

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل

الباحث: دهام صابر حمد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة صلاح الدين/أربيل

Daham0071@gmail.com

أ.د. أحلام إبراهيم ولي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة صلاح الدين/أربيل

ahlam.wali@su.edu.krd

المستخلص:

هدف البحث إلى تحليل علاقة وتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء للقيادات الادارية في الجامعات الخاصة والمتمثلة بأبعاده بـ (التوظيف الأخضر، التطوير والتدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء) في أبعاد الريادة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (تحمل المخاطرة، الإبداع والابتكار، القيادة الريادية، الاستباقية (المبادرة). يتمثل الإطار العام للدراسة بمشكلة الدراسة والتي حددت بإثارة تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية) ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للدراسة عبر عن مجموعة من الفرضيات الرئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة وقد استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة كأداة للحصول على البيانات. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة كافة الجامعات الخاصة في مدينة أربيل إقليم كردستان العراق والبالغ عددهم (7) الجامعات الخاصة، وعينة الدراسة بلغت عددها (7) من الجامعات الخاصة، أما الأفراد المستجيبين فبلغ عددهم (84) عضواً من أعضاء مجالس الكليات من إجمالي القادة في العينة المختارة من الجامعات. تم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من التحليل والاختبارات الاحصائية بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS V.22). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقات ارتباط عالية وتأثيرات قوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، على المستوى الكلي والجزئي، وكان الارتباط عالياً بين التعويضات الخضراء وتحمل المخاطرة، في حين كان التأثير قوياً للتدريب والتطوير الأخضر في الريادة الاستراتيجية. واقترحت الدراسة مجموعة من المقترحات منها ضرورة تسخير العلاقات القوية بين المتغيرين وتوجيهها نحو خدمة الجامعات المبحوثة مع ضرورة توثيق العلاقة بين تقييم الأداء الأخضر وتحمل المخاطرة والسعي الجاد في دعم العلاقات الضعيفة ولاسيما التوظيف الأخضر في الريادة الاستراتيجية من خلال تعديل بنود التوظيف وأساليب الاستقطاب والتعيين في ضوء متطلبات البيئة الخضراء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء والريادة الاستراتيجية.

The role of green human resource management practices in enhancing strategic leadership/An analytical study of the opinions of faculty council members in private universities in Erbil

Prof. Dr. Ahlam Ibrahim Wali
College of Administration and Economics
Salahaddin University/Erbil

Researcher: Daham Sabir Hamad
College of Administration and Economics
Salahaddin University/Erbil

Abstract:

The present study aimed to analyze the relationship and impact of green human resource management for administrative leaders in private universities, represented by

its dimensions (green employment, development and green training, green performance evaluation, green compensation and rewards) in the dimensions of strategic leadership, represented by (risk tolerance, creativity and innovation, and entrepreneurial leadership), Proactive (initiative). The general framework of the study represents the problem of the study, which with its effects has identified several questions about the nature of the relationship and the impact and the contrast between the independent variable (green human resource management) and the adopted variable (strategic leadership). The validity of all the hypotheses were subjected to multiple tests and the study used a questionnaire form as a tool to obtain the data. The study followed the descriptive and analytical approach, as the main and sub-variables were described, as well as to analyze the relationships and influence between the variables. As for the individual respondents, their number reached (84) members of college boards out of the total leaders in the selected sample of universities. The hypotheses were tested through a set of statistical analyzes and tests using the computer program (SPSS V.22). The study reached a set of conclusions, the most important of which is the presence of high correlations and strong influences between the main and sub-variables, at the macro and micro level, and the correlation was high between green compensation and risk tolerance, while the impact was strong for training and green development in strategic leadership. The study suggested a set of proposals in light of the conclusions, including the necessity of harnessing the strong relationships between the two variables and directing them towards serving the researched universities with the necessity of documenting the relationship between evaluating green performance and taking risks and striving seriously to support weak relationships, especially green employment in strategic leadership by modifying employment items and methods of recruitment.

Keywords: Green human resource management and strategic leadership.

المقدمة

إن من أهم القضايا الرئيسية التي تستحوذ على اهتمام العالم في وقتنا الحالي هي حماية البيئة مع تسخير جميع الإمكانيات الموجودة لجعل البشرية تقف معاً لإدارة هذه القضية الملحة لذلك ظهرت مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) لربط إدارة الموارد البشرية بالشواغل البيئية على وجه التحديد، الذي يتطلب الانتباه إلى الجوانب البشرية والسلوكية التي تعتبر العامل الرئيسي للتفوق التنافسي بين للمنظمات. وقد ظهرت الحاجة الماسة إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها استجابة إلى مبادرات المنظمات الدولية التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها بعد الثورة الصناعية واتساع نطاق الأعمال العالمية. وإن الربط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والريادة الاستراتيجية أصبح من الموضوعات الهامة والرئيسية في الفكر الإداري الحديث. فمنظمات الأعمال اليوم تدرك الآن أنه يتعين عليها تطوير ضمير اجتماعي قوي وإحساس أخضر بالمسؤولية، فلم تعد مسؤولية الشركات أمر اختياري، بل أصبحت ضرورة حتمية. إذ إن الريادة بمنظورها الاستراتيجي تستهدف إيجاد التوجهات والأفكار والميول الابتكارية والإبداعية وتفعيلها على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع بغية تحقيق مستويات متلاحقة من التطور والتقدم والرفاهية لأي مجتمع وفي أي زمان ومكان، وقد تضمن البحث أربعة فصول

تضمن الفصل الأولى الإطار المنهجي وتناول الفصل الثاني الجانب النظري وخصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي واختتم البحث بالفصل الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

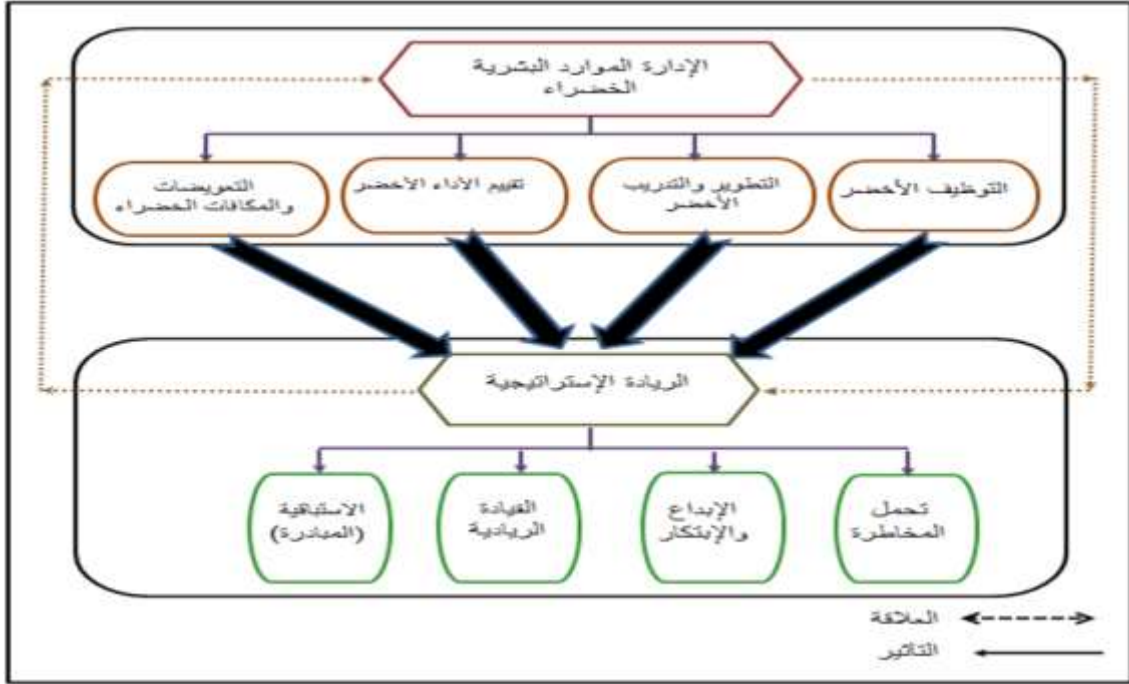
أولاً. مشكلة البحث: أن أحد الشروط الأساسية لنجاح أي منظمة مقترن بنجاح دور مواردها البشرية فيها الذي يقتضي بأن يكون الموارد البشرية العاملة في المنظمة الذين هم على تماس مباشر مع الواجبات والمهام الموكلة إليهم متقنين تماما لكيفية التعامل مع أهداف المنظمة. وهذا يتطلب من المنظمات المعنية انتقاء الكادر المناسب لخدمة المنظمة والمجتمع. تجسد مشكلة البحث بضعف مستوى إدراك الجامعات بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وهذا من شأنه أن ينعكس على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تم تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

١. هل لدى الجامعات المبحوثة إطلاع بمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء والريادة الاستراتيجية؟
٢. ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والريادة الاستراتيجية في الجامعات قيد الدراسة؟
٣. ماهي تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات قيد الدراسة؟

ثانياً. أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

١. دراسة حديثة تحاول أن تغطي موضوعات في مجالات مختلفة (الموارد بشرية، الإدارة الاستراتيجية) وبالشكل الذي يقدم إغناءً معرفياً وفكرياً في محاولة بسيطة من الباحثان لتقديم مفاهيم ونتائج جديدة حول إمكانية تحقيق الريادة استراتيجية لمنظمات الأعمال.
 ٢. تقدم الدراسة توضيحاً لأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي ستسهم في توضيح العلاقة بينها وبين الريادة الاستراتيجية كأسلوب يحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعات المبحوثة.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف البحث إلى:

١. إجراء تحليل للأدبيات الإدارية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والمتمثلة بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والريادة الاستراتيجية بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات معاصرة.
 ٢. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات الدراسة في المنظمة المدروسة والإفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم الجامعات المبحوثة.
 ٣. تصميم مخطط فرضي للدراسة والسعي نحو اختبار الفرضيات المنبثقة منها وتعميم نتائجها على القطاع التعليمي في إقليم كردستان العراق.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:** جرى صياغة مخطط الدراسة الفرضي على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكري للأدبيات ذات الصلة بموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الريادة الاستراتيجية.



