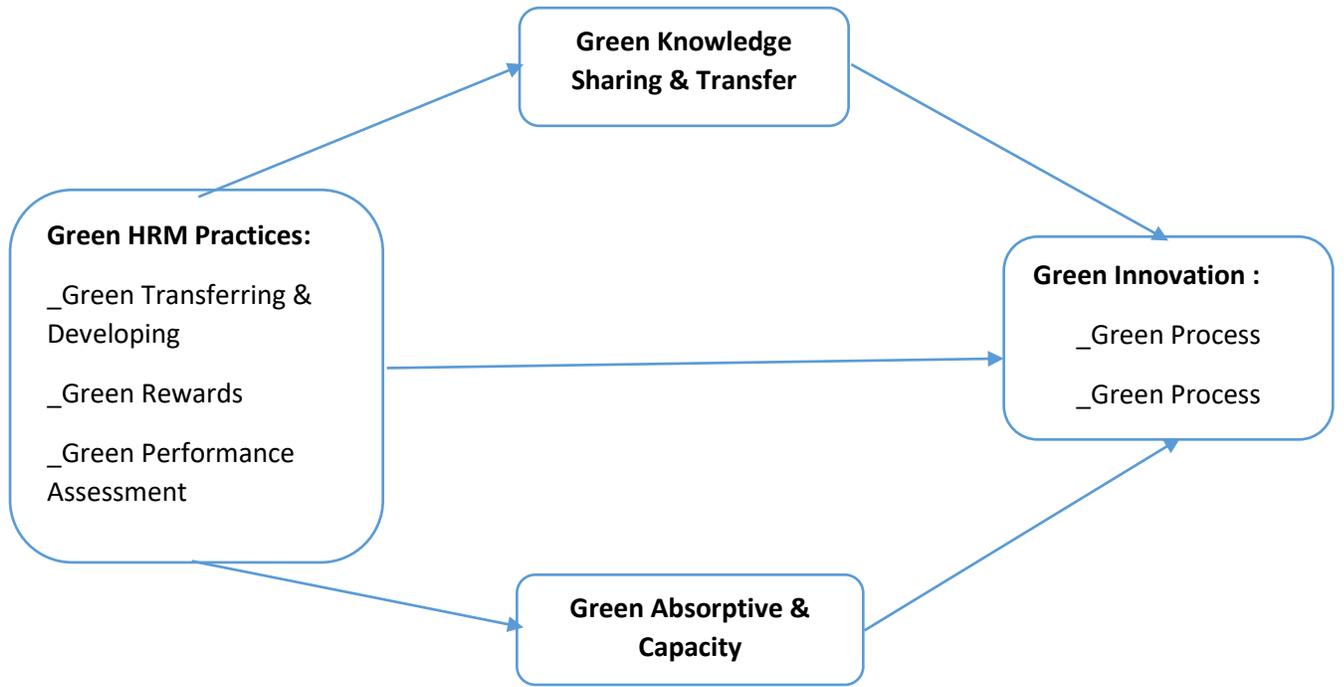


"نموذج البحث"

هدفت إلى التوجه إلى قطاع السياحة في مصر وذلك لأن جمهورية مصر العربية سلطت الضوء على الاهتمام بالاقتصاد الأخضر كأحد السبل المهمة و الرئيسة في خطط التنمية الشاملة . اعتمدت منهجية الدراسة على البحث الوصفي التحليلي في الجانب النظري بناء على أسلوب البحث المكتبي. كانت النتائج قد توصلت إلى عدم وجود خطة شاملة بشأن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث أن نسبة 62.8% من شركات السياحة فئة (أ) لا تطبق إدارة الموارد البشرية الخضراء وأيضا يوجد نتائج أخرى بخصوص صعوبة تقييم الأداء الأخضر لدى الموظفين و ذلك إن دل على شيء فيدل على عدم المامهم بالثقافة الخضراء و قصور الوعي بشأن قضايا الاستدامة و سبل المحافظة على البيئة .من الجدير بالاهتمام أن جمهورية مصر العربية تحاول جاهدة لجعل مؤسساتها صديقة للبيئة حيث اعتمدت على تنفيذ العديد من المشروعات التي تتناسب مع الأولويات الاقتصادية والبيئية و هذا ما أدى إلى إجراء دراسات مكثفة من أجل استعراض مشاكل الاستدامة البيئية و ايجاد حلول لها بأسرع وقت ممكن .

1.2.2 الدراسات الأجنبية :

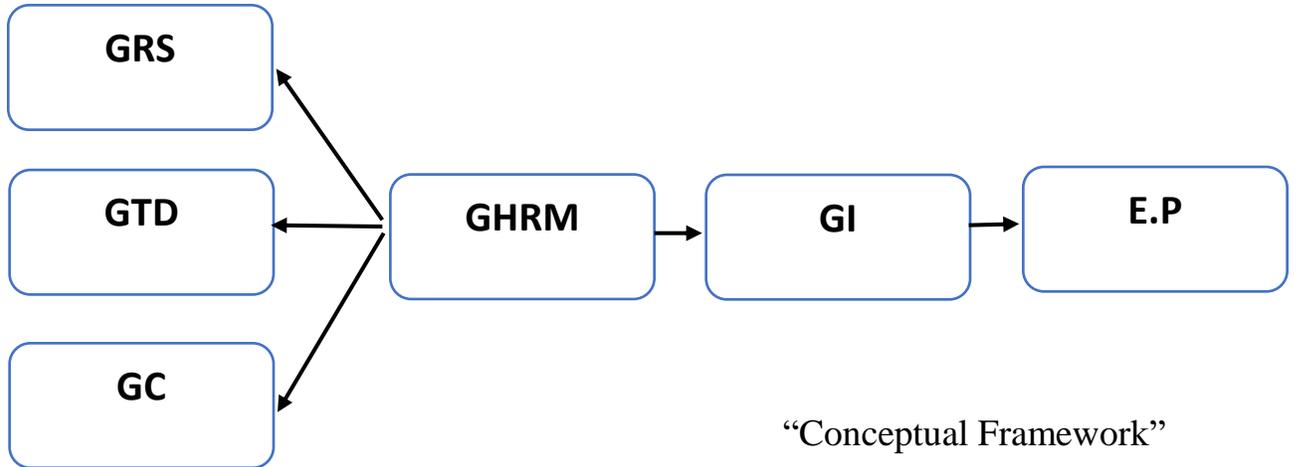
6_ دراسة (Ali و آخرون 2019) بعنوان "Green HRM Practices and Green Innovation"



“Conceptual Framework”

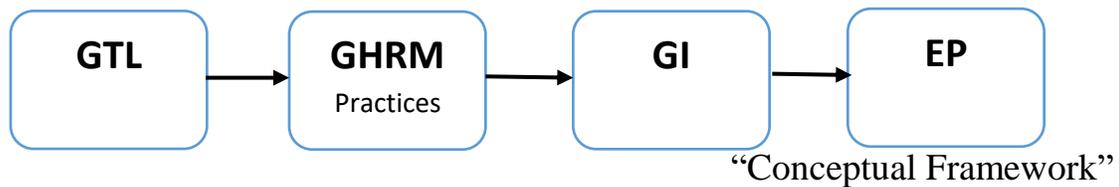
تدور الدراسة الحالية حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التدريب و التطوير الأخضر ، تقييم الأداء الأخضر ، و المكافآت الخضراء) فقط على المنتجات الخضراء و الابتكار الأخضر مع تأثيرات وسيطة لمشاركة المعرفة الخضراء و نقلها و القدرة الاستيعابية الخضراء . اعتمد المنهج الوصفي التوضيحي و الكمي أي أن النظريات مبنية على أسس ويتم اعدادها قبل البدء بالدراسة . تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين في صناعة الأدوية الباكستانية في مدن مختلفة في باكستان خاصة في لاهور و كراتشي كونهما يضمن أكبر عدد من شركات الادوية و المختبرات . أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الأبعاد المذكورة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر .

7_دراسة (Asamany و آخرون 2021) بعنوان **“Green Human Resource Practices and Environmental Performance In Ghana : The Role of Green Innovation”**



هدفت هذه الدراسة للإجابة على تساؤل وجود أثر لـ GHRM من خلال الابتكار الأخضر على الأداء البيئي لشركات التصنيع صغيرة و متوسطة الحجم في غانا. تم استخدام المنهج الكمي التحليلي و حققت البيانات المدروسة موثوقية التناسق الداخلي و صحة متميزة متقاربة من النتائج ، و لم تكن هناك مشكلة في العلاقة الخطية المتعددة في نموذج الدراسة حيث كشفت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل مباشر و كبير على أداء البيئة، علاوة على ذلك توسط الابتكار الأخضر بشكل جزئي في تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي . كان لبعده التعويض الأخضر من خلال الابتكار الأخضر تأثير لا يصدق على الأداء البيئي بدلالة إحصائية $p < 0.01$.

8_دراسة (2021 Huelgas & Arellano) بعنوان “Green Transformational and Leadership, Green Human Resource Management and Green Innovation”



الغرض من هذه الدراسة هو فحص أثر تنفيذ تدابير إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية المستحسنة. يتألف المجتمع الاحصائي للدراسة من المديرين و كتبة المكاتب من شركات معالجة النفايات في المدن الصناعية في محافظة طهران استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة و جاءت نتائج الدراسة تبين أن تدابير إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات معالجة النفايات لها تأثيرات إيجابية كبيرة على الابتكار الأخضر سواء بشكل مباشر أو من خلال الثقافة التنظيمية الخضراء. تشير النتائج أيضا إلى أن الغرض من تنفيذ إدارة الموارد البشرية هو تدريب الموظفين من أجل تعزيز قدراتهم و معارفهم الخضراء و تشجيعهم على استخدام هذه المهارات لأغراض تنظيمية و النتيجة هي تقليل استهلاك الطاقة ، و الحد من التلوث ، و الاستخدام الفعال للمواد القابلة لإعادة التدوير ، و توفير منتجات صديقة للبيئة .

جدول رقم (1) الاختلاف عن الدراسات السابقة *

الدراسة السابقة	التشابه	الاختلاف
دراسة (السكرانة ؛ 2017)	تتشابه الدراستان في متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء	تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة باستراتيجية التمايز كمتغير تابع و ابداع الموارد البشرية كمتغير معدل و كذلك وجود متغير مستقل ثانوي إضافي و هو حفظ الطاقة مع عدم التطرق الى المكافآت الخضراء .
دراسة (الدباغ و الصاوي؛ 2021)	تتشابه الدراستان في متغير إدارة الموارد البشرية الخضراء	تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة بوجود متغير تابع و هو المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاثة (البيئية و الإنسانية و الاقتصادية) .
دراسة (الغرابلي و آخرون؛ 2021)	تتشابه الدراستان في متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر	تختلف الدراستان بوجود متغير مستقل ثانوي إضافي في الدراسة السابقة هو الاندماج الأخضر و وجود بعد ديموغرافي آخر ثانوي وهو سنوات الخبرة في دراستنا الحالية .

<p>تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية باختلاف المتغير التابع و هو الريادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (تحمل المخاطرة _ الابداع و الابتكار _ القيادة الريادية _ الاستباقية / المبادرة /)</p>	<p>تتشابه الدراستان في إدارة الموارد البشرية الخضراء</p>	<p>دراسة (حمد؛ 2021)</p>
<p>تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة بقيام الباحثة باختيار المتغيرات الديموغرافية (السن _ الجنس _ مستوى التعليم _ سنوات الخبرة) .</p>	<p>تتشابه الدراستان في المتغيرات نفسها إدارة الموارد البشرية الخضراء و الاختلاف الأخضر</p>	<p>دراسة (الموجي؛ 2022)</p>
<p>تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية بوجود متغيرات بسيطة و هي مشاركة المعرفة الخضراء و القدرة الاستيعابية الخضراء مع وجود اختلافات بالمتغيرات المستقلة الفرعية حيث تم الاقتصار في الدراسة السابقة على ثلاث متغيرات مستقلة فرعية لإدارة الموارد البشرية لخضراء وهي التدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر و المكافآت الخضراء.</p>	<p>تتشابه الدراستان في متغيرات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر</p>	<p>دراسة (Ali و آخرون؛ 2019)</p>
<p>تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية بوجود الابتكار الأخضر كمتغير بسيط و المتغير التابع يمثل الأداء البيئي في حين أن أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في الدراسة السابقة تتمثل في ثلاثة أبعاد و هي التوظيف الأخضر والتطوير و التدريب الأخضر و التعويض الأخضر و هي متغيرات</p>	<p>تتشابه الدراستان بوجود متغيرين هما إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر .</p>	<p>دراسة (Asamany و آخرون؛ 2021)</p>

مستقلة فرعية .		
تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية بوجود القيادة الخضراء كمتغير مستقل آخر فضلا عن وجود متغيرين هما إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر أي ما يميز الدراسة السابقة هو وجود أكثر من متغير مستقل . كما أن المتغير التابع في الدراسة السابقة يمثل الأداء البيئي بينما في الحالية يمثل الابتكار الأخضر .	تتشابه الدراستان بوجود متغيرين هما إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر	دراسة (Huelgas & Arellano ; 2021)
تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية بوجود متغير وسيط و هو الثقافة التنظيمية المستحسنة وأيضا بوجود متغير مستقل فرعي آخر من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء و هو الاندماج الأخضر	تتشابه الدراستان بوجود متغيرين هما إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر	دراسة (Arefnezhad وآخرون؛ 2022)

* المصدر : من اعداد الباحثة

1.3 مشكلة وتساؤلات الدراسة:

تحاول الشركات جاهدة لإدخال الابتكار الأخضر في جميع مؤسساتها لما له من أهمية على الصعيدين الاقتصادي و البيئي لذلك تسعى الى إيجاد تقنيات و أساليب تساهم في تقليل الإجراءات السلبية للعمليات الإنتاجية بغية تحسين عمليات تصنيع المنتج و تغيير طرق العمل و تخفيض الطاقة. إن أهمية الابتكار الأخضر تنبع من كونه الأداة الأكثر أمانا التي يمكن للشركات استخدامها لأهميتها في تقليل الانبعاثات السلبية الناتجة عن التصنيع وإعادة تدوير النفايات الخضراء و تقليل التلوث و تحسين إنتاجية الموارد .

ويعزى اختيارنا لموضوع دراستنا ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الابتكار الأخضر أنه من خلال حملات التطوير و التحديث التي اجتاحت البلاد كان لا بد من القيام بدراسة لإيجاد حلول للمشكلات البيئية الموجودة و الحد من المشكلات المحتملة مستقبلا و وجدنا أيضا أن الدول النامية على وجه الخصوص تواجه صعوبات في التغلب على المشاكل البيئية من تلوث و إهمال على كافة الأصعدة فضلا عن كون حل هذه المشاكل أصبح حاجة ملحة إذ أن الإدارة الذكية للموارد البشرية تعمل على زيادة وعي الموظفين وإدراكهم حول أهمية البيئة فضلا عن تعزيز اتجاهاتهم نحو قضايا الاستدامة ، إذ أصبح تبني المنظمات و الشركات للممارسات الخضراء هدف منشود محليا و عالميا لما نتج عنه من حركة واسعة تقودها المنظمات الحكومية و غير الحكومية و التي تحذر من المخاطر المحدقة بالبشرية على أكثر من صعيد (Rani & Mishra,2014,3633_3639).

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساولين الرئيسيين التاليين :

التساؤل الرئيسي الأول : هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة ؟

و يتفرع منه أربعة تساؤلات فرعية وهي على الشكل التالي :

هل يؤثر التوظيف الأخضر على الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة ؟

هل يؤثر تقييم الأداء الأخضر على الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة؟

هل يؤثر التدريب الأخضر على الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة؟

هل تؤثر المكافآت و الأجور الخضراء على الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة؟

التساؤل الرئيسي الثاني : هل توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين على اختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس _ العمر _ مستوى التعليم _ سنوات الخبرة) في الشركات محل الدراسة ؟ و يتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

هل توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول اختلاف جنسهم في الشركات محل الدراسة ؟

__ هل توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول اختلاف عمرهم في الشركات محل الدراسة ؟

__ هل توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول اختلاف مستوى التعليم في الشركات محل الدراسة ؟

__ هل توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول اختلاف سنوات الخبرة في الشركات محل الدراسة ؟

1.4 فرضيات الدراسة :

وجدت الباحثة عدة دراسات سابقة تخص إدارة الموارد البشرية الخضراء و لكن لم تجد دراسات قد تناولت موضوع الابتكار الأخضر على وجه الخصوص في سوريا ولذلك ستكون فكرة هذا البحث جديدة كلياً و غير مسبوق أن تم التطرق إليها في بلدنا ومن هنا تستمد أصالة البحث العلمي حيث عندما نأخذ زمام المبادرة بالتقدم و التطور و البحث في مواضيع جديدة تضيئ درب الأجيال القادمة فإننا نأخذ بيدهم الى أفق غير محدود من الابداع و التحرر .

بناء على الدراسات السابقة و مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى : H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة ، ومن هذه الفرضية نشق الفرضيات التالية :

H1_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التوظيف و الاستقطاب الأخضر على الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة

H1_2 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق تقييم الأداء الأخضر على الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة

H1_3 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التدريب الأخضر على الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة.

H1_4 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأجور و المكافآت الخضراء على الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية : H2 : يوجد توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات العاملين حسب اختلافاتهم الديموغرافية (الجنس _ العمر _ مستوى التعليم _ سنوات الخبرة) في الشركات محل الدراسة ، ومنه تتفرع الفرضيات الفرعية التالية :

H2_1 : توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حسب اختلاف جنسهم في الشركات محل الدراسة.

H2_2 : توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حسب اختلاف عمرهم في الشركات محل الدراسة.

H2_3 : توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حسب اختلاف مستوى تعليمهم في الشركات محل الدراسة.

H2_4 : توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حسب اختلاف سنوات الخبرة لديهم في الشركات محل الدراسة.

1.5 أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف التالية :

1_ تحديد و تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر و تحديد طبيعة هذه العلاقة .

2_ الكشف عن مدى اختلاف اتجاهات العاملين نحو تطبيق هذه الممارسات وذلك باختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس _ العمر _ مستوى التعليم _ سنوات الخبرة)

3_ الكشف عن مدى تطبيق هذه الممارسات تبعاً لاتجاهات العاملين في الشركات محل الدراسة.

4_ تقديم مجموعة من النتائج و المقترحات التي تساعد في إيجاد حلول لتبني هذه الممارسات الخضراء .

1.6 أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية (النظرية): من المعروف أن لإدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) و الابتكار الأخضر (GI) تأثير إيجابي على البيئة ، و لكن الدراسات التي تبحث في تفاعلها كانت قليلة و على هذا النحو مزيد من الدراسات أصبحت مطلوبة في هذا المجال لاكتشاف التعزيزات المتبادلة النتائج التي يوفرها كل من (GI) & (GHRM) للأداء المالي و البيئي و الاجتماعي للشركة و خصوصا ان (GI) & (GHRM) نادرا ما يتم اكتشافها في البلدان النامية ; (Çop et al ; 2021).

أن الموارد البشرية اليوم أصبحت جوهر الاعمال و الشركات و جميع المنظمات عبر العالم تبحث عن الموظف صديق البيئة لذلك لابد من نشر التوعية في مجتمعاتنا من خلال نشر المزيد من الأبحاث بشأن هكذا موضوع.

الأهمية العملية (التطبيقية): تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نتائج حول آراء العاملين و اتجاهاتهم على اختلاف خصائصهم الديموغرافية بغية معرفة اهتماماتهم الخضراء و مستويات المامهم بالمسؤولية البيئية إلى جانب تطوير أفكارهم و سلوكياتهم حيال إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر في الشركات محل الدراسة ، فالابتكار الأخضر هو مفتاح في تمكين النمو المستدام لذلك نحن معنيون أن نقدم توصيات من أجل رؤية هذه الممارسات واقعا في سلوك موظفي شركاتنا و مؤسساتنا ، فكم من شركة باتت تلمع صورتها في أذهان عملائها بسبب استراتيجيتها الخضراء و أصبحت علامتها التجارية وسام يحمله موظفيها .

1.7 متغيرات الدراسة (نموذج الدراسة) :

تتألف الدراسة من متغيرين أساسيين و عدة متغيرات فرعية :

1_ يوجد متغير مستقل واحد و متغير تابع واحد :

المتغير المستقل هو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

المتغير التابع هو الابتكار الأخضر

2_ المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الخضراء ينقسم الى أربعة متغيرات فرعية مستقلة :

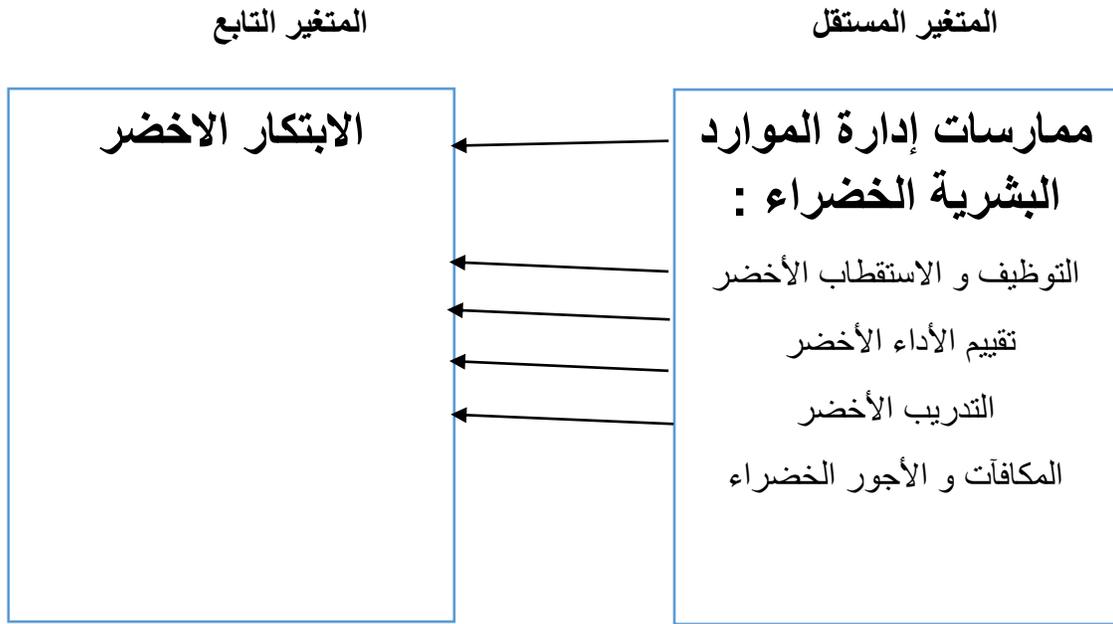
التوظيف و الاستقطاب الأخضر الذي يتكون من 5 تساؤلات

تقييم الأداء الأخضر يتكون من 5 تساؤلات

التدريب الأخضر يتكون من 5 تساؤلات

المكافآت و الأجور الخضراء تتكون من 5 تساؤلات

3_ المتغير التابع الابتكار الأخضر يتكون من 10 تساؤلات



رسم توضيحي رقم (1_2) يمثل العلاقة بين المتغيرين التابع و المستقل

1.8 منهجية الدراسة و أساليب جمع البيانات :

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وبالتالي جمع نوعين من البيانات : البيانات الثانوية و تتمثل في الإطار النظري المتحصل عليه من الدراسات العلمية السابقة و الدوريات العلمية المحكمة و المجالات و المراجع العربية و الأجنبية و البحوث المنشورة و غير المنشورة .

البيانات الأولية : تتمثل في الجانب العملي للبحث و تتضمن عينة البحث التي سنقوم بإجراء دراسات عليها وذلك بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة من الموظفين في الشركات محل الدراسة.

1.9 حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسيتم الاقتصار على أربعة من أبعادها و المتمثلة ب(التوظيف و الاستقطاب الأخضر _ التدريب الأخضر _ تقييم الأداء الأخضر _ الأجور و المكافآت الخضراء) على الابتكار الأخضر دون استبعاد أي بعد من الأبعاد .

الحدود الزمانية : تمت الدراسة في عام 2022 في غضون شهرين .

الحدود المكانية : عدة شركات من القطاع الخاص في سوريا _ محافظة طرطوس وقمنا باختيار قطاع البنوك وذلك بسبب وجود معوقات عديدة في الشركات كان أهمها عدم التجاوب مع الاستبيانات في عدة قطاعات وأيضا لصعوبة إجماع عدة قطاعات مع بعضها البعض كون المحافظة صغيرة لذلك قمنا بأخذ أكبر عدد موجود من الشركات ضمن قطاع معين .

الحدود البشرية : العاملين في الشركات محل الدراسة .

1.10 مصطلحات الدراسة :

إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) : هي الممارسة المستدامة التي تغرس شعورا بالالتزام بين الموظفين تجاه القضايا البيئية و رسالة الشركة لتحقيق الأهداف الخضراء للشركة وتحسين الأداء البيئي في مكان العمل (obeidat et al; 2018)

وهي التغيير الجذري الذي يمكن أن يعزز البيئة ويؤثر على استدامة الاعمال (Chakraborty & Biswas; 2020).

التدريب و التطوير الأخضر : يهتم التدريب الأخضر بزيادة وعي العاملين و تنمية مهاراتهم و تغيير سلوكهم و جعله أكثر استدامة من خلال المشاركة في مبادرات صديقة للبيئة و تحفيزهم على اكتساب مهارات جديدة في إطار ثقافة الأعمال الخضراء (Zoogah ; 2018)

الاستقطاب و التوظيف الأخضر : هو نموذج تسعى إليه المؤسسات بهدف جذب أفراد يهتمون بقضايا البيئة و لديهم قيم و أفكار و وعي بالممارسات البيئية المختلفة و الاحتفاظ بهم حيث يعتبر الحفاظ على العمال المحترفين التحدي الأكبر في العالم لمديري الموارد البشرية (Mwita & Kinemo; 2018).

تقييم الأداء الأخضر : دمج المؤشرات البيئية في عملية تقييم و تقديم ردود أفعال منتظمة للعاملين عن مدى تحقيقهم للأهداف البيئية ، وإن التغذية الراجعة تساعد العاملين على معرفتهم بمدى تقدمهم نحو هذه الأهداف (Mirghafoori et al ; 2018) .

المكافآت و الأجور الخضراء : و هي وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء و تتمثل في تقديم الدعم و التحفيز للموظفين كنوع من التشجيع لهم و الثناء عليهم مثل الهدايا ، المشاركة في المبادرات الخضراء ، التحفيز و الدعم المعنوي و المادي ، الترفقيات ، الإعفاءات الضريبية (موسى و امين 2018) .

الابتكار الأخضر (GI) : هي التقنية التي تعتمد على تطوير التصنيع صديق _ البيئة من خلال تبني ممارسات تجارية كاستخدام المواد الصديقة للبيئة بهدف تقليل الكهرباء و الانبعاثات و استهلاك المواد الخام الاقتصادية (Parida & Brown ; 2021) .

الخلاصة :

تتناول هذه الفصل مشكلة الدراسة و أهدافها مرورا بالدراسات السابقة التي قمنا بالاستعانة بها لإغناء دراستنا ، فضلا عن بيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر وأهمية وجودهما في مجتمعنا وصولا إلى وضع فرضيات مناسبة وتوضيح متغيرات البحث التي مررنا بها في متن هذه الدراسة إضافة إلى شرح مصطلحات الدراسة و حدودها .

2 الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

المبحث الأول : 2.1 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

2.1.1 تمهيد :

2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء :

2.1.3 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء :

2.1.4 تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

2.1.5 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

2.1.5.1 الاستقطاب و الاختيار و التوظيف الأخضر :

2.1.5.2 التدريب و التطوير الأخضر :

2.1.5.3 تقييم الأداء الأخضر :

2.1.5.4 أنظمة التعويض و المكافآت الخضراء :

المبحث الثاني : 2.2 الابتكار الأخضر :

2.2.1 تمهيد :

2.2.2 مفهوم الابتكار الأخضر :

2.2.3 أهمية الابتكار الأخضر و أهدافه :

2.2.4 محددات الابتكار الأخضر :

2.2.4.1 الابتكار في المنتجات الخضراء :

2.2.4.2 الابتكار في العمليات الخضراء :

2.3 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر:

2 2.1 المبحث الأول : ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

2.1.1 تمهيد :

إن تغير المناخ و ارتفاع درجات الحرارة بشكل متزايد و الكوارث الطبيعية الغير مسبوقة و كل ما يحدث بحق البيئة الآن و التي لم يشهدها الكوكب منذ ملايين السنين ماهي إلا نتاج الأنشطة البشرية العشوائية إلى جانب أسبابها الطبيعية (Harvey and E&E News ; 2019). هذه التجارب السلبية تجاه تعامل البشر مع البيئة دفعت بالقطاع الحكومي لصياغة إجراءات ليس فقط لمعالجة المناخ و لكن أيضا للتحرك إزاء القضايا العالمية الأخرى ، حيث سنت الحكومات قوانين لحماية البيئة و بسطت مختلف السياسات والبرامج والمشاريع داخل مؤسساتها لضمان تنفيذ تنمية مستدامة على مستوى الدولة وجاءت هذه السياسات على شكل إدارات خضراء ، ابتكار اخضر ، تسويق اخضر، ابداع اخضرالخ .

تناول موضوع بحثنا واحدة من تلك التوجهات الخضراء وهي إدارة الموارد البشرية الخضراء وتم اكتشاف التأثير الإيجابي لها على الأداء البيئي بشكل تدريجي حيث أن هذه المبادرات أصبحت جزء لا يتجزأ من أنظمة الشركات (Bon et al ;2018) و الجدير بالذكر أن القادة في المنظمات الحكومية و خاصة أولئك المعروفين باسم "القادة التحويليين" يلعبون دورا حاسما في تعزيز السلوك المؤيد للبيئة بين الموظفين من خلال غرس السلوك الأخضر كقيمة شخصية و بالتالي يسعى الموظفون إلى تنفيذ الأنشطة والروتين التنظيمي بطريقة خضراء .

أما التوجه الثاني فكان نحو الابتكار الأخضر وعكس الابتكار التقليد ، و التقليد هو اتباع الانسان غيره فيما يقول أو يفعل أما الابتكار هو قيام الشركات بما فيها من أنظمة وموارد بشرية بصنع خدمة أو منتج أو سلعة لا تشكل ضرر على البيئة أو العميل الذي يستخدمها وهو إبداع بمعنى آخر و صنع و خلق أشياء جديدة ذات قيمة ولها تأثير واضح على الفرد و المجتمع و البيئة .

فهو أيضا ابتكار في الأجهزة والبرامج التي تخص المنتجات و الخدمات الخضراء من أجل توفير الطاقة ومنع التلوث و إعادة تدوير النفايات لتصميم هذه المنتجات /الخدمات الخضراء .

ويعتبر الابتكار الأخضر من أهم الأدوات الاستراتيجية المستخدمة لتحقيق التطور في الصناعات و العمل على مواجهة مختلف التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال كما يعرف الابتكار الأخضر بابتكار منتجات أو عمليات إنتاج تهدف إلى معالجة المشاكل البيئية الناتجة عن دورة حياة المنتج .

إن الشركات اليوم تعمل على تعزيز قدراتها التنافسية للوصول لواقع معيشي أفضل فأما أن تكون منتجاتها آمنة وهذا يساعد على جذب العملاء وأما أن تكون عملياتها آمنة وهذا يساعد في جذب الموظفين صديقي البيئة .

2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء :

يعد (Wehrmeyer) أول من استخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء عام 1996 في كتابه "Greening Human People Resource and Environment Management" و الذي حاول فيه ربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة البيئية .

منذ أن أُدرج هذا المفهوم في المؤسسات في عام 2007 بدأت الدول تستخدمه كإجراء لتخضير بيئة العمل ككل من إدارة و موظفين و عمليات ، حيث وصلت دول العالم إلى نقطة لم تعد تحتمل فيها استنزافها للموارد الطبيعية و خسارتها للثروات الباطنية، و باتت تتطلع نحو مستقبل مستدام يؤمن دوام هذه الموارد بالإضافة إلى المحافظة عليها وتجديدها إن كان بالإمكان .

ولم تقتصر هذه الإجراءات على سن القوانين ووضع برامج لحماية البيئة فحسب بل تعدت ذلك لتشمل غرامات باهظة و عقوبات رادعة تطال كل شخص أو شركة أو حكومة أو دولة في حال تجاوز هذه الإجراءات أو ارتكاب أي ممارسات خاطئة بحق البيئة .

تتبنى إدارة الموارد البشرية الخضراء أنشطة و ممارسات تجعل عمليات الشركة مدمجة ضمن سياق متكامل متماسك حيث أن تنفيذ هذه التكنولوجيات التي لها أثر واضح على البيئة خاصة و على الموظفين وعمليات المنظمة عامة يتم من خلال تحويل أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى أنشطة بيئية تؤمن تواصل أفضل بين الموظفين و تقلل من الهدر في المال و الجهد و الوقت ، فمشاركة العلاقات بين الموظفين و تخفيض تكلفة الأوراق، و تيسير الاتصال الداخلي و العمل عن

بعد عبر الانترنت كلها ممارسات لكفاءة أعلى و فاعلية اكبر و نتائج اضمن (sriram & suba, 2017: 388)

تنوعت أساليب الباحثين بوصف إدارة الموارد لبشرية الخضراء فمنهم من رآها على أنها تكنولوجيايات جديدة تؤثر بالشركة ككل ومنهم من ركز على الجانب البيئي منها ومنهم من رآها مصدر استدامة للشركة والبيئة و الموارد في حين أن البعض الاخر وصفها بأنشطة و أفكار تؤثر في الموظفين فقط وتغير سلوكهم تجاه البيئة ، ويوضح الجدول الآتي بعض التعاريف المختلفة التي تناولها الباحثون لمفهوم إدارة الموارد البشرية (GHRM) :

جدول رقم (2) مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء*

الباحث / الباحثة	مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء
(Ren et al ; 2018 : 769_803)	حقيقة تدرك ارتباط الأنشطة المتعلقة باستدامة الشركات بممارسات إدارة الموارد البشرية الجديدة .
(Peerzadah et al ; 2018 : 790_795)	تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل المنظمات و تعزيز حماية البيئة بما يساهم في زيادة رضا و معنويات العاملين .
(Kim et al ; 2019 : 83_93)	الخطط و السياسات البيئية للإدارة العليا و التي تشمل تدريب الموظفين على فهم الممارسات البيئية الجديدة و تمكين الموظفين من الانخراط في الأنشطة التدريبية و إعطاء مكافآت تحفز الموظفين على تحمل المسؤولية البيئية .
(Milad Malko Nuh ;2020 : 5)	الموائمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاهتمام البيئي و يمثل نشاطا منهجيا و مخططا يهدف الى تنفيذ الأفكار و الممارسات

	المبتكرة للحفاظ على الموارد البشرية الكفوة و حماية البيئة .
(Singh et al 2020)	_تقنيات إدارة الموارد البشرية الموجهة إلى الآثار الاقتصادية و البيئية للمؤسسات في فترة زيادة الوعي بحماية البيئة و انتاج الموارد الطبيعية .
(Schaupp 2021 , Rubel et al 2021)	_سياسات و ممارسات الموارد البشرية التي تدعم السياسات البيئية للشركات من خلال منع التلوث ، و السيطرة على النفايات ، و تحقيق الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية و الطاقة لتحسين سمعة الشركة و أدائها .
(داوود و علي ؛ 2017 : 125)	_أنشطة و وظائف جديدة لتحسين أعمال المنظمات وتحويلها إلى أنشطة خضراء صديقة للبيئة مثل التسويق الأخضر ، الاستثمار الأخضر.
(حمزة ؛ 2019 : 34)	_الوظيفة التي تربط الإدارة البيئية و الموارد البشرية الالكترونية من خلال امتلاكها مجموعة من الممارسات الخضراء التي تسعى الي تقليل التكاليف، و إعادة التدوير، و التخلص من النفايات لتحقيق الاستدامة للموارد الطبيعية .
(الطاهر و آخرون ؛ 2019 : 113)	_جميع الأنشطة التي ينطوي عليها التطوير و التنفيذ و التجهيز على نظام يهدف إلى تخضير موظفي المنظمة .
(عوديش و صالح ؛ 2020 : 133)	_إدارة تضم مجموعة من الوظائف تطبق

	<p>أنشطة و ممارسات و إجراءات خضراء و صديقة للبيئة، تعمل على المحافظة على استدامة الموارد و توفرها من خلال التقليل من مخرجاتها الملوثة للبيئة، ما يحد من التأثير السلبي على أداؤها .</p>
<p>(جودت ؛ 2021 : 596)</p>	<p>_كافة الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل ربط وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة من خلال تبني سياسات و ممارسات تشجع المبادرات الخضراء من أجل زيادة وعي الموظفين و التزامهم بقضايا البيئة المستدامة التي تعزز الأداء البيئي .</p>
<p>(اشراق و آخرون ؛ 2021 : 5)</p>	<p>_هي تلك الإدارة التي تمارس مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية الخضراء و تطويرها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجة من الكفاءة و الفاعلية .</p>

* المصدر : من اعداد الباحثة

تعريف الباحثة : هي تنظيم سلسلة الأنشطة و المناهج و الأساليب البيئية و استثمار قدرات الافراد و اتقانهم للعمل بأقل وقت و جهد في إطار تحديث و تطوير الأنظمة و الخروج من القوالب الجاهزة و خلق بيئة مناسبة للاستفادة من إمكانات الافراد والاستغلال الامثل للموارد الطبيعية وفق معايير و أسس المحافظة على البيئة .