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: تختلف آراء المستجيبين في الجامعات المبحوثة تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية.

الفرضية الرئيسية الثانية: تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيري الدراسة باختلاف آراء المستجيبين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والريادة الاستراتيجية منفردة ومجموعة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والريادة الاستراتيجية منفردة ومجموعة.

سادساً. أداة الدراسة: أن الاستبانة هي الأداة الرئيسية التي سيتم الاعتماد عليها لجمع بيانات الدراسة التطبيقية التي تم تصميمها في ضوء الفرضيات والمخطط المراد اختباره وبما يحقق أهدافها. وتمثل الاستبانة وسيلة قياس إدراكية للحصول على البيانات والمعلومات لأنها تلائم كثيراً البحوث والدراسات الوصفية. وقد روعي الوضوح والتجانس في صياغة فقراتها لتمنح المستجيب قدرة أكبر على إدراك متغيراتها والهدف منها. طورت استبانة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة للحصول على مقاييس والاطلاع على عدد من رسائل الماجستير والدكتوراه المتعلقة بالموضوع، فضلاً عن مراجعة عدد من الأساتذة المتخصصين بموضوعات إدارة الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي في أقسام إدارة الأعمال في الجامعات لأجل الاسترشاد بأرائهم في المقاييس التي اختبرت لمتغيرات وفقرات الدراسة النظرية.

وبعد إعداد الاستبانة بصيغتها الأولية راجعها الباحثان وتم تدارس فقراتها ومقاييسها وكان لذلك الأثر الكبير في تعديل صياغة بعض الفقرات وإضافة فقرات جديدة من أجل تحقيق الدقة في قياس متغيرات الدراسة، وقد أعتمد مقياس ليكرت (Lekert) الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق على الإطلاق)، الذي هو واحد من طرائق تقدير الدرجات وحيدة البعد. فأمام المستجيب خمس بدائل ليجيب عن كل سؤال مرقمة من واحد إلى خمسة ترمز بالترتيب إلى (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. وقد صممت الاستبانة على وفق ثلاثة أجزاء وكما موضح بالجدول (١) فقرات الاستبانة مبوبة بحسب تسلسلها في الاستبانة.

الجدول (١): متغيرات الاستبانة ومقاييسها

ت	المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	أرقام الأسئلة في الاستبانة		المقياس
			من	إلى	
١	المعلومات الشخصية	الخصائص الفردية للمستجيبين، العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي	1	5	من إعداد الباحثان
٢	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	التوظيف الأخضر	X1	X7	(الزبيدي، ٢٠١٦)، (عبد القادر وأبوسن، ٢٠١٢)
		التطوير والتدريب الأخضر	X8	X14	
		تقييم الأداء الأخضر	X15	X21	
		التعويضات والمكافآت الخضراء	X22	X28	
٣	الريادة الاستراتيجية	تحمل المخاطرة	Y1	Y7	(الدوري والسعيد، ٢٠١٣)، (القحطاني، ٢٠١٢)
		الإبداع والابتكار	Y8	Y14	
		القيادة الريادية	Y15	Y21	
		الاستباقية (المبادرة)	Y22	Y28	

المصدر: من إعداد الباحثان.

سابعاً. مجتمع البحث وعينته: يتمثل مجتمع البحث بالجامعات الخاصة في مدينة أربيل والبالغ عددهم (7) جامعة (جامعة جيهان، جامعة تيشك، جامعة اللبنانية الفرنسية، جامعة نولج، جامعة أربيل الدولية، جامعة البيان والجامعة الكاثوليكية) والتي تمثل أيضاً عينة البحث، اما المبحوثين تتمثل بـ (84) عضواً من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل.

ثامناً. ثبات الاستمارة: لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis)، ومن خلال مقياس ألفا-كرونباخ (Alpha-Cronbach)، وقد يكون مقبولاً عندما تكون هذه القيمة مساوية أو أكبر من (0.60)، ولغرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانة فقد قام الباحث بإجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من (20) عضواً، وأعيد الاختبار بعد (20) يوماً وتبين أن هناك تطابقاً في إجابات أفراد المستجيبين حيث كانت كلها معنوية عند مستوى (0.05) وهذا مؤشر للثبات المرتفع لأن كل قيم أكبر من (0.60) وقد أخذت الاستبانة صيغتها النهائية قبل التوزيع. والجدول (٢) يوضح ذلك:

الجدول (٢): اختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

أبعاد ومتغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيمة المعامل
التوظيف الأخضر	7	0.842
التطوير والتدريب الأخضر	7	0.783
تقييم الاداء الأخضر	7	0.878
التعويضات والمكافآت الأخضر	7	0.910
تحمل المخاطرة	7	0.804
الابداع والابتكار	7	0.901
القيادة الريادية	7	0.900
الاستباقية	7	0.940
أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية	28	0.949
أبعاد الريادة الاستراتيجية	28	0.957
جميع عبارات الاستبانة	56	0.967

المصدر: من إعداد الباحثان.

الفصل الثاني: الجانب النظري

أولاً. مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهميتها

١. المفهوم: يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في الوقت المعاصر والتي تجمع بين نشاطات الإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية، حيث أن مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء تشير إلى الدور الذي تلعبه الموارد البشرية من ممارسات تجاه الشركات لحماية والمحافظة على الموارد الطبيعية فيها (السكرانة: ٢٠١٧: ١٥). ويميل أغلب الباحثين إلى توظيف هذا المصطلح ضمن تحليل طبيعة الدور الذي يمكن أن تساهم به إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات البيئية التي تفرض على المنظمات بذل الكثير من الجهد لتحسين مستوى الأداء البيئي التنظيمي بشكل عام والحد من التأثيرات السلبية على البيئة. كما أصبح لمصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء صدى كبير مع تزايد أهميته بشكل ملحوظ ضمن بيئة الأعمال، وهو يمثل عدد من السياسات لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد المتاحة داخل المنظمات بشكل عام، والتركيز على البيئة المستدامة بشكل خاص (Mandip, 2012: 244).

إن منظمات الأعمال وعلى المستوى العالمي بدأت تسعى إلى تطوير وتوسيع استراتيجياتها المتعلقة بأدوار ووظائف الموارد البشرية بطريقة تصل إلى الاستدامة البيئية، من خلال المبادرات الصديقة للبيئة وتحويلها إلى موارد بشرية خضراء تسعى بدورها إلى البحث في تصميم و تنفيذ سياسات جديدة في المنظمة و التي تعزز الاستخدام المستدام للموارد و الحفاظ عليها (Deepika, 2016: 16) والجدول (٣) يبين بعض التعاريف عن إدارة الموارد البشرية الخضراء من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.

الجدول (٣): تعاريف إدارة الموارد البشرية الخضراء

<p>أنها كافة الوظائف التي يستوجب على إدارة الموارد البشرية القيام بها من ألام العاملين بمجموعة من الوظائف التي تحقق الاستدامة المؤسسة وفي نفس الوقت تعزز الممارسات البيئية داخل المنظمة.</p>	<p>Kanika Sharma, 2016: 8-9</p>
<p>أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم بشكل ملحوظ في إنشاء منظمات بيئية، وإلى زيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية، والحد من النفايات البيئية وزيادة كفاءة العمليات، وتحفيض التكاليف.</p>	<p>Norton, et al., 2017: 996</p>
<p>أنها سياسات والأنشطة والأنظمة والممارسات المتضمنة التنفيذ والصيانة والتطوير المستمر الذي يهدف إلى البحث عن العاملين الماهرين والمنظمة الخضراء.</p>	<p>Mishra, 2017: 775</p>
<p>أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعد عنصراً رئيسياً في تمكين المنظمات من دمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية للمنظمة لذا تعمل على تحسين التمكين الأخضر الذي يساهم في زيادة المشاركة الموظفين في إدارة مجالات العمل.</p>	<p>Nejati et al., 2017: 165</p>
<p>أنها توظيف سياسات إدارة الموارد البشرية في تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل منظمات الأعمال وتعزيز حماية البيئة بما ساهم في الرفع من رضا ومعنويات الموظفين.</p>	<p>Peerzadah, Mufti & Nazir, 2018: 790</p>
<p>تمثل المواومة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاهتمام البيئي ويمثل نشاطاً منهجياً ومخططاً تهدف إلى تنفيذ الأفكار والممارسات المبتكرة للحفاظ على الموارد البشرية الكفاءة وحماية البيئة.</p>	<p>Milad Malko Nuh, 2020: 5</p>

المصدر: من إعداد الباحثان.