2.1.3 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء :

لعل أهمية الموارد البشرية الخضراء ليس فقط بما تحمله من برامج لإشراك الموظفين بالأنشطة صديقة البيئة فحسب وإنما تشجيعهم على ان يكونوا جزء من هذه المبادرات من خلال تقديم أفكار مبتكرة و مساعدتهم على أداء واجباتهم و القيام بمهامهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه مع غرس القيم البيئية فيهم و تعليمهم كيفية تبني السلوك الأخضر و مد يد العون لهم و مساندهم و الاحتفاظ بهم و تقديم الدعم لهم بالمكافآت و التعويضات الخضراء .

ومن خلال استرجاع الدراسات و الادبيات السابقة ترى الباحثة أن :

1_ المنظمات التي تتبنى إدارة الموارد البشرية الخضراء تكمن أهميتها بالدرجة الأولى في كون معدلات دوران العاملين فيها قليل حيث تعمل على الاحتفاظ بالعاملين القداماء و تجذب العاملين المهتمين بالاستدامة ذوو الخبرة و ذلك لتحقيق أعلى معدل من الإنتاجية و تتمكن هذه المنظمات أيضا من حل جميع مشاكلها المتعلقة بالتلوث و بالتالي تأمين حياة صحية أفضل (علي، 2022، 227).

2_ إن هذه المنظمات الخضراء تقوم بجذب الموظفين الأمنيين الذين لديهم ميول لقضايا البيئة و تقوم باختيارهم و توظيفهم و الاهتمام بهم لترى قيمة هذه الميول لديهم و إلى أي مدى يمكنهم ان يعملوا بها و هل هم بالفعل أصدقاء البيئة ؟ بالإضافة إلى تقديم العون لهم و توفير الرعاية المطلوبة من تدريب و تطوير في حال أعطتهم الثقة لبيدعوا و يعملوا و كانوا معنيين بالأمر فعليا .

3_ تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال اتخاذ القرارات الصديقة للبيئة ووجود الموظفين الذين يفهمون أهمية الاستدامة .

4_ تمكن من اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الابتكار و إيجاد حلول للمشاكل البيئية وزيادة الرغبة في العمل بالوظائف الخضراء حتى يصبح الخيار الأكثر تفضيلا في استقطاب المواهب الخضراء و هذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية .

5_ الاحتفاظ بالموظفين لأن المنظمات الخضراء لديها معدلات دوران أقل مقارنة مع نظيراتها الغير مستدامة .

5_ كما أنه لإدارة الموارد البشرية الخضراء دورا هاما في تحسين المبيعات فهي تساعد على انتاج منتجات صديقة للبيئة بأقل التكاليف و اختصار الوقت و الجهد .

6_ تساهم أيضا بشكل ملحوظ في إنشاء مؤسسات بيئية و زيادة مشاركة العاملين في عملية الابتكارات البيئية و الحد من النفايات البيئية وزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية .

7_ دورها الهام في تطوير ثقافة مؤسسية مستدامة من خلال مجموعة من القواعد و المبادئ و ممارستها في جعل العاملين أكثر وعيا و اهتماما بالموارد الطبيعية هذا على مستوى المنظمة أو الشركة أما على مستوى الفرد، حيث يتمتع الفرد بحياة خاصة بالإضافة إلى الحياة الوظيفية ؛ أيضا لابد من تسهيل السلوك الصديق للبيئة في كافة المجالات فيكون التخصير مفيدا جدا بالنسبة للفرد في تقديم مساهمة كبيرة لإدارة المؤسسات بيئيا بنجاح لافت يساهم في الاستدامة البيئية بالإضافة إلى زيادة درجة الاستخدام المستدام للموارد من خلال قيامها بممارسات تتصف بالخضراء و تنمية العلاقات الخضراء و السلوك الأخضر لدى القيادات و الموظفين وكل ذلك بهدف تحسين الأداء البيئي و التنظيمي و بالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .

2.1.4 تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

أثار مؤتمر تغير المناخ الذي انعقد في كندا عام 1988 ضجة كبيرة في مختلف بلدان العالم وبدأت عبارة "الوعي بالمسؤولية البيئية" تتخذ كقاعدة أقرتها هيئة الأمم المتحدة آنذاك ، كما عُقد المؤتمر الأول للبيئة البشرية في ستوكهولم في يونيو 1972 وتم الإعلان فيه عن وجوب تحسين البيئة البشرية حاضرا أو مستقبلا و عُقدت الكثير من المؤتمرات التي ناشدت و دعت الشركات إلى تبني السلوكيات الخضراء في أنظمتها كان آخرها مؤتمر المناخ في مصر الذي انعقد في 2022/11/24 ونص على خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون والغازات الدفيئة وانشاء صندوق "الخسائر و الاضرار " لتعويض الأضرار التي تتكبدها الدول النامية من التغير المناخي إلا أن تطبيق هذه الممارسات يواجه العديد من التحديات و خصوصا في البلدان النامية إذ أنه عند ادخال أنظمة الإدارة البيئية في المنظمة يصبح من الصعب تحسين أدائها البيئي و الاجتماعي و الاقتصادي مع الحفاظ على الأعراف الثقافية و دمج السلوكيات الخضراء في عمليات المنظمة (Al-Ghazali and Afsar, 2021,536)

من المسلم به أن لكل عمل أسلوب أو طريقةالخ و تحديات تتفاوت درجة حدتها أو عظمتها أو تأثيرها على العمل ، ولعل من أبرز تحديات إدارة الموارد البشرية الخضراء أنه من الصعب تغيير سلوك الموظفين في فترة قصيرة أو محدودة من الزمن لأن دوافع الموظفين تتفاوت و رغبتهم في

العمل على إدارة الموارد البشرية تختلف كثيرا فليس كل موظف لديه دوافع على قدر المساواة للمشاركة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة، كما يرتبط ذلك بعمر وجنس الموظف ومدى استعداده لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء .

كما أن تطوير ثقافة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة برمتها هي عملية متعبة ومرهقة وتتطلب استثمارات عالية و خاصة في المرحلة الأولية و سيكون معدل العائد بسيط نسبيا قياسا ببقية المراحل وإن مصادر توظيف الموظفين الخضراء مع نوعية المواهب و الميول و الاهتمامات تعتبر أيضا مهمة صعبة ، فمن الصعوبة بمكان ما قياس فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سلوك الموظفين وهذا يعود إلى مدى الاستجابة من قبل الموظفين لهذه الممارسات و تقبلهم و استيعابهم و رضاهم بها .

ويواجه اختصاصيو الموارد البشرية مشاكل عديدة حيث يتوقع من هذه الممارسات أن توفر الهياكل الخضراء الأساسية و العمليات والأدوات الخضراء والتفكير الأخضر لصنع أفضل اختيار و تطوير للقيادة الخضراء للمنظمة في المستقبل و خلاصة القول هنا :

أن تدريب و توظيف الموظفين للممارسات الخضراء قد تواجه مقاومة من قبل بعض الموظفين لعدم تقبلهم لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و تمسكهم بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية إضافة إلى صعوبة كبيرة في تقييم الأداء الأخضر للعاملين و صعوبة واضحة في التحويل من ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة موارد بشرية خضراء في مدة قصيرة.

إن التوزيع متعدد الوظائف للأيديولوجيات الخضراء يمكن أن يساعد في حل المشكلة (دوست و آخرون 2019) ، إلا أن قلة الاهتمام بالبيئة و عدم الاعتناء بنشر السلوكيات الخضراء بين الموظفين و الكثير من الممارسات الخاطئة كل ذلك جعل أنظمة هذه البلدان و حكوماتها من الصعب أن تتبنى هكذا ممارسات و الجدير بالذكر أن العديد من الدول النامية حاولت جاهدة لتطوير أنظمتها و برامج شركاتها لتصبح خضراء إلا أن معظم هذه المحاولات لم تنجح إلا في بلدان قليلة و قطاعات محدودة ليس إلا .

2.1.5 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

بعد انتشار الحركة الخضراء على نطاق واسع أصبح لدى الشركات هاجس في دمج الاستدامة البيئية والسلوكية والاجتماعية والجوانب المالية في استراتيجيات و اجراءات عملهم (Famiyeh et al (2018). في هذا الصدد تركز الشركات اليوم على جذب الموظفين الأمنين الذين يمتلكون سلوك مؤيد للبيئة و هو نوع من السلوك المهني الذي يشمل أي أنشطة يقوم بها العمال لحماية البيئة مثل الحفاظ على المياه والكهرباء و عمليات إعادة التدوير (Chaudhary 2020) . حيث أن هذه الشركات الملتزمة بمسؤولياتها الاجتماعية و البيئية و الوظيفية تكون قادرة على استقطاب الموظف الأخضر كونها تعطي انطباع اول لدى الموظفين الذين يرغبون بتقديم طلبات التوظيف أنها تتمتع ببيئة صحية آمنة خضراء .

من الصعب اقناع العملاء بالتبديل إلى منتج اخضر مالم يبدأ هذا التغيير من الداخل ولذلك توجب على الشركات أن تواكب ركب التقدم و تغير أنظمتها التقليدية إلى أنظمة خضراء حديثة ،حيث أن هذه الأنظمة تساعد في اشراك الموظفين بالبيئة و التقليل من معدل دوران العاملين و جعلهم ينخرطون بالأنشطة الخضراء و كله من شأنه أن يحقق نجاح طويل الأجل للشركات من خلال موائمة خطط إدارة الموارد البشرية مع هدف الأداء المستدام (Asadi et al 2020).

و إن هذا التغيير سيدفع المنظمة إلى تغيير أنظمتها و طرق عملها و أساليبها و موظفيها أيضا فتحاول جعل الموظفين ذوي المهارات الخلاقة و الابتكارية أول أهدافها فإما باستقطاب موظفين جدد من الفئة الخضراء و أما بتطوير و تدريب الأفراد القائمين بهذه المنظمات على رأس أعمالهم و بث روح المسؤولية البيئية فيهم و توجيه أنظارهم نحو الاعمال و المسؤوليات الخضراء و زيادة الوعي الأخضر لديهم .

2.1.5.1 الاستقطاب والاختيار والتوظيف الأخضر :

إن الشركة التي تتبع الثقافة الخضراء في أعمالها تجذب إليها مواهب جديدة كونها تتمتع بصورة ذهنية بيئية إيجابية وتعتبر سمعة المنظمة سبب رئيس لجذب الموظفين الذين لديهم حس المسؤولية و الوعي الأخضر ، حيث أن الاستقطاب الأخضر متمثل في البحث عن الأفراد المناسبين لملاءم الوظائف الشاغرة في العمل و استمالتهم من خلال خلق الرغبة و الدافع لديهم و تحفيزهم و دعوتهم للتقدم و طلب التوظيف بالمنظمة و من الجدير بالذكر هنا أن مهمة المنظمة هي التسويق لنفسها

كعلامة تجارية خضراء و تعزيز سمعتها البيئية بالإضافة إلى الإعلانات المتعلقة باستقطاب المواهب و الكفاءات على مسؤوليتها الاجتماعية و البيئية و توجهاتها الخضراء فالموارد البشرية تلعب دور رئيس في التنمية و يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائدا و أكثرها تأثيرا (خالد،2016).

إن للاستقطاب و التوظيف الأخضر دورا هاما في عملية تنمية المسار الوظيفي للمنظمات و بالتالي تزيد من قابلية المنظمات من جذب الموارد البشرية من ذوي الكفاءات العالية في وقت مبكر في عملية التوظيف كما يجب على المنظمات جذب المواهب من خلال الأفكار الجديدة الاستباقية و الأفراد ذوي المهارات الابتكارية و الخلاقة و تشمل عملية استقطاب المواهب الجديدة الذين هم على معرفة تامة بالبيئة المستدامة و يتوافر لديهم الخبرة و الدراية بالممارسات البيئية الخضراء و لديهم القدرة على توليد أفكار مبتكرة لتطبيق هذه الممارسات البيئية بالمنظمة .

يمكن لممارسات الاستقطاب التي تدعم الإدارة الخضراء أن تتضمن الأبعاد البيئية الأمر الذي ينعكس على أجندة الاستدامة و موقع الشركة و محركات البحث ، وقد اتجهت معظم المنظمات المهتمة بالبيئة إلى استخدام نظام الاستقطاب الالكتروني لتقليل معدلات انبعاث الكربون الحاصل في عمليات الاستقطاب التقليدية.

وتعرف الباحثة الاستقطاب الأخضر : ويعني جذب الموظفون ذوي الاتجاهات و الميول الخضراء و الذين لديهم المام و اهتمام بالقضايا البيئية و يتم الاستقطاب من خلال الإعلان عن وظائف عبر الانترنت و عن طريق وسائل الاعلام المختلفة باعتباره جزء من تحمل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة .

أما الاختيار الأخضر ففيه تحاول المنظمة اختيار العمال الذين لديهم ولاء للبيئة و قدرات و مهارات فريدة و استعداد للاندماج ببيئة العمل و الرغبة في المشاركة في مبادرات من شأنها الارتقاء بمستوى السلامة البيئية بما يعود على المنظمة و الموظفين معا ، ويتم التركيز على أهمية البيئة و جعلها عنصرا رئيسا داخل المنظمة و إدراك حقيقة أن اكتساب سمعة كموظف صديق للبيئة هو وسيلة فعالة لجذب الموهبة الجديدة و دعم الإدارة البيئية .

إن القوى العاملة الخضراء تكون مرغوبة أكثر من غيرها لأنها تتمتع بأخلاقيات العمل التي تدعو للحفاظ على البيئة و يكون لديهم تجارب بيئية وقادرون على حل مشاكل التلوث و ابتكار حلول لها تأثيرات أقل سلبية ذلك لرغبتهم و اهتمامهم بالتميز و الابداع .

عند إجراء مقابلات مع المرشحين المحتملين لشغل الوظائف فإن الأسئلة المتعلقة بالبيئة تُتخذ كـمقياس للاختيار بالإضافة إلى معايير الانتقاء العادية المتعلقة بالواجبات المحدودة للوظيفة المعنية (موسى و أمين، 2017) تكون عملية اختيار الموظفين من خلال استجوابهم حول ميولهم البيئية ومعرفة إلى أين تصل قدراتهم على تحمل المهام و النشاطات الخضراء والى أي حد هذه القيم الخضراء متجذرة بهم و متمكنة منهم .

وتعرف الباحثة الاختيار الأخضر: هو نظام تحاول فيه المنظمة اختيار المرشحين ذوو المهارات الإبداعية الخلاقة صديقو البيئة و القادرون على التكيف مع ثقافة الشركة البيئية و العمل على تحقيق أهدافها والمشاركة في المبادرات الخضراء للارتقاء لبيئة عمل أفضل .

في التوظيف الأخضر يتم إيلاء اهتمام للأفراد المختارين المعنيين بالأنشطة صديقة البيئة كتقليل الهدر في استخدام الموارد و الحفاظ على الطاقة و إعادة التدوير، وكل هذا من شأنه تحقيق الكفاءة الإنتاجية داخل العمليات و الحد من النفايات و خفض التكاليف و القضاء عليها (الزبيدي 2021 ؛ 80).

يتم اتباع نظام الكتروني عند إجراء المقابلات مثل المقابلات الافتراضية أو من خلال الانترنت و المكالمات المرئية أو الهاتفية ويتم استكمال طلبات التوظيف أيضا من خلال هذه الوسائل و من نتائج هذه الأنظمة تقليل انبعاثات الكربون ، والتواصل عن بعد كما و تخفيض تكاليف السفر و الانتقال من مكان لآخر و توفير الجهد و الوقت و تقليل استخدام الأوراق (عبد الرحمن؛ 2021: 410).

وتعرف الباحثة للتوظيف الأخضر: نظام أو منهج بيئي أخضر يقوم على جذب أفراد يمتلكون سمعة بيئية ممتازة و يعرفون بمدى محافظتهم على البيئة واستغلال أمثل لموارد الطبيعة ويتحلون بثقافة المنظمة التي سيعملون فيها و يكونون جزءا هاما و عنصر أخضر فاعل للمنظمة في إطار المحافظة على البيئة و مواردها البشرية و الطبيعية .

2.1.5.2 التدريب والتطوير الأخضر :

إن التدريب و التطوير هما عنصران أساسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء و هما بمثابة آليات لتسهيل الانتقال إلى مجتمع أكثر استدامة ، ولضمان فعالية التدريب الأخضر يجب التخطيط بما يتناسب مع طبيعة الوظائف و احتياجات كل وظيفة من برامج أو موارد بشرية .

تساعد إدارة الموارد البشرية الخضراء على إنشاء قوة عاملة قادرة على فهم و تقدير المبادرات الخضراء و تعمل على زيادة معنوياتهم و رضاهم و دفعهم نحو التقدم ، و يعتبر الموظفون عنصر ضروري لنجاح الشركة أو فشلها عندما يتعلق الامر باتباع نهج مستدام لعملياتها (الموجي،287،2022)

يعني التدريب و التطوير تزويد الموظفين بالمهارات الاساسية لتحسين مستوى الإنتاجية لديهم و اشراكهم بالنشاطات صديقة البيئة وذلك لتحقيق أهداف الشركة ، تشمل عملية التدريب التعلم و التنمية و برامج و ورش العمل و الدورات و كل ما يساعد الموظف لاكتساب المعرفة و المهارة و الخبرة .

يركز التدريب و التطوير الأخضر على السلامة المهنية و توفير الطاقة و نقل المعرفة مع الحرص على تقليل الهدر و النفايات قدر الإمكان و الحد من استخدام الكتب و النشرات المطبوعة و استبدالها بالمزيد من المواد الدراسية عبر الانترنت (حمزة،2021، 81_82) ، ولاشك أن تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للتحليل و التصميم الوظيفي يسمح بالتعرف على أنواع البرامج التدريبية و تحديد أي الموظفين بحاجة إلى تلك البرامج و ذلك من شأنه أن يسهم في تحقيق الأهداف و تقدم الأداء نحو الأفضل حيث تعد الشركات الملتزمة بمسؤولياتها البيئية و الاجتماعية الوظيفية أكثر عرضة للنجاح و تحقيق الاستدامة فهو الدرب لتطبيق و اتقان أسس الأداء الأخضر و يجعل من إدارة الموارد البشرية الخضراء منبع للقوة و الازدهار .

تجدر الإشارة هنا إلى فكرة هامة في هذا المجال و هي ضرورة و أهمية خلق الوعي البيئي بين الموظفين و العمل على تنمية و تطوير هذا الوعي بكل الوسائل سواء بالتدريب أو الدورات البيئية التوعوية و التزام جوانب الإدارة البيئية للسلامة و كفاءة الطاقة و إدارة النفايات .

تعرف التدريب و التطوير الباحثة : أحد أهم العوامل في تطوير المعارف و المهارات المطلوبة داخل المنظمات و ذلك لتنفيذ برامج الإدارة البيئية و عليه فإن التدريب الأخضر يتضمن إعطاء العاملين السياسات و الإجراءات الخاصة بالمنظمة و زيادة وعيهم حيالها و تدريبهم و تطوير مهاراتهم و معارفهم العملية و العلمية .

2.1.5.3 تقييم الأداء الأخضر :

تشمل وظيفة تقييم الأداء وضع جميع الغايات و المهام و الأهداف الخضراء و تشجيع الافراد على تحقيقها و رفع مستوى أداءهم و يعتبر تقييم الأداء نظام ضروري لمعرفة مدى تحقيق تقدم العاملين للوصول و تحقيق الأهداف المرجوة حيث يتم اعداد تقارير للموظفين و المديرين و تقديم الملاحظات حول أدائهم البيئي مع الحرص على وجود تغذية راجعة (عكسية) و هي تعمل على تعزيز معارفهم و مهاراتهم المهنية و القيام بمشاركة نتائجهم لمعرفة إذا كان يوجد تحسن في الأداء.

يجب أن يقوم التقييم على مرحلتين الأولى تقييم مرحلي بعد انجاز كل عمل أو خطة جديدة ، الثانية تقييم نهائي بعد انجاز العمل بشكل كامل وتحديد نقاط الضعف و نقاط القوة فيكون العمل على تعزيز نقاط القوة و أخذ نقاط الضعف بالحسبان كونها تشكل تهديدات وفي هذا الصدد تتخذ الإدارة إجراءات لتطوير الأداء لديها أكثر فأكثر .

يتم قياس معايير الأداء البيئي عبر وحدات وظيفية مختلفة بالمنظمة وذلك لغرض إجراء مقارنة و توثيق و تحديد الانحرافات و معالجتها (Ahmad 2015)، و يعتبر دمج معايير تقييم الأداء مع النهج البيئي و تطوير نظم المعلومات الخضراء و تشجيع ثقافة التعلم حول الإدارة البيئية ضرورة حتمية اجتاحت معظم الشركات اليوم .

وتعرف الباحثة تقييم الأداء الأخضر : عملية تقوم على تقييم الأداء البيئي للعاملين تحت مسؤولية و اشراف المديرين و هو نهج لتسهيل قرارات الإدارة فيما يتعلق بأداء المنظمة و الفحص الدوري و إيصال المعلومات حول كيفية سير العمل داخل هذه المنظمات وذلك لتحقيق الأهداف المحددة .

2.1.5.4 التعويضات و المكافآت الخضراء :

إن التعويضات و المكافآت الخضراء باتت أمر حاسم لا ينفصل عن الإدارة الخضراء و ذلك بسبب تأثيراتها الإيجابية على سلوك و تصرفات العاملين و خصوصا عندما تستخدم كتعبير عن الامتنان لهم.

بعض المنظمات تحاول وضع برامج جوائز لاحترام البيئة و للموظف الذي يكرث نفسه ويقدم إنجازات بيئية و يتم أيضا تبني نظام حوافز فعال يعتمد على المكافآت حسب السلوك البيئي للموظف

و في حال عدم تقيد الموظف بالقوانين و الأنظمة و اللوائح البيئية التي تحددها المنظمة فإن هذا النظام يتضمن التعزيز السلبي كالانتقادات و التحذيرات اللفظية (الزبيدي؛2019).

تأخذ التعويضات الخضراء عدة أشكال و تكون كتقدير مقابل الأداء الذي قام به الموظف فمنها التعويضات المالية ذات الطابع النقدي تمثل العلاوات و الترقيات و المكافآت النقدية و منها الحوافز غير النقدية (غير المالية) تكون على شكل إجازات و هدايا و اوسمة و شهادات تقديرية و كثيرا ما يتم اللجوء إلى هذا النوع و يعتبر الأكثر شيوعا بالإضافة إلى المكافآت الشخصية فموظفون الشركات الخضراء يحملون سمات مميزة و فريدة تستثنيتهم في العالم التقليدي و فقط لأنهم ينتمون إلى منظمات تحمل في ألقها شعائر خضراء.

إن الأجور و التعويضات و المكافآت تُعطى للعاملين الذين هم على معرفة و التزام بالتشريعات البيئية إذ يتم منحهم مكافآت غير النقدية لتشجيعهم على العمل الخالي من الأخطاء ويكونوا على استعداد لتوليد مبادرات بيئية و مما لا شك فيه أن الأجور و التعويضات هي من العناصر الرئيسية و الأكثر أهمية للحفاظ واجتذاب و بقاء و تحفيز العامل الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف التنظيمي .

وتجدر الإشارة هنا إلا أن المؤسسات التي تقدم مكافآت خضراء لأداء العاملين ، كانوا العاملين فيها أكثر ميلا إلى اتباع الممارسات الخضراء ، حيث يبقى حب العامل للمؤسسة هو الأهم و كلما توطد هذا الحب كلما أبدع العامل و كلما أخلص للشركة و المنظمة .

وتعرف الباحثة المكافآت و الأجور و التعويضات الخضراء : هي الأنظمة التي تمنح أجور و مكافآت مختلفة و تعويضات بجميع أشكالها والتي تمنحها الشركة أو المنظمة للعاملين لديها ولها أثر كبير على العامل و هي الحافز الأكثر تأثيرا للابتكار و العمل المتقن.

2.2 المبحث الثاني : الابتكار الأخضر :

2.2.1 تمهيد :

إن الكوارث الطبيعية مثل الامطار و الفيضانات و الزلازل و الأعاصير و الجفاف و كل التغيرات الحاصلة في المناخ تعتبر قضايا رئيسية و جهت أنظار العالم و الحكومات و أثارت قلق الرأي العام حيالها و لا تزال حتى و قتنا الحاضر، و هناك احتجاج بشأن التدهور البيئي الناجم عن الصناعات التحويلية المختلفة بسبب اطلاق النفايات العضوية و غير العضوية بشكل أساسي في البيئة و يشمل ذلك الاحماض و المعادن شديدة السمية كالزئبق و الزرنيخ و المواد العضوية السامة و بالتالي مياه غير آمنة للري و حتى للاستخدام المنزلي أيضا يمكن أن تصل السموم إلى السلسلة الغذائية و تسبب مشاكل صحية للإنسان .

بدأت الشركات تتنافس في محاولة منها لجذب العملاء و العديد من الشركات ألزمت موظفيها بإجراءات الصحة و السلامة البيئية و ليس فقط من اجل البيئة او من اجل الدفع بالناس لشراء منتجاتها و انما من اجل تأمين حياة صحية لموظفيها و عملائها على حد سواء ، لذلك و جهت انظارها نحو التغيير في عملياتها استجابة لمتطلبات السلامة الخضراء و تحقيقا لبيئة عمل مريحة خالية من الضرر.

إن التنافس الدائم بين الشركات يجعلها في حالة مواكبة سريعة للتغيرات من حولها فمن الشركات من تقوم بتغيير خطة عمل و منهم من يقومون بتغيير استراتيجيات كاملة و منهم من يتطرق إلى تغيير الشكل التنظيمي أو تغيير سلوك الموظفين أو الخ . و كل هذه الإجراءات لم تنبع الا من منافسة شديدة بين المنظمات و جشعهم الدائم للحصول على الميزة التنافسية أو للحاق بركب التقدم و التطور للتفوق على مثيلاتها .

أصبح اهتمام الجمهور بالقضايا البيئية أو الخضراء و التي تشمل التحويل و إعادة التدوير و مصادر الطاقة المتجددة أمر بالغ الأهمية ساهم في تعزيز مفاهيم الأداء البيئي سواء من ناحية الأداء الاقتصادي أو من ناحية دور الإدارة في عملية دمج الوظائف (Ecre Alrasheed ; 2021) ، و أصبح المفكرين حاليا منغمسين في تقييم خبراتهم حول كيفية المساهمة في جعل العالم مكانا أفضل للعيش فيه .

إن الوعي بالاستدامة البيئية في أنشطة الشركة و رسالتها يتطلب توجيه الموظفين و زيادة وعيهم
حيال قرار الاستدامة .

2.2.2 مفهوم الابتكار الأخضر :

يشير الابتكار الأخضر إلى تحسينات عديدة في عمليات الإنتاج و هو ابتكار تقني يتسم بحماية البيئة
و يعتمز تطبيق المعرفة و التكنولوجيا البيئية العلمية لتحقيق تنمية متناغمة للاقتصاد و البيئة في
عملية الإنتاج . تشمل هذه الجهود تطوير التقنيات و المنتجات التي تساعد على توفير الطاقة و المواد
الخام و استخدام الطاقة بكفاءة و تنفيذ عبوات قابلة للتحلل .

إن الطبيعة المهمة للابتكار من المنظور الإداري هي أنه يمكن دمج الهياكل التنظيمية و أنظمة
الإدارة و الجوانب الاجتماعية مع بعضها البعض . إن الابتكار الأخضر هو عملية معقدة تغطي البيئة
الداخلية من الأنظمة و العاملين و البيئة الخارجية حيث تشمل إدارة الافراد و التخطيط و المعلومات
و التحليل و إدارة العمليات و إدارة الموردين و التركيز على العملاء و أصحاب المصلحة (Asadi
) et al 2020 .

يوضح الجدول الآتي عدة تعاريف للابتكار الأخضر كما عرفها باحثون عدة ويجدر الإشارة إلى أن
أبحاث قليلة عربية و أجنبية عنت بالابتكار الأخضر لذلك لم نحظ إلا بعدة تعاريف لقلّة من الباحثين
الذين قاموا بتعريفه من وجهة نظرهم :

جدول رقم (3) مفهوم الابتكار الاخضر*

(Calza et al : 2017 ; 1303)	منتجات و عمليات جديدة توفر قيمة للزبائن و الاعمال و بالمقابل تقلل إلى مدى كبير من التأثيرات البيئية .
(Chen et al 2017)	ابتكار في الأجهزة التي تخص البرامج و المنتجات الخضراء الذي يشمل ابتكار التقنية من أجل توفير الطاقة منع التلوث إعادة تدوير النفايات تصميم المنتجات الخضراء و الإدارة

	البيئية .
(song & Yu : 2018 ;136)	تطوير أفكار جديدة حول المنتجات الخضراء أو الخدمات الخضراء أو العمليات الخضراء أو الممارسات الخضراء التي يعتقد أنها مبدعة ، و مبتكرة و مفيدة .
(Asadi et al 2020)	العمليات و المنتجات و الأفكار و إدارة الممارسات التي تخلق ميزة تنافسية و في نفس الوقت تقلل الضرر الذي يلحق بالبيئة من خلال الخدمات التي تقدمها .
(الطالبى و حسين ؛ 2018)	إيجاد أساليب و تقنيات و إجراءات تساهم في تقليل التأثيرات السلبية للعمليات الإنتاجية و المنتجات على البيئة لضمان استدامة البيئة و مواردها بما يحقق مصلحة الأجيال الحالية و المستقبلية .
(خزعل و ذياب : 2019 ؛ 136)	هو ابتكار عمليات أو منتجات خضراء تساعد في توفير الطاقة و منع التلوث و إعادة تدوير النفايات و تصاميم المنتجات الخضراء .

*المصدر : من اعداد الباحثة

ومن خلال التعريفات السابقة تعرفه الباحثة أنه مبادرة إبداعية لخلق منتج و ابتكار خدمة تكوينها آمن و استخدامها آمن و التخلص منها آمن و تمضي بالشركة قدما امام المنافسين و تكسيها ميزة مفردة متجددة و ذلك لخلق قيمة سوقية و تحقيق استدامة بيئية .

2.2.3 أهمية الابتكار الأخضر و أهدافه :

الابتكار الأخضر له فوائد و مزايا كثيرة على الشركة التي تطبقة :

1_ تكمن أهمية الابتكار الأخضر باعتباره عاملا أساسيا لتوفير الطاقة و التخلص من النفايات و منع التلوث و الحفاظ على الموارد البيئية لضمان توجيه المؤسسات نحو تصميم منتجات صديقة للبيئة بهدف تحسين أدائها البيئي (Singh et al.,2020).

2_ يعتبر الابتكار الأخضر كواحدة من الأدوات الاستراتيجية الأكثر أهمية و المستخدمة للحصول على الميزة التنافسية في القطاع الصناعي استجابة للضغط البيئي المتزايد.

3_ الابتكار الأخضر له دور في إبراز المفاهيم الحديثة التي تعمل على الوصول إلى منتجات صديقة للبيئة ، و توجيه قدرة المؤسسات على التقدم و السير نحو الأهداف البعيدة المدى وذلك للوصول إلى منتجات خضراء و الاستمرار في ابتكار تقنيات خضراء .

4_ تحقيق هدف التنمية المستدامة من خلال استخدام أكثر كفاءة و مسؤولية للموارد الطبيعية و الطاقة و ادخال أفكار أو منتجات أو عمليات أو سلوكيات للمساهمة في تجنب أو تقليل الأضرار البيئية و تحقيق أهداف الاستدامة .

5_ للابتكار الأخضر فوائد بيئية عظيمة لدوره في تقليل التأثير السلبي على البيئة و خلق تميزا للمنتجات المقدمة بين المنافسين و يعطي قيمة مئلى في السوق للشركة الراحية له و التي تعود بتحقيق مزايا تنافسية مستدامة بطريقة فعالة بيئيا .

6_ إن الابتكار الأخضر هو الحل الحيوي للتغلب على الضغوط من الزبائن و المنافسين و الهيئات التنظيمية و فقا لنظرية المنظمة ، و نتيجة لذلك قد تميل الشركات إلى خلق القدرات الخضراء اللازمة لتنفيذ هذه الابتكارات من خلال تطوير و تحديث و دعم النظم المختلفة .

7_ يهدف الابتكار الأخضر إلى توفير الطاقة و الوعي عند استخدامها و ترشيد هذا الاستخدام بالشكل الأمثل و منع التلوث أو الحد منه بتحديد أسبابه و خلق الحلول الأفضل له و إعادة تدوير النفايات إضافة إلى تصميم المنتجات الخضراء .

8_ قد يحسن الابتكار الأخضر من الأداء المالي للشركة حيث يمكن أن يؤدي الاستثمار في الابتكار الأخضر إلى تحسين الاحتفاظ بالعملاء و النمو في المبيعات و تحسين الإنتاجية و العائد على الاستثمار (singh et al 2020).

9_ يركز الابتكار الأخضر على استخدام كمية أقل من الموارد لتطوير المنتج و تصميمه بالتالي يسهل إعادة تدويره و استخدامه (الموجي،2022) .

10_ يتم ترشيد استهلاك الماء و الكهرباء و اختيار منتجات تحمل أقل قدر من التلوث و تحقق وفورات أكثر في الموارد .

11_ يساعد الابتكار الأخضر الشركات على دخول أسواق جديدة و الاستثمار فيها و إدخال منتجات خضراء جديدة فنقوم بإجراء تغييرات على تخصصاتها الأساسية و هي التسويق و الفاعلية البشرية و العمليات (Dangelico et al ,2017) ، حيث يعمل الابتكار الأخضر على منتجات تلبي حاجة السوق و تتفوق على المنافسين و بالتالي تستطيع الشركة اجتياح أسواق جديدة .