٢. أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء: تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين بيئة الشركة من خلال اشراك الأفراد في المبادرات الخضراء لتغيير العمليات القائمة، إذ ان تبني ممارسات مثل ادارة المعرفة ومشاركة العاملين والاستقطاب والاختيار والتدريب وتشجيع التنوع

والقيادة تتكامل لتحسين بيئة الشركة وإدارة الموارد البشرية الخضراء كجزء من استراتيجية العمل للمنظمات، وما يعزز من أهمية توجهات GHRM هي بادرة الشراكة بين برامج الأمم المتحدة للبيئة والاتحاد الدولي لنقابات العمال والمنظمة الدولية لأصحاب العمل ومنظمة العمل الدولية، مهتماً بتوفير الفرص والإنصاف والانتقال العادل إلى الاقتصاد الأخضر مع توفير وظائف خضراء، أكثر أمناً وتحظي بأجور أفضل مقارنة مع الوظائف في القطاعات المماثلة (مكتب العمل لمجالات الوظيفة للإدارة الخضراء ومنها العمليات الخضراء، والتسويق الأخضر، وإدارة سلسلة التجهيز المحاسبية والتمويل الأخضر وهي بذلك تحمل نظرة شمولية من أجل موازنة العاملين مع الاستراتيجية البيئية للشركة، وتؤدي ممارسات GHRM دور حيوي في تعزيز معنويات العاملين مما قد يساعد في التوصل إلى قدر كبير من الفائدة لكل من الشركة والعاملين. ولوحظ في الآونة الأخيرة أن مفهوم الموارد البشرية الخضراء قد تم تسليط الضوء عليه من قبل الباحثين بشكل كبير لما له من أهمية تطبيقية للمنظمات لمواجهة التحديات المعاصرة من تكنولوجيا متقدمة وغيرها من العوامل.

لذا أكد (Nijhawan, 2014: 69) إن هناك حاجة متزايدة للاندماج ما بين الاستدامة البيئية وإدارة الموارد البشرية وذلك لأنها تقوم بدور حاسم في ترسيخ استراتيجية الاستدامة للمنظمات لخلق المهارات والدافع والقيم والثقة داخل بيئة المنظمة.

٣. أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحدياتها: تسعى إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق مجموعة من الأهداف وعلى النحو الآتي: (Cherian&Jacob, 2012: 21) (الزبيدي، ٢٠١٦: ٥٤-٥٥).

- تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين.
- تحسين صورة الشركة لدى الجمهور وتلبية احتياجات الزبائن.
- تحسين عملية جذب أفضل الموظفين.
- تحسين الإنتاجية والاستدامة.
- تخفيض الأثر البيئي للشركة.
- تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام.
- تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين.
- الاستجابة للاتجاهات المجتمعية الطارئة.
- الاستجابة للتوقعات الحكومية والتنظيمية.

٤. ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: جاءت ممارسات الإدارة الموارد البشرية بمسميات ومرادفات عديدة من قبل الباحثين والمختصين في مجال الموارد البشرية، فقد أطلق عليها البعض وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء فيما سماها البعض الآخر بالأبعاد وسميت بالعناصر أو الأنشطة أو المهام تارة أخرى وسوف نتناولها في الدراسة الحالية بمسمى الممارسات لشمولية هذا المصطلح لأنها تعبير عن تنفيذ وإنجاز الأنشطة والوظائف ومهام إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلى النحو الآتي:

أ. **التوظيف الأخضر:** في الفترة الأخيرة تم التوجه والاهتمام بالبيئة، أي رغبة جميع دول العالم بالعمل مع المنظمات التي تهتم وتحافظ على بيئتها من خلال اعتماد أسلوب التوظيف الأخضر، كما له دور في عملية تنمية المسار الوظيفي للمنظمات. وبالتالي تزيد من قابلية المنظمات من جذب الموارد

البشرية، لأن التوظيف الجيد يعتبر أحد أهم المزايا التنافسية من الموارد البشرية، حيث كلما كانت قدرة المنظمة على جذب المتقدمين من ذوي الكفاءات العالية في وقت مبكرة من عملية التوظيف كلما كان لها تأثير على المراحل اللاحقة للمنظمة وبالتالي تحقيق أهداف على المدى الطويل (Baum et al., 2016: 7). ويرى (Michelotti et al., 2018: 3) إن التوظيف الأخضر يمكن المنظمات من الاستدامة والحفاظ على البيئة من خلال جذب المستقطبين الماهرين، وبالتالي يمكن اكمال متطلبات التوظيف عن طريق موقع المنظمة أو وسائل الاعلام والانترنت أو هيئات العمل الذي يحد أو يقلل من تكاليف السفر لغرض المقابلة. أذ إن ممارسة الاستقطاب التي تدعم إدارة الموارد البشرية الخضراء تتضمن معلومات عن البيئة المحيطة بالمنظمة وعن التزاماتها بالمسؤولية الاجتماعية. لذا فإن البيئة المستقرة تهدف الى تحفيز اي منظمة لتكون (نظيفة وخضراء) وتعمل على تشجيع تلك المنظمات لتحسين أداءها.

ب. التدريب والتطوير الأخضر: يهدف التدريب الأخضر إلى حيازة الموارد البشرية على المعارف والمهارات والاتجاهات المؤثرة في سلوكهم الأخضر، وهذا ما يفرض على إدارة الموارد البشرية الخضراء توفير التدريب والتطوير للقياديين والموظفين في المجال البيئي بهدف تنمية الوعي البيئي والمساهمة بتنفيذ برامج الإدارة البيئية وتحقيق أهدافها. إن نجاح أنظمة الإدارة البيئية في المقام الأول يعتمد على وعي الموظفين بحماية البيئة وفهمهم لدورهم ومسؤولياتهم ضمن هذه العملية، ومشاركتهم الفعالة بتنفيذ ممارسات الإدارة البيئية. إلى جانب التزامهم باللوائح والأنظمة والقوانين البيئية، وهو الأمر الذي يتعين أن يتحقق من خلال تدريبهم على تلك الممارسات وتطوير قدراتهم، خاصة من خلال برامج التدريب الأخضر لما لها من دور فاعل في تنمية مهارات الموظفين الداعمة للممارسات البيئية الفعالة. ضمن هذا السياق يؤكد (Arulrajah & al., 2015) على أهمية توفير التدريب البيئي للموظفين والقياديين، بغية تطوير مهاراتهم ومعرفتهم بالممارسات البيئية في مجال عملهم كتوفير التدريب لتعلم أفضل الممارسات الصديقة للبيئة أو التكيف معها (على سبيل المثال: إعادة التدوير وتطبيق الوظيفي كأداة للتطوير القيادي المستقبلي لمديري البيئة الخضراء ونقل المعرفة والمهارات الصحيحة حول تحسين مستوى اخضرار البيئة. (Arulrajah & al., 2015: 5). وحيث أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة (Patil & Sarode, 2018) فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بتقدير الاحتياجات التدريبية في المجال البيئي بجمع المعلومات عن البيئة التنظيمية والتوجهات الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل العمليات والوظائف الخضراء، وتقييم مستوى السلوك الأخضر لدى الموظفين والقياديين بالمنظمة. وهو ما يسمح بالتعرف على أنواع البرامج التدريبية وتحديد قائمة الموظفين الذين هم بحاجة إلى تلك البرامج المساعد على إحداث التغيير المطلوب في سلوكهم من خلال إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات المحققة للأهداف الخضراء، علاوة على وضع أهداف دقيقة واضحة ومواد تعليمية حديثة وفق أساليب متوافقة مع مبادئ التعلم، وكذلك قيام تلك الإدارة بتقييم مدى فاعلية برامج التدريب الأخضر باستخدام أدوات القياس الناجحة (Patil & Sarode, 2018: 50)، يبرز أهمية التدريب لأنه يعتبر أهم العوامل المؤدية الى تنمية وتطوير الموارد البشرية، و بالتالي تحتاج المنظمات لتطوير خدماتها الى توفير التدريب الاخضر الذي ينص على تطوير العاملين واستخدام تكنولوجيا متطورة وأكثر كفاءة من حيث استغلال الموارد الطبيعية (Neto et al., 2014: 388).