12_ أيضا يحقق الابتكار الأخضر سلسلة توريد أكثر مرونة حيث يوجد الاستغلال الأمثل لقنوات التوزيع و تقليل فترة الإنتاج و تحقيق الكفاءة الإنتاجية و غير ذلك ، يمكن التعاون أيضا مع سلسلة القيمة لجني كافة المزايا و المكاسب المحتملة و تحقيق الزيادة المادية في الأرباح (Nisar et al 2021)

2.2.4 محددات الابتكار الأخضر :

إن الأنماط الجديدة من المعيشة المستدامة تتطلب أساليب إنتاج جديدة و منتجات مصممة على مبادئ جديدة ، الابتكار الأخضر اليوم صُنّف أنه مسار أساسي لتحقيق الاستدامة البيئية و الطريق إلى التطوير و التقدم و التغيير حيث دفعت الضغوط الخارجية الشركات لتكون أكثر مسؤولية تجاه البيئة و جعل طلب السوق على المنتجات الخضراء العديد من المديرين و الموظفين يسعون نحو الابتكار الأخضر .

يصنف الابتكار الأخضر إلى نوعين من الابتكار :

1_ الابتكار في المنتجات الخضراء .

2_ الابتكار في العمليات الخضراء .

2.2.4.1 الابتكار في المنتجات الخضراء :

أولا المنتجات الخضراء بالتعريف هي منتجات تستخدم موارد أقل في انتاجها و تكون لها تأثيرات و مخاطر أقل على البيئة ، و تقلل من توليد النفايات خلال دورة حياة المنتج فالابتكار في المنتجات الخضراء يكون إما بإدخال تحسينات على المنتجات الموجودة فعليا بما يتناسب مع المعايير البيئية و التكنولوجية و أما تقديم منتجات جديدة كليا .

تتضمن عملية الابتكار في المنتجات تعديل تصميم المنتج الحالي لتقليل أي تأثير سلبي على البيئة .

إن المنتجات الخضراء يمكن أن تقلل المخاطر الناجمة على البيئة التي تكمن في المخلفات و النفايات لأنه عند تصميم المنتج الأخضر يكون الهدف الأول منه هو حماية المستخدم و حماية البيئة فمن الملاحظ أن طريقة التصميم أو الشكل الخارجي أو حتى طريقة الاستخدام تتبع الطريقة الآمنة و ترشد العملاء و الزبائن بكيفية الاستفادة منها دون إلحاق الأذى بالبيئة.

إن الخدمات الخضراء كخدمات البنوك تجعل العملاء يحصلون على خدماتها في أي مكان يتواجدون فيه ومن دون الذهاب الى مقر الشركة هكذا خدمات أيضا تقلل الضرر المتأتي من انبعاثات الكربون المنبعثة من عملية الذهاب و الاياب وبالتالي تسهم ولو بالقليل في مبادرة بيئية .

لقد نجحت المنتجات الخضراء المصممة لحل المشاكل البيئية في جذب الكثير من العملاء الذين اعتبروها منتجات صديقة للبيئة عالية الجودة و بأسعار معقولة ، و أصبح ابتكار المنتجات / الخدمات الخضراء اليوم محورا أساسيا لمنظمات الأعمال المختلفة .

2.2.4.2 الابتكار في العمليات الخضراء :

يساعد الابتكار في العمليات الخضراء الصناعات التحويلية ليس فقط من خلال تحسين امثالها البيئي و لكن أيضا توفير مزايا مختلفة و حتى تحسين أداءها المالي . (Singh et al 2020)

يرتبط الابتكار في العمليات الخضراء بخطة التنظيم البيئي للشركات و يعزز الكفاءة البيئية و يزيد من الإنجازات المالية و الاجتماعية للشركات عن طريق الحد من التلوث (Singh et al ,2020)، حيث استخدام المواد الخام الصديقة للبيئة و استخدام قيم التصميم البيئي بإدخال مواد أقل اثناء

استراتيجية المنتج و تقليل الكهرباء و الماء و الانبعاثات و استهلاك المواد الخام الإضافية (Nisar et al 2021)

اعتُبر الابتكار في العمليات سلوك مؤيد للبيئة يهدف إلى القضاء على النفايات في نهاية العملية الإنتاجية سواء كانت جديدة أو معدلة بالإضافة إلى تعديل عملية الإنتاج و نظامها بهدف تقليل التكاليف و تقديم منتج آمن .

إن ابتكار العمليات الخضراء هو تعديل عمليات التصنيع و الأنظمة لإنتاج منتجات صديقة للبيئة و تحقق الأهداف البيئية أي التكيف مع عملية التصنيع التي تقلل من التأثير السلبي على البيئة اثناء شراء المواد و الإنتاج و التسليم .

فابتكار العمليات الخضراء هو استخدام طرق مبتكرة لتقليل الاثار البيئية السلبية الناجمة عن عمليات الإنتاج من خلال استخدام تكنولوجيا نظيفة وعمليات جديدة و تكنولوجيا تتطلب مواد أولية و طاقة أقل فهي تشمل أنشطة تقلل من الانبعاثات و النفايات الخطرة اثناء التصنيع و إعادة تدوير النفايات و الانبعاثات من أجل إعادة استخدامها و خفض استخدام الطاقة و المواد الخام و انخفاض استخدام المواد لكل وحدة انتاج وخلق منتجات جديدة أو محسنة بيئياً و خدمات مفيدة بيئية ، إضافة إلى استبدال المواد ببدائل أقل تلويثاً أو خطراً على البيئة .

2.3 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر :

أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب و الابتكار الأخضر ومستوى التنمية البيئية و أهمية التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ، فقد اصبح وسيلة مفيدة لتدريب المديرين التنفيذيين اذ بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة بمبادرات تدريبهم على إدارة الجودة البيئية .

ومن جهة أخرى يجب ان تهتم إدارة الموارد البشرية بتضمين معايير الأداء البيئي للعاملين في مختلف الإدارات و الوحدات التنظيمية ووضع مؤشرات أداء لكل مجال من مجالات المخاطر البيئية ، ومن الجدير بالذكر هنا أن إدارة الأداء الأخضر تعد أحد مؤشرات جودة إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة .

إن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر هي علاقة تكاملية فكل منهما يكمل الآخر ويزيد من متانته وقوته بمعنى آخر : كلما كانت إدارة الموارد البشرية الخضراء إيجابية كلما تعزز الابتكار الأخضر لدى العاملين و العكس صحيح فكلما تحلى العاملون بالمنظمة بمعايير وقواعد الابتكار الأخضر و امتلكوا مهارات و قدرات خضراء كلما ارتقت و تطورت إدارة الموارد البشرية الخضراء .

فالطاقة اذ لم تجد من يديرها بالشكل الصحيح تصبح طاقة مهدورة و قابلة للنفاذ لذا كلما كان الاستغلال أكثر لمهارات و قدرات ومعايير الابتكار الأخضر لدى العاملين خصوصا و أنظمة الشركة عموما كانت إدارة الموارد البشرية الخضراء اقوى واتجهت نحو مزيد من التطور و النجاح مصحوبة بالوعي البيئي و الخوف على موارد البيئة .

إن لإدارة الموارد البشرية الخضراء دورا هاما في تعزيز و تحفيز عملائها وموظفيها و عاملها على الابتكار الأخضر فإن نجاح الإدارة في استثمار موارد العاملين و تشجيعهم و تحفيزهم على الاستمرار و العطاء وتقديم أفضل ما لديهم وفق النظم الصحيحة ، يزيد الانسجام و التكامل بينهما ويكون وفق نطاق أوسع و أكثر إيجابية .

على مستوى الشركة أو المجتمع اذا خلقت الإدارة جوا مناسباً للعاملين وفق أسس التحفيز و التشجيع و استثمار قدرات الافراد سيكون هذا دافعا هاما لأصحاب المبادرات البيئية لإعطاء أفضل ما لديهم بأقل وقت و جهد مما يؤدي إلى تميز الشركة وتحقيقها لأهدافها التي وضعت من أجلها وسيكون المجتمع مجتمعا تكامليا بيئيا أخضر .

وعلى العكس تماما ، إذا فشلت إدارة الموارد البشرية الخضراء في استغلال و استثمار قدرات العاملين سوف يتراجع الابتكار الأخضر لديهم أو سيتوقف بشكل أو بآخر إذ لم يلاق التحفيز و الدعم الكافي وخير دليل على ما تقدم دراسة 2018 التي أجريت على الشركات الطبية في الصين حيث تناولت التأثير المستمر لإدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية و الابتكار الأخضر من خلال الشغف الوظيفي وكشفت الدراسة أن نمط القيادة التحويلية تزيد من درجة الشغف الأخضر لدى العاملين من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تؤثر بشكل غير مباشر على الابتكار الأخضر وأخيرا نقول أن كل من إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر يهدفان الى :

- 1_ الحفاظ على البيئة و استدامة مواردها و تحسين الإنتاجية .
- 2_ انخفاض التكاليف عن طريق الاستقطاب الالكتروني و ترشيد استخدام الطاقات .
- 3_ توفير مقومات لموارد الصحة و الغذاء .
- 4_ اكتساب الميزة التنافسية و العمل على زيادة القدرة على التنافس و زيادة الأداء العام .
- 5_ العمل على صداقة البيئة و منع التلوث و الحد منه وتدوير النفايات و تصميم المنتجات الخضراء.

الخلاصة :

إن الابتكار الأخضر و إدارة الموارد البشرية الخضراء سياستان لا تتفصلان عن بعضهما في مجال ريادة الاعمال و أصبحت معظم الشركات تتبنى إحداهما أن لم يكن كلاهما ، فإدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل الابتكار الاخضر حققت أهدافها المنشودة بيئيا و اقتصاديا و اجتماعيا وكانت مهمتها الأساسية دائما هي دعم موظفيها و الشعور بهم و بوجودهم و جعلهم واثقون بوجود إدارة تسعى لتحقيق سعادتهم و تؤمن بهم في كل وقت ... تقدرهم ، تحترمهم ، و تقدم كل ما يتطلب لجعلهم يخوضون تجربة عمل مميزة .

3 الفصل الثالث : الإطار العملي للدراسة

3.1 مجتمع وعينة الدراسة

3.1.1 : توزيع افراد العينة حسب الجنس (ذكر _ انثى) :

3.1.2 : توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية :

3.1.3 : توزيع الافراد حسب مستوى التعليم :

3.1.4 : توزيع الافراد حسب سنوات الخبرة :

3.2 : أداة الدراسة و التحقق من صدق و ثبات محاور الاستبيان :

3.2.1 : أداة الدراسة الميدانية :

3.2.2 : الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل :

3.2.3 : صدق الأداة المستخدمة :

3.2.4 : ثبات الأداة المستخدمة :

3.3 : دراسة اتجاهات افراد العينة :

3.4 : اختبار الفرضيات و تفسيرها و نتائجها :

3.4.1 : اختبار اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر (الفرضية الرئيسية) :

3.4.2 : اختبار الاختلافات في اتجاهات العاملين حسب اختلاف خصائصهم الديموغرافية :

3.4.2.2 : حسب اختلاف الجنس :

3.4.2.2 : حسب اخلاف العمر :

3.4.2.3 : بالنسبة لاختلاف مستوى التعليم :

3.4.2.4 : بالنسبة لاختلاف سنوات الخبرة :

3.5 : ربط نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة :

3.6 : النتائج :

3.7 : التوصيات :

3.8 : مجالات بحوث مستقبلية :

3.1 مجتمع و عينة الدراسة :

عممت الدراسة على البنوك الخاصة في الساحل السوري في الجمهورية العربية السورية ووزعت 140 استبانة من تاريخ 2022/11/1 وحتى تاريخ 2022/11/20 لتكون بذلك قد استغرقت 20 يوم وعند استرداد النتائج تبين وجود 20 استبانة مفقودة و بذلك يصبح عدد مفردات العينة المستجوبة 120 فرد بعد استبعاد المفقود منها .

الخصائص الديموغرافية:

3.1.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس (ذكر _ انثى) :

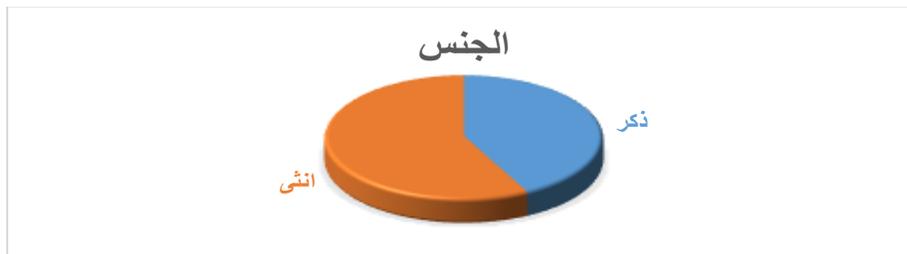
جدول رقم (4) التوزيع النسبي لأفراد العينة وفق لمتغير الجنس*

المتغيرات		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	51	42.5 %
	انثى	69	57.5 %
المجموع		120	100 %

*المصدر: من اعداد الباحثة

بلغ عدد الذكور في العينة 51 ذكر و بنسبة 42.5% من حجم العينة أما عدد الاناث فبلغ 69 وبنسبة 57.5% من حجم العينة و يعود ذلك لالتحاق الكثير من الشباب بالجندية فأضحت نسبة الاناث في أغلب المؤسسات سواء في القطاع الخاص أو العام تشكل الغالبية العظمى و يوضح الشكل رقم (1_2) هذا التوزيع .

رسم توضيحي رقم (1-2) يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة وفقا لمتغير الجنس



3.1.2 توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية :

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية*

المتغيرات		التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	25 سنة فما دون	21	17.5 %
	من 26 الى 35 سنة	65	54.2 %
	من 36 الى 45 سنة	28	23.3 %
	46 سنة فما فوق	6	5.0 %
المجموع		120	100 %

*المصدر: من اعداد الباحثة

سجلت غالبية العينة بعمر 26_35 عاما (65 شخصا) وبلغ عدد المجيبين ضمن الشريحة العمرية 36_45 عاما (28 شخصا) أما من تجاوز الـ 46 عاما فبلغ عددهم 6 اشخاص فقط في حين أن عدد الأشخاص دون 25 سنة (21 شخصا) لا أكثر يوضح الشكل رقم (2_2) ادناه التوزيع الحاصل .

رسم توضيحي رقم (2-2) يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة وفقا لمتغير العمر



3.1.3 توزيع الأفراد حسب مستوى التعليم :

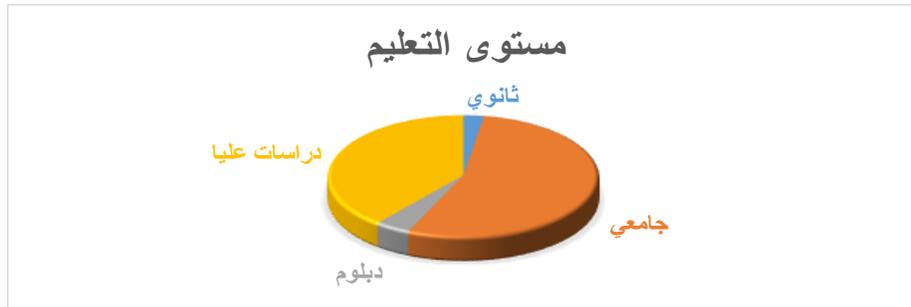
جدول رقم (6) التوزيع النسبي لأفراد العينة وفق متغير مستوى التعليم*

المتغيرات		التكرار	النسبة المئوية
مستوى التعليم	ثانوي	3	2.5 %
	جامعي	65	54.2 %
	دبلوم	5	4.2 %
	دراسات عليا	47	39.2 %
المجموع	120	100 %	

*المصدر: من اعداد الباحثة

بلغ عدد المجيبين ممن يحملون الشهادة الثانوية 3 أشخاص فقط وعدد المجيبين من حملة الشهادة الجامعية 65 شخصا وهم الفئة الأكبر يليها حملة شهادات الدراسات العليا والذي بلغ 47 شخصا في حين سجل عدد حملة الدبلوم 5 اشخاص و هذا إن دل على شيء فيدل على النسبة الكبيرة للوعي و الثقافة داخل الشركات محل الدراسة ويوضح الشكل رقم (2_3) ادناه التوزيع المذكور.

رسم توضيحي رقم (2-3) يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة وفق متغير مستوى التعليم



3.1.4 توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (7) التوزيع النسبي لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة*

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	5 سنوات فما دون	42.5 %
	من 6 الى 10 سنوات	40.0 %
	من 11 الى 15 سنوات	11.7 %
	اكثر من 16 سنة	5.8 %
المجموع	120	100 %

*المصدر: من اعداد الباحثة

تتضمن العينة تنوعا في الإجابة في عدد سنوات الخبرة ، توزعت الإجابات بنسب متقاربة بين الشريحتين 42.5% و 40.0 % بسنوات خبرة من (6 الى 10 سنوات) و (5 سنوات فما دون) بالترتيب في حين أن من بلغوا نسبة 5.8 % كانت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 16 سنة أيضا إن الشريحة 11.7 % تمتعت بسنوات خبرة من (11 الى 15 سنة) والتوضيح في الشكل رقم (2_4)

رسم توضيحي رقم (2-4) يمثل التوزيع النسبي لأفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة



نلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور ، كما يلاحظ أن ما يقارب 78% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 26 إلى 45 سنة أما فيما يخص المؤهل العلمي فلاحظنا أن غالبية الباحثين ذو تعليم جامعي أو دراسات عليا و حوالي 2.5 % فقط من حملة الشهادات الثانوية أما بالنسبة لسنوات الخبرة فقد لوحظ أن 82.5 % لديهم خبران من 1 سنة و حتى 10 سنوات .

3.2 أداة الدراسة و التحقق من صدق و ثبات محاور الاستبيان :

3.2.1 أداة الدراسة الميدانية :

تم استخدام الاستبانة اعتمادا على دراسات سابقة و أبحاث مشابهة مع القيام بعدة تعديلات بناء على توجيهات الدكتور المشرف اديب برهوم ، قامت الباحثة بتوزيع استبانة مقسمة إلى نوعين من الأسئلة وتحتوي على ثلاث محاور :

1_ الأسئلة الديموغرافية : والتي تخص (العمر _ الجنس _ مستوى التعليم _ سنوات الخبرة) .

2_ الأسئلة الأساسية التي تخص دراستنا و التي تكونت من محورين: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (20 سؤال) و الابتكار الأخضر (10 أسئلة) .

3.2.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل :

بعد تجميع البيانات قمنا بتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (Statistical Packages for Social Science) الذي يتيح القيام بالعديد من التحليلات الوصفية و الإحصائية :

_مقياس الفا كرو نباخ : من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات أو الاعتمادية في المقياس ، يتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث القدرة على قياس درجات التوافق أو الاتساق .

_ معامل الارتباط بيرسون وذلك للتأكد من ثبات الأداة المستخدمة .

_ الاحصاءات الوصفية و مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي _ الانحراف المعياري) لمحاور البحث .

التكرارات و النسب المئوية لاستكشاف توزيع أفراد العينة تبعا للعوامل الديموغرافية (الجنس-العمر-مستوى التعليم-سنوات الخبرة) .

تحليل Ona Way ANOVA و Independent Sample T Test لاستكشاف مدى اختلاف اتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء .
تحليل الانحدار الخطي البسيط و المتعدد للوصول الى هدف البحث الأساسي .

3.2.3 صدق الأداة المستخدمة :

تم مراجعة و تعديل الأداة للتأكد من صدقها بناء على توجيهات الدكتور المشرف اديب برهوم وبحسب توصياته استخدم مقياس ليكرت Likert الخماسي .

جدول رقم (8) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجات الرأي	5	4	3	2	1

3.2.4 ثبات الأداة المستخدمة :

للتأكد من ثبات المقاييس المستخدمة تم استخدام مقياس الفا كرونباخ ونقصد بالثبات الحصول على النتائج ذاتها في حال القياس عدة مرات ، يبين الجدول رقم (9) أنه لم يتم استبعاد أي متغير فرعي و أظهرت النتائج أن قيمة معامل الفا لكل المقاييس تتراوح بين 0.912 و 0.958. وتعكس معاملات الفا التي تم التوصل لها درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة .

جدول رقم 9 قيم معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة*

ALPHA CRONBACH	عدد المتغيرات	المتغيرات المستخدمة في الدراسة
.927	5	الاستقطاب و الاختيار الأخضر
.948	5	تقييم الأداء الأخضر
.912	5	التدريب و التطوير الأخضر
.932	5	المكافآت و التعويضات الخضراء
.958	20	المقياس الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
.951	10	الابتكار الأخضر

*المصدر : من اعداد الباحثة

أيضا من أجل زيادة درجة ثبات المقاييس الخاضعة للاختبار قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون، تبين وفقا للجدول رقم (10) أن قوة الارتباط بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمتغير التابع الابتكار الأخضر قوية جدا ، واستنتجنا أن العلاقة بين المتغيرين خطية موجبة و أقرب إلى الواحد عند مستوى دلالة $P=0.001$

جدول رقم (10) قيمة معامل الارتباط بيرسون*

الابتكار الأخضر	المتغيرات
0.873	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

*المصدر: من اعداد الباحثة

3.3 دراسة اتجاهات أفراد العينة :

لمعرفة مدى توافر كل متغير من متغيرات الدراسة ضمن أفراد العينة قمنا بتحديد مجالات الفئات ضمن مقياس Likert الخماسي من خلال حساب المدى ضمن درجات المقياس .

بما أن المدى = أكبر قيمة في المقياس _ أصغر قيمة في المقياس = المدى $4 = 5 - 1$

أيضا نحتاج لحساب طول الفئة والذي يساوي المدى / عدد فئات المقياس أي $0.80 = 4 \div 5$

ثم قمنا بإضافة طول الفئة الى أصغر قيمة في المقياس و هي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، بعد ذلك أضفنا المدى لباقي الفئات وتبين التالي :

إذا كان المتوسط الحسابي للمتغيرات المدروسة ضمن المجال من [1,00_1,79] فإن توافر الصفة قليل جدا .

إذا كان المتوسط الحسابي للمتغيرات المدروسة ضمن المجال من [1,80_2,59] فإن توافر الصفة قليل .

إذا كان المتوسط الحسابي للمتغيرات المدروسة ضمن المجال من [2,60_3,39] فإن توافر الصفة متوسط .

إذا كان المتوسط الحسابي للمتغيرات المدروسة ضمن المجال من [3,40_4,19] فإن توافر الصفة كبير .

إذا كان المتوسط الحسابي للمتغيرات المدروسة ضمن المجال من [5,00_4,20] فإن توافر الصفة كبير جدا .

من خلال الجدول رقم (11) وبعد إجراء الإحصاءات الوصفية بين لنا المتوسط الحسابي لإدارة الموارد البشرية الخضراء توافر الصفة بشكل كبير نسبيا ، ولوحظ أيضا أن ادراك العاملين للتدريب و التطوير الأخضر كبير جدا ويعزى ذلك لتبني المنظمات محل الدراسة أنظمة تدريب فعالة توفر المعرفة والمهارات و المواقف البيئية اللازمة للعاملين . توفرت صفة الاستقطاب و الاختيار الأخضر و تقييم الأداء الأخضر بشكل كبير في حين كان ادراك العاملين للتعويضات و المكافآت

الخضراء متوسط نسبيا وهذا يمكن أن يدل على ضعف أنظمة الحوافز بعض الشيء أو أنها بحاجة لتقدم المزيد من الدعم و المساندة للعاملين .

جدول رقم (11) الاحصاءات الوصفية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء*

المتغيرات	القيمة الدنيا	القيمة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	1.35	5.00	3.9179	0.731
المتغيرات الفرعية				
الاستقطاب و الاختيار الأخضر	1.80	5.00	4.1317	0.835
التدريب الأخضر	1.60	5.00	4.2883	0.763
تقييم الأداء الأخضر	1.00	5.00	4.1433	0.905
المكافآت و التعويضات الخضراء	1.00	5.00	3.1083	0.950

*المصدر : من اعداد الباحثة

تشير قيمة الوسط الحسابي في الجدول رقم (12) إلى ارتفاع مستويات الابتكار الأخضر في صفوف العاملين وذلك يعتبر مؤشر على وجود الابتكار الأخضر داخل هذه الشركات سواء في العمليات أو المنتجات/ الخدمات أو التقنيات .

جدول رقم (12) الإحصاءات الوصفية لمتغير الابتكار الأخضر *

المتغير	القيمة الدنيا	القيمة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الابتكار الأخضر	2.40	5.00	4.2025	0.701

*المصدر: من اعداد الباحثة

3.4 اختبار الفرضيات و تفسيرها و نتائجها :

3.4.1 اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر (الفرضية الرئيسية):

من خلال تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط ثبت لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر حيث قيمة p value لمعلمة الميل B أصغر من 0.05 وقيمتها P=0.000، أيضا معامل التحديد R Square يوضح أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تفسر ما يقارب % 76.3 من التباينات في متغير الابتكار الأخضر ويعتبر R Square معامل كلما اقتربت نتيجته من الواحد دل على جودة النموذج.

معلمة الميل B=0.930 الحد الثابت ، B=0.838 الحد المتغير، F=379.343

وتكون معادلة الانحدار الخطي : $Y = 0.930 + 0838X$

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.873 ^a	.763	.761	.34317

a. Predictors: (Constant), ادارة_الموارد_البشرية_الخضراء

_اختبار أثر كل عنصر من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر :
للتحقق من تأثير كل عنصر من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر

قمنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise فجاءت النتائج بالجدول أدناه تبين أن :

أثر التقييم الأخضر معنوي لأن قيمة sig المقابلة 0.003 وهي أصغر من 0.05
 أثر التدريب الأخضر معنوي لأن قيمة sig المقابلة 0.000 وهي أصغر من 0.05
 أثر الاختيار والاستقطاب الأخضر معنوي لأن قيمة sig المقابلة 0.003 وهي أصغر من 0.05
 بحسب قيمة sig يمكننا رفض الفرضية العدم و قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر ويمكننا القول أن تقييم الأداء الأخضر كان له الأثر الأكبر على الابتكار الأخضر يليه بالترتيب التدريب الأخضر ثم الاستقطاب و الاختيار الأخضر ، في حين وجدنا أن المكافآت و التعويضات الخضراء لا تؤثر على الابتكار الأخضر.

جدول رقم (13) معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين كل عنصر من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر*

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري S.E	احصار اختبار t	مستوى الدلالة P
تقييم الأداء الأخضر	0.235	0.077	3.051	0.003
التدريب الأخضر	0.342	0.076	4.526	0.000
الاستقطاب و الاختيار الأخضر	0.236	0.078	3.018	0.003
الحد الثابت Constant	0.793	0.147	5.381	0.000
المتغيرات المستبعدة				
المكافآت الخضراء	-0.26	—	-0.667	0.506

*المصدر: من اعداد الباحثة

بلغت قيمة معامل Durbin Watson /1.900/ وهو معامل يجب أن تتراوح بين [1_3] ليصبح النموذج مقبول أو جيد وفي دراستنا هذا محقق كما بلغت قيمة Adj R Square 84.6 % وبذلك يكون النموذج الثالث هو الأعلى قيمة في معامل التحديد ويتم اختياره و إهمال كل من النماذج من النماذج من [1 الى 2] في جداول مخرجات التحليل ، ومنه تكون معادلة الانحدار الخطي :

$$Y= 0.812+ 0.234X1 + 0.350X2 +0.239X3$$

وبحسب ما سبق نرفض الفرضية العدم الفائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي الفرضية محققة

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.891 ^a	.795	.793	.31925	
2	.915 ^b	.838	.835	.28477	
3	.922 ^c	.850	.846	.27539	1.900

a. Predictors: (Constant), تقييم_الاداء_الأخضر

b. Predictors: (Constant), تقييم_الاداء_الأخضر, التدريب_الأخضر

c. Predictors: (Constant), تقييم_الاداء_الأخضر, الاسقطاب_الاختيار_الأخضر

d. Dependent Variable: الابتكار_الأخضر

جدول رقم (14) ملخص عن نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الاخضر *

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	إحصاء اختبار F	مستوى الدلالة P
0.922	0.850	218.769	0.000

*المصدر: من اعداد الباحثة

إن الأثر العالي الذي تتركه أنظمة تقييم الأداء الأخضر على الابتكار الأخضر يعني وجود إدارة تركز على استخدام المسؤولية البيئية وتعمل على تحفيز الموظفين للرفع من اداءهم وزيادة مهارتهم الشخصية و التحسين المستمر لقدراتهم و معارفهم ، لذا فمن البديهي أن تهتم إدارة الموارد البشرية الخضراء بإدارة و تقييم الأداء الأخضر إذا ما ارادت تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء البيئي كوجود موظفون مدركون لأهمية هذه الأنظمة و يعملون على تحسينها وقادرون على الالتزام

بالمعايير الخضراء المستهدفة للأداء ، كما أن وعي الموظفين ووجود خلفية متطورة لديهم حول أنظمة التدريب الأخضر والاستقطاب والاختيار الأخضر واضح و هو دليل على استخدام تكنولوجيا متقدمة ومبتكرة سواء أثناء تدريب الموظفين وتطوير قدراتهم أو جذب المواهب ذات المهارات البيئية و الخلاقة .

وجدنا أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كان لها تأثير على الابتكار الأخضر من خلال البيانات الإحصائية أعلاه ، ولكن الإجابات الموضحة في الاستبيان من قبل المستجوبين كان لها رأي آخر حول أنظمة الأجور و المكافآت و التعويضات الخضراء ، فقد تبين ضعف هذه الأنظمة حيث أتت نسبة الإجابات الغير متفقة مع الاسئلة المطروحة في الاستبيان حول أنظمة الأجور و المكافآت هذه نسبة كبيرة وهذا ما جعلها غير ذات أثر على الابتكار الأخضر ويمكن أن يكون السبب هو عدم دعم الإدارة بشكل جيد لأنظمة المكافآت والحوافز أو عدم اهتمام الشركات اهتمام واضح بمساندة العمال وتقديم مكافآت لهم (سواء بشكل مادي كتقديم مبالغ مالية و علاوات أو بشكل غير مادية كتقديم الشكر لهم و منحهم اوسمة وشهادات تقديرية) وهذا يؤدي على المدى القريب إلى ضعف أداءهم ومسؤولياتهم تجاه البيئة وعدم التزامهم بالأعمال الخضراء .

أثبتت العديد من الدراسات وجود ارتباط قوي بين الأداء البيئي للعاملين و المكافآت و التعويضات التي يحصلون عليها حيث وجدنا من خلال دراستنا أن مؤشر المكافآت و التعويضات الخضراء كان قليل وهذا من شأنه أن يضعف القيام بأي مهام أو مبادرات بيئية الأمر الذي يؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر بكافة أنواعه .

يمكن أن يكون نظام الأجور الذي تتبعه الشركة أيضا لا يعطي العامل حقه أي غير كافي، وعدم وجود أجور لساعات العمل الإضافية او الخصم من الرواتب أيضا يفاقم المشكلة وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى خسارة الشركة لموظفيها ذوي الخبرة أو الذين بإمكانهم الحصول على تعويضات أكبر في شركات أخرى تحترمهم وتقدرهم .

لذلك إن عدم وجود أثر لأنظمة التعويضات و المكافآت الخضراء على الابتكار الأخضر له عدة أسباب فقد يكون السبب هو الزام العاملين على القيام بمهامهم لأجل رفع تقييمهم السنوي وليس لأجل مكافأتهم أو عدم وجود أنظمة أجور وتعويضات تتبعها الشركة مع العاملين وبالتالي هذه الانظمة لا تؤثر بشكل او بآخر أما بسبب ضعفها أو أنها غير موجودة بالفعل أو غير مهتم أو مشاد بها .

3.4.2 اختبار الاختلافات في اتجاهات العاملين حسب اختلاف خصائصهم الديموغرافية :

قمنا بإجراء تحليل Independent Sample T Test لمتغير الجنس واختبار One Way ANOVA تحليل التباين الأحادي لباقي المتغيرات الديموغرافية .

3.4.2.1 حسب اختلاف الجنس :

تسمح قيمة اختبار ليفين باختبار تساوي التباينات وفي الجدول رقم (15) تبين أن قيمة Sig. لكل عنصر من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أكبر من مستوى الدلالة (0.05) و بالتالي يمكننا رفض الفرضية العدم إذا شرط تساوي التباينات محقق .

جدول رقم (15) اهم مخرجات اختبار ليفين لتجانس التباينات*

المتغيرات	اختبار ليفين F	Sig.
الاستقطاب و الاختيار الأخضر	0.948	0.332
التدريب الأخضر	0.18	0.894
تقييم الأداء الأخضر	0.015	0.903
المكافآت و الأجور و التعويضات الخضراء	1.152	0.285

*المصدر: من اعداد الباحثة

وبما أن شرط تساوي التباينات محقق قمنا بأخذ القيم من السطر الأول في مخرجات اختبار Independent Sample T Test ويوضح الجدول رقم (16) أدناه عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالشركات محل الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء باختلاف جنسهم .

جدول رقم (16) الفروقات في المتوسط الحسابي حسب الجنس*

المتغيرات	المتوسط الحسابي
-----------	-----------------

انثى	ذكر	
4.1507	4.1059	الاستقطاب و الاختيار الأخضر
4.2841	4.2941	التدريب الأخضر
4.1565	4.1255	تقييم الأداء الأخضر
3.0580	3.1765	المكافآت الخضراء

*المصدر: من اعداد الباحثة

تفسير نتيجة الفرضية (1): ترى الباحثة أن عدم وجود اختلافات جوهرية إنما يعني وجود شبه اتفاق لاتجاهات الجنسين ذكور و إناث نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و يمكن أن يكون ذلك بسبب الثقافة التنظيمية التي تتبعها الشركات حيث لا تميز بين ذكر و انثى في جميع اقسامها وفروعها .

3.4.2.2 حسب اختلاف العمر :

تظهر نتيجة اختبار Levene في الجدول أدناه مع اختلافها من عنصر إلى آخر وتشير إلى أن شرط تجانس التباينات محقق و لا يمكن رفض الفرضية العدم في اختبار ليفين كون sig في كل عنصر من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء < مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

في حين كانت قيمة $\text{sig}=0.001$ للمكافآت الخضراء وهذا يشير إلى اختلاف في التباينات حيث هنا نرفض الفرضية العدم ونقبل البديلة التي تنص على وجود اختلاف في التباينات .

جدول رقم (17) مخرجات اختبار ليفين لتجانس التباينات*

المتغيرات	Levene statistic	Sig
الاستقطاب و الاختيار الأخضر	1.528	0.211
التدريب الأخضر	1.343	0.264

0.236	1.435	تقييم الأداء الأخضر
0.001	5.693	المكافآت الخضراء

*المصدر: من اعداد الباحثة

يوضح جدول ANOVA أن قيمة P value المصاحبة لإحصائية F أكبر من 0.05 و بالتالي لا نستطيع رفض الفرضية العدم القائلة بوجود تساوي (أو عدم وجود اختلاف) بين الأوساط الحسابية لاتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعا للفئة العمرية.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستقطاب_الاختيار_الاخضر	Between Groups	2.113	3	.704	1.009	.391
	Within Groups	80.966	116	.698		
	Total	83.080	119			
التدريب_الاخضر	Between Groups	1.067	3	.356	.604	.614
	Within Groups	68.277	116	.589		
	Total	69.344	119			
تقييم الاداء_الاخضر	Between Groups	3.083	3	1.028	1.261	.291
	Within Groups	94.532	116	.815		
	Total	97.615	119			
المكافآت_الخضراء	Between Groups	5.034	3	1.678	1.899	.134
	Within Groups	102.478	116	.883		
	Total	107.512	119			

تفسير نتيجة الفرضية (2) : ترى الباحثة عدم وجود اختلاف بين اتجاهات العاملين نسبة للفئات العمرية يعود إلى نمطية البيئة التي يعملون بها و بالتالي هذه الفئات يمكن أن تشغل نفس الأماكن ولهم الحق باستخدام الأجهزة والتقنيات ذاتها وشغل نفس مكاتب العمل المستحقة .