ج. تقييم الأداء الأخضر: تعرف إدارة الأداء بشكل عام على أنها العملية التي يتم من خلالها حث وتحفيز الموظفين على الرفع من أدائهم من خلال تحسين مهاراتهم الشخصية التي من شأنها أن تساعد تحقيق غايات واهدافها التنظيمية (Ahmad, 2015). لذا فمن البديهي أن تهتم إدارة الموارد البشرية الخضراء بإدارة وتقييم الأداء الأخضر إذا ما أرادت تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء البيئي، حيث ينظر لإدارة الأداء الأخضر على أنها تلك الإدارة التي تركز على استخدام المسؤولية البيئية فيما يختص بالمسائل ذات الاهتمامات البيئية والسياسات الخاصة بالمنظمة، بحيث تتعلق بالعمليات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية للأداء بمستوى أفضل عبر حث الموظفين على الالتزام بالمعايير الخضراء المستهدفة للأداء، وعلى صقل وتعزيز مهاراتهم المهنية المحققة لذلك، بما في ذلك قياس الأداء الأخضر. وهكذا ولأجل تحقيق الأداء البيئي الجيد واستدامته، فإنه يتعين على المنظمات أن تحوز من جهة، على نظام معلومات للإدارة البيئية يتم من خلاله تحقيق المتطلبات البيئية عبر رصد الجوانب ذات العلاقة كالتلوث وإدارة النفايات واستخدام الطاقة والموارد بشكل عام، ومن جهة أخرى فإن هذا النظام يجب أن يكون مصحوباً بعمليات للتدقيق البيئي، واعتماد معايير للأداء البيئي وإنشاء مؤشرات للأداء الأخضر على مستوى المنظمة، وفروعها واقسامها المختلفة وربط الأداء البيئي عبر تلك الفروع والأقسام، حتى على مستوى الأفراد بالأداء العام للمنظمة (Ahmad, 2015: 23).

د. التعويض الأخضر: بالنظر إلى الدور التحفيزي الهام الذي تقوم به إدارة المكافآت الخضراء من خلال التعويض الأخضر للمدراء والموظفين عموماً، تبرز أهمية تلك الإدارة في استدامة الأداء البيئي وتوليد المبادرات البيئية ذات الأشكال المختلفة (التخلص من النفايات، إعادة التدوير، الحفاظ على الطاقة، مكاتب بلا ورق...) والتي تعود في حد ذاتها بنتائج مضاعفة في مقابل التعويضات الممنوحة. علماً أن التعويض في مقابل الأداء الأخضر قد يأخذ شكلاً مالياً صرفاً. وقد يتجلى في شكل تعويضات أخرى غير مالية متنوعة كالأوسمة والشهادات التقديرية ونحوها، حيث كثيراً ما يلجأ لهذا النوع الأخير (غير المالي) في ظل ندرة المكافآت المالية لدى المنظمات. إن دمج عناصر الإدارة الخضراء ضمن برنامج التعويضات بالمنظمة يعتبر أمراً حاسماً في الأداء البيئي، فقد لاحظ (Forman & Jorgensen, 2001) وجود تأثير إيجابي لهذه التعويضات على الأداء الأخضر للموظف، كما وجدت دراسة (Berrone & Gomez-Mejia, 2009) التي أجريت على (469) شركة أمريكية تعمل في صناعات عالية التلوث أن الشركات التي لديها أداء صديق للبيئة دفعت لمديريها التنفيذيين تعويضات أكثر مما دفعت الشركات غير الصديقة للبيئة. (Berrone & Gomez-Mejia, 2009: 52)

ثانياً. الريادة الاستراتيجية:

١. مفهوم الريادة وأهميتها وأهدافها: ارتبط مصطلح الريادة (Entrepreneurship) منذ منتصف القرن الثامن عشر بمفهوم الريادي، والذي ترجع جذوره إلى الاقتصاد الفرنسي. إذ يقصد بالكلمة الفرنسية (Entrepreneur)، ذلك الفرد الذي يتولى مشروع أو نشاط مهم. ويعنى في مضمون الأعمال بمصطلح (Undertake) هو بدء الأعمال. وفي قاموس (Webster) يمثل الريادي (Entrepreneur) ذلك الفرد الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر الأعمال أو المشروع. (Jyotsna Sethi, 2005: 5). وقد مثل الرياديون الأفراد التواقون للثروة الذين يتخذون المخاطرة ويصنعون القرار لإدارة الموارد بطرائق غير مألوفة لاستثمار الفرص وبذلك أصبحوا قادة

الصناعة في العالم. (QuickMBA, 2007: 55). فيما أشار (Robert Hisrich, 2002: 5) إلى الريادة بكونها عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، والعوائد المالية الناتجة، إضافة إلى الرضا الفردي. وبعبارة أخرى أنها: "عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد متفردة". (JoseDornelas, 2003: 2). ويوضح الجدول (٤) بعض التعاريف للريادة الاستراتيجية.

الجدول (٤): تعاريف الريادة الاستراتيجية

الريادة الاستراتيجية هي طرائق وممارسات وأنماط اتخاذ قرار يستخدمها المدير الاستراتيجي في البحث عن الاستراتيجيات الجديدة، وهي عملية اتخاذ أنشطة ريادية من خلال استخدام المنظور الاستراتيجي.	الجازي، ٢٠١٤: ١١
وهي البدء بأعمال جديدة واستجابة الفرص بشكل عام، وهي أداة لرؤية الفرص التي تجمع بين أفضل المميزات التجارية والداخلية للمنظمة.	Robbins, Decenzo & Coulter, 2015: 471
الريادة الاستراتيجية تعزى في الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليها كأفعال صادرة من أفراد، وهي ظاهرة متعدد الأبعاد (الإبداع، المخاطرة، المرونة، الرؤية، النمو).	الغالبى وآخرون، ٢٠١٦: ١٩٠
الريادة الاستراتيجية هي القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع.	الحكيم وعلي، ٢٠١٧: ٥١
الريادة الاستراتيجية هي سلوكيات وأنشطة استباقية وتطويرية تعتمد على الاستثمار في الابتكار والبحث عن الفرص بشكل مستمر والتي تحقق قيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع وبالتالي تحقيقها الميزة التنافسية الاستراتيجية المستدامة وبها يضمن التفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين.	Kuratko & Morris, 2018: 45

٢. أهمية الريادة الاستراتيجية: أما فيما يخص أهمية الريادة فأنها تعزى إلى كونها ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية، وذلك لأهميتها الكبيرة والعظمى في تنمية المجتمعات وتطويرها، وبناء اجيال

قادرة على خلق الفرص واقتناصها، وقادرون على تبنيها، ويمتلكون القدرة على الابتكار، والإبداع، ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع مميزة وناجحة تحقق لهم أهدافهم في التطور والنمو. (الشيخ وآخرون، ٢٠٠٩: ٤٩٧). وقد ذكر هيت وآخرون (Hitt et al., 2011: 68) أن الأنشطة الريادية هي المساهم الأول والرئيس في نمو الاقتصاد وتوفير وظائف جديدة، وبالإمكان أن تقدم فوائد أخرى للمجتمع.

وتعد الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما لها آثار إيجابية في رفع قدرتها نحو التقدم والتميز، وتتمثل أهمية الريادة فيما يلي: (العاني وآخرون، ٢٠١٠: ٢٨-٢٩)

أ. إحداث التغيير والتحول، إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.

ب. إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.

ج. إيجاد فرص عمل ذات أهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.

د. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ أن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفؤ وفعال.

ه. إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.

و. احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك آثار إيجابية في الاقتصاد بشكل كامل للمنظمة.

ز. التنوع الكبير في الجودة والنوعية، نتيجة تقديم المنظمات لأفكار جديدة.

٣. **أهداف الريادة الاستراتيجية:** فيما يخص أهداف الريادة الاستراتيجية فحددها (الآغا، ٢٠٠٩: ١٢-١٣) بالآتي:

- تحديد أولويات طويلة الأجل للمنظمة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المنظمة في مراحلها المختلفة.

- إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمنظمة.

- المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمنظمة والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة.

- تحديد علامات النهاية التي يجب أن تسعى الاستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الاستراتيجية من عدمه.

- تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف التي تستخدم في تقييم أداء المنظمة.

٤. **أبعاد الريادة الاستراتيجية:**

أ. **تحمل المخاطرة:** يرى (السكرانة، ٢٠٠٨: ٦٥) أن المهارات تحمل المخاطرة وتأتي في حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال والخوف من الفشل، حتى يبقى الفرد ريادةياً لا بد من أن تحسب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ الأعمال وتساعد العناصر الآتية في تشكيل مهارات لمواجهة المخاطر والتعامل معها:

- الرؤية الايجابية للأشياء: هو أن الريادي والمنظمات الريادية تتمتع بالتميز والتمكن بحيث يصبح لديها الرؤية المستقبلية الايجابية التي تساعد في تحقيق الأهداف المرسومة لمثل هذه المنظمات.

- الريادي يجب أن تكون لديه الوقت لرؤية وتقييم الأهداف يوميا ووضع كل مرحلة تحت الرقابة.

- العمل على تقييم الأعمال بعد انجاز كل مهمة، وعلى العكس في حالة عدم الانجاز والمقارنة بين ذلك.

ب. الإبداع والابتكار: يمثل الإبداع إنتاج وتطبيق ابتكاري لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، ويشمل الإبداع مجموعة من الخطوات التي تشمل تطبيق أفكار خلاقة ما يؤدي تقديم خدمات جديدة تضيف قيمة للمنظمة ما تؤدي إلى تحقيق زيادة في الأرباح أو تقليل نسبة التكاليف كما تعد المخاطرة عنصر أساسي لتحقيق الإبداع. وإن عملية ابتكار مشاريع جديدة والقدرة على تأسيس تلك المشاريع في الأسواق بواسطة استخدام فعال للموارد، أو هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال، وتقبل المخاطرة المختلفة، واستقبال المكافآت المختلفة مثل: (الاعتمادية، الاستقلال، المال). (النجار والعلي، ٢٠٠٨: ٥).

ج. القيادة الريادية: يرى (AL-Khalifah, 2014: 1) القادة الريادية بأنها: عملية تطوير الأفكار والرؤية بواسطة القيم التي تدعم تلك الأفكار وصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والموارد الأخرى غالباً ما تكون صعبة بهدف تحفيز الأفراد داخل المنظمة، والقيم والمعتقدات للقائد وتوفير التوجه العام للمنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الشاملة. وتعرف القيادة الريادية على أنها "القدرة الريادية على توقع وتصور الاحداث والتفكير بشكل استراتيجي مرن للتعامل مع التغيرات البيئية وتعاون مع افراد المنظمة لإيجاد تغييرات ت تصنع مستقبل واعد للمنظمة. فالريادة تحتاج الى نوع من القادة يتصفون بالشجاعة والايمن بأهداف المنظمة والقدرة على التحمل وممارسة الاعمال الشاقة ولديهم احساس بالرضا عن أنفسهم لتغلب على العقبات وتحقيق النجاح. ان القادة الرياديين يتصفون بخصائص وصفات تؤثر في صياغة وتوجيه الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، كذلك تعمل القيادة الريادية على بناء مركز قوي للمنظمات في اسواقها المحلية والدولية من خلال ما يتمتعون به سمات شخصية تتمثل بالرؤية الثاقبة، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار، وتبني المخاطرة (Kuratko, 2007: 11)، (Dees et al., 2007: 489).

د. الاستباقية (المبادرة): عرف (السكرانة، ٢٠٠٨: ٩٠) الاستباقية بأنها المشاركة في مشاكل المستقبل والتغيرات والحاجات، ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجيا وتقنيات إدارية. ان المبادرة تشكل عنصر مهم وفعال للمنظمة فهي تعبر عن تشكيل شيء ذي قيمة من لا شيء تقريباً حيث تبدأ من إدراك الفرصة ومن ثم السعي لتحقيقها (الحدراوي، ٢٠١٣: ٩٨) وتتعلق الاجراءات الاستباقية بالمستقبل والتخطيط له وتوقع التغييرات المستقبلية.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

المبحث الأول: وصف مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بكافة أعضاء مجالس الكليات في سبعة جامعات خاصة وبلغ عددهم (172) عضواً، تم اختيار (91) عضواً منهم كعينة للبحث وتم توزيع استمارات الاستبيان عليهم وتمت إعادة (84) استمارة وكانت صالحة للتحليل وبهذا بلغت نسبة العينة (92.30%) من أصل المجتمع، وهذه النسبة كافية في العلوم الإنسانية والسلوكية.

وصف خصائص الأفراد المستجيبين: نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التحصيل الدراسي، عدد السنوات الخدمة الإجمالية، عدد سنوات الخدمة كعضو في مجلس الكلية، وعلى النحو الآتي:

١. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس: يشير الجدول (٥) إلى أن نسبة الذكور في الجامعات المبحوثة هي (82.1%)، أما نسبة الإناث هي (17.9%)، مما يشير إلى أن معظم أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة هم من الذكور. مما يدل على عدم تشغيل الإناث في شغل المناصب الإدارية بسبب التزاماتهم العائلية وطول فترة الدوام الرسمي في هذه الجامعات.

٢. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر: يوضح الجدول (٥) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31-40 سنة) والتي بلغت نسبتهم (39.3%)، وتلتها نسبة (35.7%) للفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، ثم جاءت الفئة العمرية (41-50 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (21.4%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (30 سنة فأقل) وبنسبة بلغت (3.6%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الجامعات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل بمستويات عالية.

٣. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي: يتبين من المعلومات في الجدول (٥) أن توزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل العلمي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية ومن حملة شهادة دكتوراه والتي بلغت (59.5%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (40.5%). مما يدل على التطبيقات الصحيحة لتعليمات الجامعة على أن يحمل أعضاء مجالس الكليات الشهادات العالية من الدكتوراه والماجستير.

٤. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي: يتبين من المعلومات في الجدول (٥) أن توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة اللقب العلمي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون اللقب (مدرس) والتي بلغت (31%)، تلتها بالنسبة (29.7%) هم من اللذين يمتلكون اللقب (مدرس مساعد)، في حين كان نسبة الحاصلين على اللقب (أستاذ مساعد) قد بلغت (25%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي اللقب (أستاذ) إذ بلغت (14.3%). مما يشير إلى أن أكثرية أعضاء مجالس الكليات من الألقاب العلمية وملائمة ذلك مع فئاتهم العمرية الناضجة لتحملهم المسؤوليات الإدارية.

٥. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية: يوضح الجدول (٥) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (10 سنة فأقل) والتي شكلت نسبتهم (40.5%)، ثم تلتها فئة (11-20 سنة)، حيث بلغت نسبة (29.8%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (31 سنة فأكثر) إذ بلغت (23.8%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (21-30 سنة) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (6%). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية أعضاء مجالس الكليات.

الجدول (٥): وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

توزيع الأفراد المستجيبين					العوامل
المجموع	أنثى	ذكر			الجنس
84	15	69			
%100	%17.9	% 82.1			
المجموع	أنثى	ذكر			العمر
المجموع	51 سنة فأكثر	41-50 سنة	31-40 سنة	30 سنة فأقل	
84	30	18	33	3	
%100	%35.7	%21.4	%39.3	%3.6	

المؤهل العلمي	ماجستير		دكتوراه		المجموع
	34	50	84	%59.5	
اللقب العلمي	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	المجموع
	25	26	21	12	84
مدة الخدمة الاجمالية	10 سنة فأقل	11-20 سنة	21-30 سنة	31 سنة فأكثر	المجموع
	34	25	5	20	84
	%29.7	%31	%25	%14.3	%100
	%40.5	%29.8	%6	%23.8	%100

المصدر: من اعداد الباحثان.

المبحث الثاني: وصف متغيرات البحث

أولاً. وصف متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: يستعرض هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، ويتطرق المبحث إلى ثلاثة محاور، يتضمن المحور الأول وصف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

١. وصف بعد التوظيف الأخضر: تشير معطيات الجدول (٦) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X7-X1) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بعد التوظيف الأخضر، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (55.10%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10.20%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (70%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.847). مما يعطي دلالة أولية على توافر التوظيف الأخضر الواضحة لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X1) والتي بلغت (73.81%)، وبوسط حسابي بلغ (3.69)، والتي تنص على تركيز نظام التوظيف في الكلية على بيان الأهمية البيئية ليصبح الموظف صديقاً للبيئة. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التوظيف الأخضر كان للعبارة (X6) والتي بلغت (63.33%)، وبوسط حسابي بلغ (3.17)، والتي تنص على نظام التوظيف في الكلية يعمل على توظيف المرشحين الذين لديهم توجه لاتباع السياسات والممارسات البيئية الخضراء.

٢. وصف بعد التطوير والتدريب الأخضر: تشير معطيات الجدول (٦) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X14-X8) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد التطوير والتدريب الأخضر والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (67.18%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.50%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (74.83%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.840). وهذا يمثل نتيجة

أولية على توافر مؤشرات بعد التطوير والتدريب الاخضر لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X14) والتي بلغت (81.67%)، وبوسط حسابي بلغ (3.74)، والتي تشير إلى توفر الكلية المجال الاعضاء التدريسية ذوي الخبرة لنقل خبراتهم الى زملائهم والافادة منها.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التطوير والتدريب الاخضر هي للعبارة (X11) والتي بلغت (65.71%)، وبوسط حسابي بلغ (3.29)، والتي تنص على عمليات تطوير قدرات الموظفين في الكلية مبنية على الاسس البيئية.