3.4.2.3 بالنسبة لاختلاف مستوى التعليم :

تظهر نتيجة اختبار Levene في الجدول رقم (18) أن sig لكل عنصر من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي لا يمكننا رفض الفرضية العدم باختبار ليفين القائلة بتساوي التباينات و بالتالي شرط تساوي التباينات بين المجموعات التي تتم مقارنتها محقق .

جدول رقم (18) مخرجات اختبار ليفين لتجنس التباينات*

المتغيرات	Leven Statistic	Sig
الاستقطاب و الاختيار الأخضر	1.149	0.332
التدريب الأخضر	0.423	0.737
تقييم الأداء الأخضر	1.651	0.282
المكافآت الخضراء	0.253	0.859

*المصدر: من اعداد الباحثة

يظهر جدول ANOVA أن قيمة P value أو sig المصاحبة لإحصائية $F < 0.05$ في كل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجدول أدناه وبالتالي لا نستطيع رفض الفرضية العدم التي تنص على عدم وجود اختلاف (فروق) ذات دلالة إحصائية بين كافة الأوساط الحسابية لاتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعا لمستوى التعليم .

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستقطاب_الاختيار_الأخضر	Between Groups	1.132	3	.377	.534	.660
	Within Groups	81.947	116	.706		
	Total	83.080	119			
التدريب_الأخضر	Between Groups	.984	3	.328	.557	.645
	Within Groups	68.360	116	.589		
	Total	69.344	119			
تقييم_الأداء_الأخضر	Between Groups	.680	3	.227	.271	.846
	Within Groups	96.935	116	.836		
	Total	97.615	119			
المكافآت_الخضراء	Between Groups	4.130	3	1.377	1.545	.207
	Within Groups	103.381	116	.891		
	Total	107.512	119			

تفسير نتيجة الفرضية (3): يمكن أن يكون السبب في عدم اختلاف اتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعا لمستوى التعليم هو المامهم لنفس المعلومات التي تخص الشركة التي يعملون بها على الرغم من اختلاف مستوياتهم التعليمية و الثقافة التي يحملونها من خلال عملهم داخل الشركات محل الدراسة والتي جعلت لديهم انطباعات كاملة لخلفية الشركة وأنظمتها و وقواعدها وكل ما يخصها .

3.4.2.4 بالنسبة لاختلاف سنوات الخبرة :

تظهر نتيجة اختبار ليفين أيضا أن sig لكل عنصر من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أكبر من (0.05) وبالتالي فإن فرضية العدم في اختبار ليفين القائلة بتجانس تباينات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بين المجموعات التي تتم مقارنتها وبالتالي فإن شرط تساوي التباينات محقق.

جدول رقم (19) مخرجات اختبار ليفين لتجانس التباينات*

المتغيرات	Levene statistic	Sig
الاستقطاب و الاختيار و التوظيف الأخضر	0.603	0.614
التدريب و التطوير الأخضر	1.145	0.334
تقييم الأداء الأخضر	2.604	0.055
المكافآت و الأجور و التعويضات الخضراء	1.684	0.174

*المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال اختبار ANOVA وجدنا أن قيمة sig المصاحبة لإحصائية $F < 0.05$ في كل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالتالي لا يمكننا رفض الفرضية العدم القائلة بوجود تساوي بين

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستقطاب_الاختيار_الأخضر	Between Groups	5.259	3	1.753	2.613	.055
	Within Groups	77.821	116	.671		
	Total	83.080	119			
التدريب_الأخضر	Between Groups	3.305	3	1.102	1.935	.128
	Within Groups	66.038	116	.569		
	Total	69.344	119			
تقييم_الأداء_الأخضر	Between Groups	5.804	3	1.935	2.444	.068
	Within Groups	91.811	116	.791		
	Total	97.615	119			
المكافآت_الخضراء	Between Groups	1.430	3	.477	.521	.668
	Within Groups	106.081	116	.914		
	Total	107.512	119			

الأوساط الحسابية لاتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعا لسنوات الخبرة .

تفسير نتيجة الفرضية (4) : يمكن أن يعود سبب عدم اختلاف اتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعا لسنوات الخبرة أن التدريب التي تتبعه الشركة موحد لكامل أقسامها و فروعها بالتالي أي معلومات تخص الشركة وأنظمتها تكون متوفرة و يتم ايصالها لجميع الأقسام و وفي حال وجد أي تغيير في الأنظمة تصلهم الشركة به و تعلمهم بالتغيير الحاصل وكيفية التعامل معه و بالتالي هذه المعلومات توفر لكل الأقسام والعاملين بها على حد سواء .

3.5 ربط نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة :

تشابهت دراستنا مع دراسة (الغرابلي و آخرون 2021) من ناحية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر في حين اختلفت دراستنا عن الدراسة السابقة بعدم تأثير بعد المكافآت و الأجور والتعويضات الخضراء على الابتكار الأخضر. كل من الدراستين تناولتا أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ذاتها ولكن مع وجود بعد الاندماج الأخضر في دراسة (الغرابلي و آخرون 2021) والذي لم يتم التطرق له في دراستنا . وتعتبر دراستنا مختلفة عن الدراسات السابقة من ناحية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فمنهم من تطرق لكافة أبعادها ومنهم من انتهج البحث في عدة أبعاد و منها من بحث في مواضيع تشابه موضوعنا الحالي فقد بحثت بعض الدراسات في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر في مجال السياحة و الفنادق .

3.6 النتائج :

1_ توافرت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل كبير إلى كبير جدا في حين توافر بعد المكافآت و التعويضات الخضراء بشكل متوسط أما الابتكار الأخضر فقد توافر بشكل كبير بين صفوف العاملين في القطاع الخاص السوري .

2_ الدور الهام لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدي العاملين في القطاع الخاص السوري ونجد تطابق هذه النتيجة مع نتيجة مع دراسة (الغرابلي 2021) و الدراسة الأجنبية (Jia,Jianfeng et al ;2018) و هذا يعكس التوافق بين البيئات المختلفة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالرغم من اختلاف الثقافات .

3_ يعد تقييم الأداء الأخضر الصفة الأكثر تأثيرا على الابتكار الأخضر يليه التدريب و التطوير الأخضر ثم الاستقطاب و الاختيار و التوظيف الأخضر في حين لم يكن لبعد المكافآت و التعويضات الخضراء أي تأثير يذكر على الابتكار الأخضر.

4_ كشفت الدراسة الحالية عن عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعا لاختلاف الجنس.

5_ كشفت الدراسة الحالية عن عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعا لاختلاف العمر.

6_ كشفت الدراسة الحالية عن عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعا لاختلاف مستوى التعليم .

7_ كشفت الدراسة الحالية عن عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تبعا لاختلاف سنوات الخبرة .

8_ أكدت نتائج الدراسة الحالية أنه لتعزيز مستويات الابتكار الأخضر و تحسين مستوياته يجب الاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث لوحظ انه بتطبيق (تقييم الأداء الأخضر_ التدريب الأخضر _ الاستقطاب و الاختيار و التوظيف الأخضر) تزداد مستويات الابتكار الأخضر .

3.7 التوصيات :

1_ تعميق الفهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر لما لهما من أهمية ودور في تحسين سمعة الشركة .

2_ ضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و ايلاءها الدعم و المساندة و خصوصا أبعاد (تقييم الأداء الأخضر والتدريب الأخضر و الاستقطاب و التوظيف الأخضر) من خلال :

- جذب المرشحين للوظائف الخضراء الذين يستخدمون المعايير الخضراء لاختيار المنظمات.
- استقطاب العاملين الذين لديهم وعي أخضر و ادراك بالمسؤولية البيئية .
- استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية جراء مقابلات افتراضية للحد من السفر و التنقل .
- تحديد أهداف و مسؤوليات خضراء للعاملين و تدخل ضمن تقييمهم السنوي .
- استخدام مؤشرات الأداء الأخضر في نظام إدارة و تقييم الأداء .
- زيادة برامج التدريب التي تحقق انسجام ما بين الموظف و البيئة من خلال نقل أهداف و قيم الإدارة البيئية للعاملين .
- تطوير برامج تدريبية متكاملة تعمل على زيادة مهارات العمال و الموظفين بالإضافة لإلمامهم بإدارة المعرفة الخضراء وذلك لتطوير حلول وقائية تجنباً لأية مشاكل يمكن أن تحدث .
- توفير التدريب اللازم للعاملين لمواجهة التحديات الناجمة عن وجود منافسين قد يقدمون خدمات أفضل من خلال تعليمهم مهارات جديدة وتطوير معارفهم السابقة و خلق روح التحدي لديهم .

3_ تنظيم لقاءات تعمل على تطوير المنتجات / الخدمات الخضراء من خلال :

- تطوير أنظمة جديدة تجعل العاملين قادرين على اقتراح طرق جديدة لابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة .
- ضرورة وجود نظام تحفيز يدعم الأفكار الخضراء الصحيحة التي تساعد على تحسين الأداء البيئي و تخدم الشركة في مجال عملها .

• قدرة العاملين على إبداء آراءهم واعطائهم الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم حيال الأفكار الخضراء التي تدعم ابتكار هذه المنتجات / الخدمات و تحقيق الأهداف المرجوة .

4_ إيلاء الاهتمام لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر على المستوى الأكاديمي و توجيه اهتمام الباحثين للقيام بدراسات و أبحاث مشابهة و التي من شأنها تسليط الضوء على مشكلات موجودة في مجتمعنا ووطننا .

5_ ضرورة وضع خطط استراتيجية سواء لتطوير منتجات أو خدمات خضراء على المدى البعيد لتطوير أنظمة الشركات باستمرار وبالتالي وجود تغيير جذري يساعد الشركات على التصرف بمرونة و قدرة على مواكبة البيئة الديناميكية الخارجية منها و الداخلية .

6_ بناء على وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر فإنه يجب على الإدارات و متخذي القرارات تدعيم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و تحسينها والعمل على تطويرها لما لها من تأثيرات إيجابية واضحة على الابتكار الأخضر .

7_ الوقوف على العوامل الغير مؤثرة على الابتكار الأخضر كالمكافآت و التعويضات الخضراء و معرفة الأسباب و إيجاد الحلول المناسبة .

8_ ضرورة دعم الابتكار الأخضر لما له من أهمية في جذب العملاء ليس فقط الذين يريدون تحقيق مبتغاهم واستخدام هذه الخدمات المبتكرة و لكن أيضا العملاء صديقو البيئة .

9_ وضع خطط اقتصادية للشركة للموائمة بين الميزانية و الخدمة المبتكرة كون المنتجات / الخدمات الجديدة تحتاج الى رأس مال وفي حال تدعيم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فإنها تعمل على توفير جزء من هذه الميزانية و تساعد في وضع هذه الخطط باعتبارها ليست صديقة للبيئة فحسب و إنما صديقة الموظفين و العملاء و الشركة أيضا .

3.8 مجالات لبحوث مستقبلية :

_ ضرورة استكمال هذا البحث و انجاز أبحاث أخرى تتناول المتغيرات الباقية التي لم تتناولها دراستنا الحالية (كحفظ الطاقة و إدارة السلامة الخضراء و الاندماج الأخضر و الثقافة البيئية).

_ التحقق من ثبات المقاييس المستخدمة في دراستنا و خاصة مقاييس إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الاخضر ، كاستخدامها في المشافي أو المؤسسات التعليمية او القطاعات الخدمية .

_ دراسة الدور الوسيط للابتكار الاخضر في زيادة الاداء البيئي للشركات من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء .

_ الاتجاه نحو دراسة الابتكار الاخضر وتقفي أثره في أكثر من قطاع كقطاع الصحة و التعليم و السياحة و الفنادق وأيضا في شركات القطاع العام و الخاص كشركات الالبسة و المواد الغذائية.

الخاتمة :

إن العلوم و التكنولوجيا جعلت العالم مكانا أصغر للعيش فيه و ذهبت بنا نحو عصور من التقدم و التطور و جعلت البلدان العظمى تسبق تلك النامية بآلاف السنوات الضوئية فالدول التي سبقتنا بخطوات أخذت قضايا البيئة حيزا كبيرا من اهتمامها فسنت قوانين و اجراءات و عقوبات جزائية لكل من يحاول تخريب ولو جزء من مورد بيئي بسيط حتى لو كان قبل للتجديد .

فالدول اليوم تتنافس و تقام بينها الحروب لأجل هذه الموارد و بات الأمر واضح و غير مخفي عن العنن ، ولذلك نحن كدول العالم الثالث بحاجة لنهضة عصرية غير تقليدية أو مسبوقه لنحارب ما تبقى من أمية و جهل بشأن كل مواردنا البشرية و الطبيعية و المادية لنتقي بهم نحو مستقبل أفضل .

ولنجعل هذا الأمر ممكن يجب إتاحة مجال أكبر لمزيد من الأبحاث لاكتشاف المشاكل الموجودة و اصلاحها و إعادة النظر في مشاكل النفايات و المخلفات و العمل على اصلاحها ، و العمل على تبني ثقافات تجعل البيئة أولى توجهاتنا و اهتماماتنا كونها العنصر الأول و الأخير الذي نستمد منه كل سبل الحياة و المعيشة .

المراجع و المجالات العلمية

المراجع العربية:

- 1_ اشراق ، جدو و مارية، لعباضي . (2020) " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية المستدامة " ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- 2_ بلالي ، احمد و سملاي ، يحضيه . (2018) " ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية " مجلة رؤى الاقتصادية ، العدد 2 ، ص 115_133.
- 3_ جودت ، حامد .(2021) " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية " ، مجل الدراسات التجارية المعاصرة ، العدد 12 ، ص 147 .
- 4_ حمزة ، محمد فليح . (2019) " دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة " ، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بغداد ، العدد 112 ، ص 24_48 .
- 5_ حمزة ، محمد فليح .(2021) " تحقيق الاستدامة البيئية وفق ممارسات ادارة الموارد البشرية " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الاول ، ص 81_82 .
- 6_ حمد ، دهام صابر .(2021) " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية : دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجلس الكليات في الجامعة الخاصة في مدينة أربيل " ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، العدد 55، ص 337_361.
- 7_ خزعل ، بصير خلف و ذياب ، عامر رجب . (2019) "الاستجابات التنظيمية الخضراء و اثرا في تعزيز الابتكار الأخضر دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكرونجي في كركوك " ، جامعة كركوك كلية الإدارة و الاقتصاد ، العدد 16 ، ص 246_266.
- 8_ خزعل ، بصير خلف و ذياب ، عامر رجب . (2019) " الابتكار الأخضر و اثره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة " ،مجلة الاقتصاد و الإدارة ، العدد 112 ، ص 134_148 .
- 9_ خالد، مجاهد عثمان . (2016) " اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية " ،رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .
- 10_ داوود، فضيلة سلمان و علي، اسرار عبد الزهرة . (2017) " الأداء الريادي للمنظمة وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية" ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد 100 ، ص 125 .
- 11_ الدباغ ، محمود و الصاوي ، تماضر .(2021) " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية " ، المجلة العربية للإدارة ، العدد 2، ص 73_94 .

- 12_ سترونج، يو. (1972) " البيئة البشرية و التنمية المستدامة " ، مؤتمر ستوكهولم ، الأمم المتحدة . www.un.org
- 13_ السكارنة ، محمد احسان . (2017) "اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجيات التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط .
- 14_ الطالبي، أحمد و حسين علياء . (2018) "عناصر الابتكار الأخضر و اثرها على التنمية المستدامة "، مجلة الجامعة التقنية الشمالية ، العدد 2، ص 1_22 .
- 15_ الطاهر ، سنا و أبو سن ، احمد (2019) " اثر توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على كفاءة و فعالية العاملين في القطاع الصناعي في السودان " ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، العدد 9 ، ص 110_129 .
- 16_ عبد الرحمن، اشرف عبد الرحمن . (2021) " اثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصص السوقية " ، العدد 1 ، ص 406_444 .
- 17_ علي ، ايمن . (2022) " ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة " ، مجلة الدراسات المالية و التجارية ، العدد الأول ، ص 220_273 .
- 18_ عمار فتحي موسى، وامين محمد.(2017) " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية " ، المجلد 1 ، العدد 3 ، 4 .
- 19_ عوديش ، جيمس يوحنا و صالح، سامي فريق (2020) " دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجيات المحيط الأزرق دراسة حالة لأراء عينة من العاملين في معهد دهوك التقني الأهلي " ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو ، العدد الأول ، ص 129_145 .
- 20_ الغرابلي ، و آخرون . (2021) "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و علاقتها بالابتكار الأخضر "، المجلة العربية للإدارة ، العدد 3 ، ص 319_340 .
- 21_ الموجي ، سارة عاطف . (2022) " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة "، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة ، العدد 1 ، ص 285_312 .