٣. وصف بعد تقييم الأداء الأخضر: تشير معطيات الجدول (٦) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X21-X15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد تقييم الاداء الاخضر والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (68.37%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.50%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (75.44%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.902). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد تقييم الاداء الاخضر لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X18) والتي بلغت (82.86%)، وبوسط حسابي بلغ (4.14)، والتي تشير إلى تربط الكلية أنشطة أعضاء الهيئة التدريسية كالترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية والحوافز بعملية تقييم الأداء. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات تقييم الاداء الاخضر فهي للعبارة (X19) والتي بلغت (68.81%)، وبوسط حسابي بلغ (3.44)، والتي تنص على لدى ادارة الموارد البشرية في الكلية مؤشرات للأداء الاخضر الصديق للبيئة لإدارة وتقييم الاداء.

٤. وصف بعد التعويضات والمكافآت الأخضر: تشير معطيات الجدول (٦) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X28-X22) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد التعويضات والمكافآت الاخضر والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (49.83%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (20.41%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (67.18%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.030). مما يؤشر وبشكل أولي توافر إلى مؤشرات بعد التعويضات والمكافآت الاخضر لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X26) والتي بلغت (70.24%)، وبوسط حسابي بلغ (3.51)، والتي تشير إلى تعتمد الكلية على المعلومات التي يوفرها نظم تقييم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها أعضاء الهيئة التدريسية المتميزون.

الجدول (٦): وصف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

أبعاد متغير	العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)	
		1		2		3		4		5				
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
التوظيف الأخضر	X1	73.81	0.878	3.69	0.00	0	11.90	10	22.62	19	50.00	42	15.48	13
	X2	72.38	0.790	3.62	1.19	1	8.33	7	25.00	21	58.33	49	7.14	6
	X3	70.48	0.857	3.52	1.19	1	10.71	9	32.14	27	46.43	39	9.52	8
	X4	68.57	0.733	3.43	0.00	0	10.71	9	39.29	33	46.43	39	3.57	3
	X5	70.00	0.885	3.50	0.00	0	11.90	10	40.48	34	33.33	28	14.29	12
	X6	63.33	0.946	3.17	1.19	1	4.76	4	34.52	29	35.71	30	11.90	10
	X7	71.43	0.840	3.57	0.00	0	9.52	8	36.90	31	40.48	34	13.10	11
المعدل		70.00	0.847	3.50	0.51		9.69		32.99		44.39		10.71	
				10.20				55.10						
التطوير والتدريب الأخضر	X8	77.62	0.827	3.88	0.00	0	5.95	5	22.62	19	48.81	41	22.62	19
	X9	77.62	0.767	3.88	0.00	0	5.95	5	17.86	15	58.33	49	17.86	15
	X10	72.14	0.970	3.61	2.38	2	13.10	11	20.24	17	50.00	42	14.29	12
	X11	65.71	0.886	3.29	3.57	3	14.29	12	35.71	30	42.86	36	3.57	3
	X12	71.67	0.853	3.58	3.57	3	2.38	2	36.90	31	46.43	39	10.71	9
	X13	77.38	0.724	3.87	0.00	0	3.57	3	22.62	19	57.14	48	16.67	14
	X14	81.67	0.853	4.08	1.19	1	3.57	3	14.29	12	47.62	40	33.33	28
المعدل		74.83	0.840	3.74	1.53		6.97		24.32		50.17		17.01	
				8.50				67.18						
تقييم الأداء الأخضر	X15	72.86	0.831	3.64	1.19	1	8.33	7	26.19	22	53.57	45	10.71	9
	X16	75.71	0.995	3.79	4.76	4	3.57	3	22.62	19	46.43	39	22.62	19
	X17	79.76	0.857	3.99	1.19	1	3.57	3	19.05	16	47.62	40	28.57	24
	X18	82.86	0.852	4.14	2.38	2	2.38	2	8.33	7	52.38	44	34.52	29
	X19	68.81	0.910	3.44	4.76	4	5.95	5	38.10	32	42.86	36	8.33	7
	X20	76.43	0.894	3.82	2.38	2	4.76	4	21.43	18	51.19	43	20.24	17
	X21	71.67	0.972	3.58	2.38	2	11.90	10	26.19	22	44.05	37	15.48	13
المعدل		75.44	0.902	3.77	2.72		5.78		23.13		48.30		20.07	
				8.50				68.37						
التعويضات والمكافآت الأخضر	X22	68.81	1.134	3.44	5.95	5	15.48	13	25.00	21	35.71	30	17.86	15
	X23	68.57	1.009	3.43	3.57	3	14.29	12	30.95	26	38.10	32	13.10	11
	X24	65.95	0.902	3.30	3.57	3	13.10	11	39.29	33	38.10	32	5.95	5
	X25	65.95	0.967	3.30	4.76	4	15.48	13	30.95	26	42.86	36	5.95	5
	X26	70.24	1.081	3.51	2.38	2	19.05	16	22.62	19	36.90	31	19.05	16
	X27	64.52	1.022	3.23	5.95	5	16.67	14	34.52	29	34.52	29	8.33	7
	X28	66.19	1.097	3.31	8.33	7	14.29	12	25.00	21	42.86	36	9.52	8
المعدل		67.18	1.030	3.36	4.93		15.48		29.76		38.44		11.39	
				20.41				49.83						

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

ثانياً. وصف متغير الريادة الاستراتيجية: يمثل المحور الحالي وصفاً لآراء المستجيبين تجاه متغير الريادة الاستراتيجية وبحسب أبعاده المتمثلة بكل من تحمل المخاطرة، والإبداع والابتكار، والقيادة الريادية، والاستباقية، وعلى وفق الآتي:

١. وصف بعد تحمل المخاطرة: تشير إجابات المستجيبين في الجدول (٧) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y1-Y7) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد تحمل المخاطرة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (54.59%) من الأفراد

المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (15.82%) غير متفقين مع هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (69.73%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.950). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر بعد تحمل المخاطرة لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y5) بالنسبة (75.48%)، وبوسط حسابي بلغ (3.77)، مما يدل على استثمار الكلية الفرص المتاحة بعد دراسة مستفيضة للمنافع والتحديات ومقارنة البدائل المتاحة. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y2) والتي بلغت (63.81%)، وبوسط حسابي بلغ (3.19)، والتي تشير إلى تتبع الكلية سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على الكليات المتناظرة.

٢. وصف بعد الإبداع والابتكار: تشير معطيات الجدول (٧) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y14-Y8) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الإبداع والابتكار والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (71.26%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10.03%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (77.52%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.965). وهذا يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد الإبداع والابتكار وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y8) والتي بلغت (80.48%)، وبوسط حسابي (4.02)، وهذا يشير إلى امتلاك الكلية القدرة على تشخيص واستغلال فرص الإبداع.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي لعبارتي (Y14, Y11) واللذان بلغتا (74.29%)، وبوسط حسابي بلغتا (3.71) وانحراف معياري (1.036) و(1.048) على التوالي، واللذان تشيران إلى اعتماد الكلية مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الافكار المبتكرة. وحرص مجلس الكلية على تخصيص الموارد المالية والمادية للبحث والتطوير لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز البحوث المبتكرة.

٣. وصف بعد القيادة الريادية: تشير معطيات الجدول (٧) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y21-Y15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد القيادة الريادية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (75%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (6.80%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (78.30%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.848). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى القيادة الريادية وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارات (Y19, Y16) والتي بلغتا (79.52%)، وبوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري (0.806)، و(0.776) على التوالي والتي تشيران إلى عمل مجلس الكلية على تبسيط اجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل. وتعتمد القيادة الادارية في الكلية بحل مشاكلها على اسلوب المناقشة والحوار المفتوح. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y21) والتي بلغت (76.43%)، وبوسط حسابي بلغ

(3.82)، والتي تشير إلى تتمكن القيادة الإدارية في الكلية من تحديد المشاكل الحقيقية في العمل وتعالجها بالسرعة.

١. وصف بعد الاستباقية: تشير معطيات الجدول (٧) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y28-Y22) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الاستباقية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (80.10%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (6.97%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وكانت نسبة الاتفاق (80.44%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.912). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى إمكانية الإفادة من الاستباقية وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y28) والتي بلغت (82.62%)، وبوسط حسابي بلغ (4.13)، التي يشير إلى حرص مجلس الكلية على تقوية العلاقات بين الطلبة واعضاء هيئة التدريس بما يؤدي إلى تطوير العملية التعليمية. أما أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فكانت للعبارة (Y27) والتي بلغت (76.43%)، وبوسط حسابي بلغ (3.82)، والتي تشير إلى يتمتع مجلس الكلية بقدرات جديدة في تشخيص المشكلات وحلها قبل حدوثها والاستعداد لمواجهتها.

الجدول (٧): وصف أبعاد الريادة الاستراتيجية

أبعاد متغير	العبارات	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
		1		2		3		4		5			
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
تحمل المخاطرة	Y1	8.33	7	20.24	17	29.76	25	39.29	33	8.33	7	0.969	66.19
	Y2	9.52	8	22.62	19	27.38	23	34.52	29	9.52	8	1.081	63.81
	Y3	8.33	7	16.67	14	29.76	25	39.29	33	8.33	7	1.034	65.48
	Y4	9.52	8	3.57	3	42.86	36	42.86	36	9.52	8	0.766	71.19
	Y5	17.86	15	2.38	2	32.14	27	46.43	39	17.86	15	0.812	75.48
	Y6	19.05	16	9.52	8	21.43	18	46.43	39	19.05	16	1.008	73.57
	Y7	17.86	15	14.29	12	23.81	20	42.86	36	17.86	15	0.981	72.38
المعدل		12.93		15.82		29.59		41.67		54.59		0.950	69.73
الإبداع والابتكار	Y8	29.76	25	7.14	6	13.10	11	50.00	42	29.76	25	0.850	80.48
	Y9	32.14	27	8.33	7	15.48	13	42.86	36	32.14	27	0.963	79.29
	Y10	30.95	26	10.71	9	15.48	13	41.67	35	30.95	26	1.001	78.10
	Y11	23.81	20	4.76	4	28.57	24	38.10	32	23.81	20	1.036	74.29
	Y12	25.00	21	5.95	5	15.48	13	52.38	44	25.00	21	0.869	78.81
	Y13	30.95	26	11.90	10	20.24	17	36.90	31	30.95	26	0.991	77.38
	Y14	23.81	20	9.52	8	22.62	19	40.48	34	23.81	20	1.048	74.29
المعدل		28.06		10.03		18.71		43.20		71.26		0.965	77.52

79.05	0.917	3.95	1.19	1	7.14	6	15.48	13	47.62	40	28.57	24	Y15	القيادة الريادية
79.52	0.806	3.98	0.00	0	4.76	4	19.05	16	50.00	42	26.19	22	Y16	
76.90	0.938	3.85	2.38	2	7.14	6	16.67	14	51.19	43	22.62	19	Y17	
77.38	0.757	3.87	0.00	0	3.57	3	25.00	21	52.38	44	19.05	16	Y18	
79.52	0.776	3.98	0.00	0	5.95	5	13.10	11	58.33	49	22.62	19	Y19	
79.29	0.768	3.96	0.00	0	3.57	3	20.24	17	52.38	44	23.81	20	Y20	
76.43	0.971	3.82	1.19	1	10.71	9	17.86	15	45.24	38	25.00	21	Y21	
78.30	0.848	3.91	0.68	6.12	6.80	18.20	51.02	23.98	المعدل					
81.43	0.902	4.07	0.00	0	7.14	6	15.48	13	40.48	34	36.90	31	Y22	الاستباقية
80.48	0.918	4.02	2.38	2	5.95	5	8.33	7	53.57	45	29.76	25	Y23	
80.48	0.931	4.02	2.38	2	4.76	4	13.10	11	47.62	40	32.14	27	Y24	
82.14	0.865	4.11	2.38	2	2.38	2	10.71	9	51.19	43	33.33	28	Y25	
79.52	0.944	3.98	3.57	3	3.57	3	13.10	11	51.19	43	28.57	24	Y26	
76.43	0.946	3.82	2.38	2	5.95	5	22.62	19	45.24	38	23.81	20	Y27	
82.62	0.875	4.13	2.38	2	3.57	3	7.14	6	52.38	44	34.52	29	Y28	
80.44	0.912	4.02	2.21	4.76	6.97	12.93	48.81	31.29	المعدل					
										80.10				

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

هذه المعطيات الإحصائية تقود إلى صحة اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على انه "تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيري البحث باختلاف آراء أفراد العينة المبحوثة".

المبحث الثالث: اختبار مخطط البحث وفرضياتها

أولاً. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

١. تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والريادة الاستراتيجية: نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء منفردة ومجموعة وبين أبعاد الريادة الاستراتيجية منفردة ومجموعة). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما في الجدول (٨):

الجدول (٨): علاقات الارتباط بين متغيرات البحث منفردة ومجموعة

المؤشر الكلي	الريادة الاستراتيجية (Y)				المتغير المعتمد	
	الاستباقية	القيادة الريادية	الابداع والابتكار	تحمل المخاطرة	التوظيف الأخضر	التطوير والتدريب الأخضر
0.503**	0.384**	0.398**	0.552**	0.417**	التوظيف الأخضر	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (X)
0.572**	0.432**	0.555**	0.686**	0.337**	التطوير والتدريب الأخضر	
0.545**	0.437**	0.476**	0.600**	0.336**	تقييم الاداء الأخضر	
0.539**	0.428**	0.482**	0.598**	0.349**	التعويضات والمكافآت الأخضر	
0.605**	0.873**	0.889**	0.915**	0.726**	المؤشر الكلي	

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 84

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات البحث الرئيسية على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء منفردة ومجموعة وبين الريادة الاستراتيجية منفردة ومجموعة).

ثانياً تحليل التأثير بين متغيري البحث: يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المتغير المعتمد المتمثل في الريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي، واختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ومتفرعاتها تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط والمتعدد كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

تحليل الانحدار البسيط: تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء) في المتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول إلى الآتي:

أ. وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء) في المتغير المستجيب أو المعتمد (الريادة الاستراتيجية) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمده الدراسة، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (46.587) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.957) وبدرجات حرية (1، 82) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في متغير الريادة الاستراتيجية والذي يشير إلى أن اعتماد الجامعات المبحوثة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يؤثر في تطبيق مستويات عالية من الريادة الاستراتيجية لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (1.523) أن هناك ظهوراً للريادة الاستراتيجية من خلال أبعادها وبمقدارها (1.523) وذلك عندما تكون قيمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الريادة الاستراتيجية تستمد خصائصها وبمستويات عالية من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تستخدمها الجامعات المبحوثة.

- أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.639) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى تغير مقداره (0.639) في الريادة الاستراتيجية، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المتغير المعتمد الريادة الاستراتيجية.

- أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.362) والتي تشير إلى أن ما نسبته (36.2%) من التغير الذي يحدث في الريادة الاستراتيجية يعود إلى ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (36.2%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (63.8%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي الذي أعتمد في الدراسة الحالية.

الجدول (٩): تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في الريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي

الريادة الاستراتيجية				المتغير المعتمد
R2	F	B1	الثابت-B0	المتغير المستقل
36.2%	46.587 Sig.(0.000)**	0.684 t(6.825) Sig.(0.000)**	1.523 t(4.459) Sig.(0.000)**	ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) $F_{(1, 82)} = 3.957$ N= 98

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. اظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بأن أغلبية أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة هم من الذكور ومن الفئة العمرية الشبابية واغلبيتهم من حملة شهادة الدكتوراه وبلقب مدرس ولا تزيد مدة خدمتهم الاجمالية عن عشرة سنوات، وهذه المؤشرات جاءت متوافقة مع أعمار الجامعات الخاصة في أربيل إذ أنها جامعات فتية ولا زالت في مراحل النمو والتطور.
2. أشارت نتائج الوصف لمتغيرات الدراسة وأبعادها بأنها متوفرة وبنسب جيدة، إذا كان المستوى عالياً للتوظيف الاخضر من خلال تركيز الكليات على توظيف العاملين المؤمنين بأهمية المحافظة على البيئة وهذه دلالة على سعي الجامعات المبحوثة على ترسيخ ثقافة التوظيف الأخضر.
3. بينت معطيات الوصف توافر مؤشرات التطوير والتدريب الأخضر في الجامعات المبحوثة يدعم ذلك اتاحة الكليات المجال لأعضاء الهيئة التدريسية بنقل خبراتهم الى الآخرين وهذه النتائج تؤكد على حرص الكليات لتطوير وتدريب عاملها ولا سيما في المجالات الخضراء.
4. أكدت النتائج بأن الجامعات المبحوثة تقييم أداء عاملها على وفق مؤشرات الأداء الأخضر يدعم ذلك المستوى الجيد لربط عمليات الترقية والحوافز بنتائج تقييم أدائهم الأخضر.
5. أظهرت نتائج وصف التعويضات والمكافآت الخضراء على المستوى الجيد لاعتماد الجامعات المبحوثة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء في منح التعويضات والمكافآت وهذه النتيجة تدعم التوجه المعاصر للجامعات في مدينة أربيل ومحاكاتها للجامعات المرموقة عالمياً والتي تمنح عاملها الحوافر على ضوء أنشطتهم الخضراء.
6. أكدت نتائج وصف متغير الريادة الاستراتيجية توافر كافة أبعادها وبمستويات جيدة، إذ بينت النتائج قدرة الجامعات المبحوثة على تحمل المخاطرة من خلال استثمار الفرص بعد دراسة مستفيضة للمنافع والتحديات المقترنة بها وهذه دلالة على حرص الجامعات لقياس المخاطرة واحتساب الكلفة والمنافع للفرص البديلة.
7. أن الإبداع والابتكار تعد من الامور المهمة التي تركز عليها الجامعات المبحوثة لأن النتائج أكدت المستوى الجيد لها وذلك من خلال قدرة الجامعات على تشخيص واستغلال فرص الإبداع.
8. أشارت النتائج إلى توجه القيادات في الجامعات المبحوثة توجهاً ريادياً وذلك من خلال سعيها لتبسيط الإجراءات وتبنيها لأسلوب المناقشة والحوار المفتوح في حل المشاكل، كل ذلك يؤكد إيمان أعضاء مجالس الكليات بمبادئ ومفاهيم الريادة الاستراتيجية.