- 1_ Ahmed , S . (2015) ” Green human resource management : Policies and practices , Cogent business & management ” , **Journal of business and management** , Vol. 2 , No. 1 , pp.1-3
- 2_ Ali, A . , Sabir , H. M . , Bari m. w . , Bashir , M .(2019) “ Green Human Resource Management Practices and Green Innovation “ , **Pacific Business Review International** , pp 61_71
- 3_ Asadi , S . , OmSalameh Pourhashemi , S . , Nilashi , M . , Abdullah , R . , Samad , S . , Yadegaridehkordi , E . , et al . (2020) ” Investigating Influence of Green Innovation on Sustainability Performance : A Case on Malaysian Hotel Industry ” , **J . Clean . Prod .** 258 , 120860.
- 4_ Asamany ,M . ,Tackie , E. A . , YANG , J. and Ahakwa , I . (2021) “ Green Human Resource Management Practices and Environmental Performance In Ghana ,**SEISENSE Journal of Management** , No.4 ,pp 100_119 .
- 5_ Arefnezhad , M . ,Sepahvand , M. MNazarpoori, A. and Sephvand ,R. . (2022) “ The Effect of Green Human Resource Management Measures on Green Innovation Through The Mediating Role of Organizational Culture” , **Organizational Culture Management** , No .1 ,pp 72_100.
- 6_ Bon , A . T . , Zaid , A . A . , Jaaron , A . , (2018) ” Green human resource management , Green supply chain management practices and Sustainable performance . In : **Paper Presented at the 8th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM) , (Bandung , Indonesia)**.
- 7_ Calza , F . , Parmentola , A . , & Tutore, I. (2017) “Types of green innovations : Ways of implementation in a non-green industry Sustainability “ , 9 (8), 1301 - **1317** .
- 8_ Chakraborty, D., & Biswas, W. (2020) “ Going Green with Green HRM Practices – A Strategic Initiative for Reinvigorating Performance Optimization in Companies “ , Prabandan ,**Indian Journal of Management**, 13 (10 - 11).
- 9_ Chaudhary , R . (2020) “ Green Human Resource Management and Employee Green Behavior : An Empirical Analysis “ , **Corp . Soc. Responsib. Env** , 27 (2) , 630 – 641 .

- 10_ Cop , S . et at . (2021) “ Achieving Environmental Sustainability through Green Transformational Leadership Policy : Can Green Team Resilience Help ? Bus . Strategy Environ ” , 30 (1) , 671 – 682.
- 11_ Dangelico , R. M. , & Pujari , D . (2017) ” Mainstreaming green product innovation : Why and how companies integrate environmental sustainability ” , **Journal of business ethics** , 95 (3) , 471 - 486.
- 12_ Dost , M. , Pahi , M. H. , Magsi , H. B. , and Umrani , W. A. (2019) “ Effects of Sources of Knowledge on Frugal Innovation : **Moderating Role of Environmental Turbulence** ” , No. 7, P 1245 – 1259.
- 13_ Ecer , F. , Pamucar , D. , Martini , A. , & Alrasheedi , M. (2021)” Assessment of renewable energy resources using new interval rough number extension of the level based weight assessment and combinative distance-based assessment” , *Renewable Energy* , 170 , 1177 _ 1156
- 14_ Al - Ghazali , B . M . , and Afsar , B . (2021) “ Green Human Resource Management and Employees ’ Green Creativity : The Roles of Green Behavioral Intention and Individual Green Values ” , **Corp . Soc. Responsib . Environ . Manag** , 28 (1) , 536.
- 15_ Harvey , C. , & E & E News . (2019) “ *Current warming is unparalleled in the past 2,000 years* ” . <https://www.scientificamerican.com>
- 16_ Huelgas , S. N. and Arellano , V. A. (2021) “ Green Transformational Leadership Green Human Resource Management and Green Innovation : Key to Environmental Performance of Selected Ports Authority “ , **Ioer International Multidisciplinary Research Journal** , No. 3 , pp 48_58 .
- 17_ Jia , J. ; Liu , H. ; Chin , T . & Hu , D . (2018) “ The continuous mediating effects of GHRM on employees ’ green passion via transformational leadership and green creativity ” , **Sustainability** , 9 , pp. 32 - 37.
- 18_ Kathak Mehta , Pawan Kumar Chugan . (2015) "Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business , " **Universal Journal of Industrial and Business Management** “ , Vol. 3 , No . 3 , pp. 74 - 81 .

- 19_ Kim , Y . J . ; Kim , W . G . ; Choi , H . – M . ; Phetvaroon , K . (2019) ” The effect of green human resource management on hotel employees ’ eco-friendly behavior and environmental performance “ , *Int. J. Hosp. Manag* , 76 , 83 – 93.
- 20_ Mirghafoori , S . , Andalib , D . & Keshavarz , P . (2017) ” Developing Green Performance Through Supply Chain Agility in Manufacturing Industry : A Case Study Approach , Corporate Social Responsibility and Environmental Management ” , **Yazd University , Islamic Republic of Iran.**
- 21_ Mwita , K. M. , & Kinemo , S. M. (2018) ” The Role of Green Recruitment and Selection on Performance of Processing Industries in Tanzania: A Case of Tanzania Tobacco Processors Limited (TTPL) “ , *International Journal of Human Resource Studies* , 8 (4) .
- 22_ Nisar , A. Q . and J, Clean . Prod.(2021) “ Green HRM , Psychological Green Climate and Pro _ environment Behaviors , pp 1_16.
- 23_ Nuh, Milad Malko . (2020) “ Green Human Resource Management Practices Effect on Sustainability) an unpublished thesis of the tishk international university.
- 24_ Obeidat , et al ,(2018) “ Leveraging Green Human Resource Practices to Enable Environmental and Organizational Performance , **Journal of business Ethic** , pp 1_18.
- 25_ Parida , S . & Brown , K. (2015) ” Effect of High Involvement Work System on Green HRM: A conceptual paper on engaging employees in Environment Management ” , **School of Management , Curtin University**, Australia
- 26_ Peerzadah , S Ahmad . Mufti , Sabiya . Nazir , Nazir Ah . (2018) “ Green Human Resource Management : A Review **International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications**, Volume 7 Issue 3 , 790 - 597
- 27_ Rani , S . , and Mishra , K . (2014) ” Green HRM : practices and strategic implementation in the organizations ” , **Int. J. Recent Innov** , 2 , 3633 – 3639
- 28_ Ren , et al .(2018) “ Green Human Resource Management Research in emergence : A review and future directions “ , **Asia Pacific journal of management** , No. 3 , p769-803.
- 29_ Schaupp , m . (2021) “ Understanding The Evolution of The Forms of Carrying out Human Resource Development , **Human Resource Development International** , No . 3 , pp.262 _278

30_ Singh , S . K . ; Del Giudice , M . ; Chierici , R . ; Graziano , D . (2020) “ Green innovation and environmental performance : The role of green transformational leadership and green human resource management “ , *Technol. Forecast. Soc. Chang*, 150 , 119762.

31_ Song , W., & Yu, H. (2018) ” Green Innovation Strategy and Green Innovation : The Roles of Green Creativity and Green Organizational Identity “ , **Corporate Social Responsibility and Environmental Management** , 25 (2) , 135.051 .

32_ Sriram , V. P. & Suba, M. (2018) “Impact of Green Human Resource Management(G-HRM) Practices over Organization Effectiveness” ,**Department of Business Administration**, Kalasalingam University , Tamilnadu , India , Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems .

33_ Zoogah , D . B . (2018) “High - performance organizing , environmental management , and organizational performance : An evolutionary economics perspective ” , *Human resource management* , 57 (1) , 159 - 175.

الملاحق :

_الاستبيان :

السادة الكرام :

تحية طيبة وبعد :

تم اعداد هذا الاستبيان لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال في الجامعة الافتراضية السورية و نود تقديم الشكر و الامتنان لكم لوقتكم الثمين و قيامكم بتعبئة هذا الاستبيان علما أن الاستبيان ادناه سيتم استخدام نتائجه فقط لأغراض البحث العلمي من دون المساس بالمعلومات الشخصية وسيتم التعامل مع البيانات المستخدمة بأمانة و سرية تامة .

X1	الجنس	ذكر	أنثى
X2	العمر	25 سنة فما دون	من (35_26) سنة من (45_36) سنة أكثر من 46 سنة
X3	مستوى التعليم (المؤهل العلمي)	ثانوي	جامعي دبلوم دراسات عليا
X4	سنوات الخبرة	5 سنوات فما دون	من 6 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنوات أكثر من 16 سنة

ما مدى موافقتك او عدم موافقتك

مع العبارات التالية :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

القسم الثاني : أسئلة إدارة الموارد البشرية الخضراء

<input type="checkbox"/>	تهدف الشركة الى استقطاب المرشحين الذين لديهم وعي اخضر وقادرون على تحمل المسؤولية البيئية .	Q1	الاختيار والاستقطاب					
<input type="checkbox"/>	تحرص الشركة على الاهتمام بالقضايا البيئية و ادراجها ضمن الوصف الوظيفي لكافة الوظائف ليطلع عليها المرشحون الجدد.	Q2						
<input type="checkbox"/>	يتم اتباع نظام الكتروني عند التقدم الى الوظائف (كالسيرة الذاتية و المقابلة و الخ...) من خلال شبكة الانترنت و وسائل الاتصال الالكترونية الأخرى .	Q3		والتوظيف				
<input type="checkbox"/>	تركز مراحل الاختيار على الاعتبارات البيئية لطالب الوظيفة .	Q4						
<input type="checkbox"/>	تحدد الإدارة المختصة شروط شغل كل وظيفة شاغرة وفق المتطلبات البيئية .	Q5		الاخضر				
<input type="checkbox"/>	يتم اعتماد المعايير البيئية و دمجها في التقييم و وضعها موضع التنفيذ .	R1	تقييم					
<input type="checkbox"/>	تشجع معايير تقويم الأداء على خلق أفكار جديدة متعلقة بحماية البيئة .	R2						
<input type="checkbox"/>	تحديد اهداف و غايات و مسؤوليات خضراء للمديرين و العاملين في الشركة و تدخل ضمن تقييمهم السنوي .	R3						
<input type="checkbox"/>	توفر الإدارة المختصة التغذية العكسية لموظفيها تعبيراً عن مدى تحقيقهم للأهداف البيئية .	R4	الأداء					
<input type="checkbox"/>	تضمن الأداء الأخضر في نظام إدارة و تقييم الأداء السنوي للعاملين .	R5	الأخضر					

<input type="checkbox"/>	S1	تسهم برامج التدريب في تقليل الانحرافات و الأخطاء البيئية و تتسم بالفاعلية الكبيرة .	التدريب					
<input type="checkbox"/>	S2	تتبنى الشركة تدريب الموظفين باعتماد تكنولوجيا المعلومات والانترنت للحد من استخدام الورق والمخلفات.						
<input type="checkbox"/>	S3	يتم تطوير برامج تدريبية في الإدارة البيئية لزيادة الوعي البيئي و الخبرات و المهارات لدى العاملين .		والتطوير				
<input type="checkbox"/>	S4	تعمل الدورات التي تتبناها الإدارة في اشراك الموظفين بحماية البيئة و الحفاظ على الموارد الطبيعية .						
<input type="checkbox"/>	S5	برامج التدريب توفر الانسجام بين الموظف و البيئة كونها تحقق البعد البيئي في جميع خطواتها .		الأخضر				
<input type="checkbox"/>	T1	تقدم الشركة مكافآت مادية و معنوية للموظفين بناء على الإنجازات البيئية .	الأجور					
<input type="checkbox"/>	T2	يشجع نظام الحوافز الذي تتبعه الشركة على اشراك العاملين بالمبادرات البيئية (كاستخدام باصات النقل الجماعي و الدراجات الهوائية و السير على الاقدام) .						
<input type="checkbox"/>	T3	يتم مكافأة و تعويض الموظفين الذين يقومون بتقديم مقترحات من شأنها تعزيز الجهود الخضراء و الأداء البيئي في المنظمة .		والتعويضات				
<input type="checkbox"/>	T4	يضمن نظام الحوافز الحفاظ على الموارد البشرية الكفوة و المهمة بالبيئة .		والمكافآت				
<input type="checkbox"/>	T5	تعلم الشركة على موقعها الالكتروني أسماء العاملين المتميزين في أدائهم البيئي .						

					الخضراء				
القسم الثالث : أسئلة الابتكار الأخضر									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستخدم الشركة في عملياتها تقنية متجددة (تكنولوجيا الطاقة المتجددة) لتحقيق وفورات مثل (الطاقة و المياه و الكهرباء) .	GI.1	الابتكار في المنتجات والعمليات والابتكار التنظيمي		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقوم الشركة بإعادة تصميم عمليات الإنتاج و التشغيل لتحسين الكفاءة البيئية .	GI.2			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تركز الشركات على توفير منتجات أو خدمات آمنة تحافظ على البيئة من الاضرار (كخدمات العملاء التي تساعد على تلبية احتياجاتهم دون الاضطرار للذهاب الى مركز الشركة).	GI.3			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تطبق الشركة خطط تحسين الجودة بشكل علمي و عملي عند تصميم المنتج / الخدمة .	GI.4			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقلل الشركة من انبعاثات المخلفات أو النفايات من خلال العمليات الخضراء (كتحليل استخدام الأوراق) .	GI.5			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعتبر إدارة شركتنا " البيئة " احدى الاسبقيات التنافسية التي تمكنها من تحقيق التفوق على المنافسين .	GI.6			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعتبر شركتنا الابتكار التنظيمي نشاط كبير متعدد الوظائف يسهم في تطوير نظم عملها .	GI.7			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تشجع إدارة شركتنا الموظفين لتركيز انتباههم على حل المشاكل وتوليد الأفكار .	GI.8			

<input type="checkbox"/>	لا تمنع إدارة شركتنا تقليل نسبة هامش الربح الذي تحققه إذا اتبعت أسلوب العمليات الخضراء .	GI.9				
<input type="checkbox"/>	تحرص ادارة شركتنا على الوفاء بالتزاماتها الأخلاقية و الامتثال للوائح البيئية من خلال القيام بالعمليات الخضراء.	GI.10				

_ اهم مخرجات برنامج SPSS الاحصائي :

_ معامل الارتباط بيرسون :

Correlations

	ادارة_الموارد_النشر به_الخضراء	الابتكار_الاخضر
ادارة_الموارد_النشر_به_الخضراء	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120
الابتكار_الاخضر	Pearson Correlation	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	120

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

_ الاحصاءات الوصفية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الابتكار الأخضر

Descriptive Statistics

	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic
				Statistic	Std. Error	
الاستقطاب_الاختبار_الاخضر	120	1.80	5.00	4.1317	.07628	.83555
التدريب_الاخضر	120	1.60	5.00	4.2883	.06968	.76336
تقييم_الاداء_الاخضر	120	1.00	5.00	4.1433	.08268	.90570
المكافآت_الخضراء	120	1.00	5.00	3.1083	.08677	.95050
الابتكار_الاخضر	120	2.40	5.00	4.2125	.06404	.70157
ادارة_الموارد_النشر_به_الخضراء	120	1.35	5.00	3.9179	.06675	.73126
Valid N (listwise)	120					

تحليل : One Independent T Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اداره_الموارد_البشرية_الخضراء	51	3.9255	.68523	.09595
اداره_الموارد_البشرية_الخضراء	69	3.9123	.76842	.09251

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
اداره_الموارد_البشرية_الخضراء	Equal variances assumed	.055	.815	.097	118	.923	.01317	.13560	-.25536-	.28170
	Equal variances not assumed			.099	113.833	.921	.01317	.13328	-.25086-	.27721

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستقطاب_الاختبار_الاخضر	51	4.1059	.88576	.12403
الاستقطاب_الاختبار_الاخضر	69	4.1507	.80250	.09661
التدريب_الاخضر	51	4.2941	.72922	.10211
التدريب_الاخضر	69	4.2841	.79291	.09546
تقييم_الاداء_الاخضر	51	4.1255	.86530	.12117
تقييم_الاداء_الاخضر	69	4.1565	.94051	.11322
المكافآت_الخضراء	51	3.1765	.87421	.12241
المكافآت_الخضراء	69	3.0580	1.00651	.12117

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الاستقطاب_الاختبار_الاخضر	Equal variances assumed	.948	.332	-.290-	118	.773	-.04484-	.15489	-.35157-	.26189
	Equal variances not assumed			-.285-	101.582	.776	-.04484-	.15722	-.35670-	.26701
التدريب_الاخضر	Equal variances assumed	.018	.894	.071	118	.943	.01006	.14156	-.27026-	.29038
	Equal variances not assumed			.072	112.436	.943	.01006	.13978	-.26689-	.28700
تقييم_الاداء_الاخضر	Equal variances assumed	.015	.903	-.185-	118	.854	-.03103-	.16793	-.36358-	.30152
	Equal variances not assumed			-.187-	112.418	.852	-.03103-	.16583	-.35960-	.29753
المكافآت_الخضراء	Equal variances assumed	1.152	.285	.674	118	.502	.11850	.17593	-.22989-	.46688
	Equal variances not assumed			.688	114.884	.493	.11850	.17224	-.22268-	.45968

مخرجات تحليل الانحدار الخطي المتعدد :

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.545	1	46.545	456.674	.000 ^b
	Residual	12.027	118	.102		
	Total	58.571	119			
2	Regression	49.083	2	24.541	302.620	.000 ^c
	Residual	9.488	117	.081		
	Total	58.571	119			
3	Regression	49.774	3	16.591	218.769	.000 ^d
	Residual	8.797	116	.076		
	Total	58.571	119			

a. Dependent Variable: الابتكار_الاخضر

b. Predictors: (Constant), تقييم_الاداء_الاخضر,

c. Predictors: (Constant), التدريب_الاخضر, تقييم_الاداء_الاخضر,

d. Predictors: (Constant), الاستقطاب_الاختبار_الاخضر, التدريب_الاخضر, تقييم_الاداء_الاخضر,

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.812	.150		5.397	.000
	الاستقطاب_الاختبار_الاخصر	.234	.079	.279	2.985	.003
	التدريب_الاخصر	.350	.077	.381	4.563	.000
	تقييم_الاداء_الاخصر	.239	.078	.308	3.081	.003
	المكافآت_الخضراء	-.020-	.029	-.026-	-.667-	.506

a. Dependent Variable: الابتكار_الاخصر

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.891 ^a	.795	.793	.31925	
2	.915 ^b	.838	.835	.28477	
3	.922 ^c	.850	.846	.27539	1.900

a. Predictors: (Constant), تقييم_الاداء_الاخصر

b. Predictors: (Constant), التدريب_الاخصر, تقييم_الاداء_الاخصر

c. Predictors: (Constant), الاستقطاب_الاختبار_الاخصر, التدريب_الاخصر, تقييم_الاداء_الاخصر

d. Dependent Variable: الابتكار_الاخصر