ثانياً. المقترحات:

١. ضرورة تركيز الجامعات المبحوثة على تكليف الاناث بالمهام الإدارية كأعضاء في مجالس الكليات والاستفادة من بعض خصائصهم كالتعاون والتحمل والقدرة على التفكير المتعدد وكذلك التوجه نحو تكليف الفئة العمرية الناضجة جنباً إلى جنب مع الشباب لاستثمار خبراتهم ومعارفهم من خلال تغيير انظمة الاستقطاب في الجامعات المبحوثة.
٢. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات الدراسة والسعي الجاد لزيادة هذه المستويات وكذلك التوجه نحو توظيف المرشحين الذين لديهم التزام نحو الممارسات البيئية الخضراء وذلك من خلال تغيير أسس وإجراءات الاختيار والتعيين في تلك الجامعات.
٣. تؤكد الدراسة على ان تقييم الأداء في الجامعات المبحوثة يتم من خلال مؤشرات للأداء الأخضر وذلك من خلال إدراج الأنشطة الخضراء ك معايير للتقييم في نماذج قياس الأداء وتقييمها.
٤. ضرورة منح المكافآت للعاملين الذين اكتسبوا مهارات خضراء كآلية لتشجيعهم على الاستمرار ودعم الآخرين في هذا المجال.
٥. على الكليات المبحوثة تبني سياسات المغامرة بهدف التفوق على الكليات المتناظرة وذلك من خلال تشكيل لجان أو وحدات لإدارة المخاطرة ودراساتها.
٦. توصي الدراسة بضرورة تخصيص موارد مالية ومادية للبحث والتطوير واعتماد مبدأ المكافآت لدعم الأفكار المبتكرة وذلك من خلال تغيير فقرات الميزانية السنوية وإضافة تخصيصات مالية للبحث والتطوير.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. الأغا، وفيق، (٢٠٠٩)، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الأزهر بغزة ١١(١)، ٤٠-١.
٢. الجازي، فيصل، (٢٠١٤)، أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة-الأردن.
٣. الحدراوي، حامد وأبوغنيم، أزها والعبادي، هاشم، (٢٠١١)، الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي، مجلة جامعة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ١، المجلد ١٣.
٤. الحكيم، ليث، وعلي، أحمد، (٢٠١٧)، الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات، المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد (١٤)، العدد (٢)، ص ٨٦-٤٧.
٥. الزبيدي، غني، (٢٠١٦)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (٢٢) العدد ٦٩، (ص: ٥٤-٥٥).
٦. السكارنة، بلال خلف، (٢٠٠٨)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة أيار ٢٠٠٨، العدد (١٧) ٧٧-١١٢.

٧. السكارنة، محمد إحسان، (٢٠١٧)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التميز إبداع الموارد البشرية متغير معدل، دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ص: ٢-١٥.
٨. الشيخ، فؤاد، وملحم، يحيى، والعاكلك، وجدان، (٢٠٠٩)، صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن سمات وخصائص، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٥ (٤)، ٤٩٧-٥٢١.
٩. العاني، مزهر، وجواد شوقي، وإرشيد، حسين، وحجازي، هيثم، (٢٠١٠)، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، ط ٣، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
١٠. العبيدي، رأفت، والجراح، أضواء (٢٠١٤)، رأس المال الفكري في إطار متغيرات بيئة ريادة الأعمال، مجلة كلية الإدارة، ٦ (١٢)، ١٥٩-٢٠٢.
١١. الغالبي، وآخرون، (٢٠١٦)، اللا تأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة العربية الهاشمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد (٣٨)، ص ١٨٥-٢٠٦.
١٢. النجار، فايز جمعة صالح، والعلي، محمد، عبد الستار، (٢٠١٠)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ahmad, S., (2015), Green human resource management: policies and practices. Cogent Business & Management, 2 (1): 1-55.
2. AL- Khalifah, Bashayer, (2014), Entrepreneurial leadership in Kuwaiti Privates Firms, thesis, Doctor of business management, University of Sterling.
3. Arulrajah, A. Anton, Opatha, Nawaratne, (2015), Green Human Resource Management Practice, 2015, pp.4-28.
4. Baum Matthias, Sterzing Anke and Alaca Neslim, (2016), Reactions towards diversity recruit and the moderating influence of the recruiting firm country –of-origin”, Journal of Business Research.
5. Berrone, P., & Gomez-Mejie, L.R., (2009), Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. Academy of Management Journal, 52,103-126.
6. Cherian, J & Jacob, J., (2012), a Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review. International Journal of Business and Management, 7 (21): 25.
7. Clark, B. R., (2004), Delineating the Character of the Entrepreneurial University. Higher Education policy. Vol. 17, No.4 pp.355-37.
8. Deepika, J., (2016), Green HRM: An Effective Tool to attain & maintain Competitive Advanced Research in Engineering & Management (IJAREM), pp: 14-16.
9. Dess, Gregory G, Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., (2007), Strategic Management: Creating Competitive Advantage, McGraw- Hill, Barded. New York, USA.
10. Forman, M., & Jorgensen, S., (2001), the social shaping of participation of employees in environmental work within enterprises-Experiences from a Danish Context. Technology Analysis & Strategic Management, 13, 71- 90.
11. Hitt, M.A & Ireland, R.D, Sirmon, D.G., & Trahms, C.A., (2011), Strategic Entrepreneurship-Creating New Mindset: Strategic Management Society, Research and Markets.

12. Jose Dornelas, Sergio Postigo, Dante Martineli, Debbie Setuai, Corporate Entrepreneurship: The case of Brazil & Argentina, www.jcesi.edu.co/ciela/anteriores/papers/emcor/2.pdf, 2003, p2.
13. Jyotsne Sethi, Lesson: Entrepreneur & Entrepreneurship (2005), p5.
14. Kanika Sharma Conceptualization of Green HRM & Green HRM practices: Commitment to Environment Sustainability, (2016) pp: 8-9.
15. Kuratko, Donald F & Morris, Michael H, Corporate Entrepreneurship A Critical challenge for Educators and Researchers, Entrepreneurship Education and Pedagogy, Vol.1(1), 2018.
16. Kuratko, Donald F., (2007), Entrepreneurial Leadership in the 21st Century: Guest Editor's Perspective, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.13.No.4, pp.1-11.
17. Mandip, G., (2012), Green harm: People management commitment to environmental sustainability. Research Journal of Recent Sciences, 1, 244-252.
18. Mishra Pavitra, (2017), Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy", International Journal of organizational Analysis, Vol.25 Issue: 5, pp: 762-788.
19. Nejati Mehran, Rabiei Soodabeh and Jabbour Charbel Jose Chiappetta, (2017), Envisioning the invisible : Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of, pp:165 .
20. Neto Angelo Saturnino, Jabbour Charbel Joose Chiappetta and Jabbour Ana Beatriz Lopes de Sousa, (2014), Green training supporting eco-innovation in three Brazilian companies; practices and levels of integration, Industrial and commercial Training, Vol.46 Iss7 pp.387-392.
21. Nijhawan, G., (2014), Green HRM-A requirement for sustainable Organization. Paripex- Indian Journal of Research, 69-70.
22. Norton, T.A.; Zacher, H.; Parker, S.L.; Ashkanasy, N.M., (2017), bridging the gap between green behavior/oral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. J.Organ. Behav., 38, 996-1015.
23. Nuh, Milad Malko (Green Human Resource Management Practices Effect on Sustainability) an unpublished thesis of the tishk international university (2020).
24. Patil, Jayashree. Sarode A P., (2018), Green Human Resource Management: Role of HR Managers to Achieve Sustainability, International Journal of Creative Research Thoughts, Volume 6, Issue 1 January. 528.
25. Peerzadah, S Ahmad & Mufti, Sabiya and Nazir, Ah, (2018), Green human resource management: A Review. International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, Vol.7 Issue 3, pp: 790-795.
26. Quick MBA, Entrepreneurship, (Internet Center for Management & Business Administration, inc, (2007), p55.
27. Robbins, P. Stephen & Decenzo, David.A. & Coulter, Mary, (2015), Fundamentals of Management: Essential Concepts and Application. 9rd Ed, Pearson Education Limited, England.
28. Robert. D. Histrich. Entrepreneurship.Fifth Edition, (2002), MC Graw- Hill higher Education. London.