

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح الريادي

(بحث استطلاعي لعينة من شركات الصناعات الغذائية)\*

## Green Human Resources Management Practices and their Impact on Promoting Entrepreneurial Success (An Analytical Exploratory Research in a Sample of Food Industries Companies)

أ.م.د حسين حريجة غالي

Assistant Professor Dr. Hussein Harija Ghali

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

[hussein.alhasnawi@uokerbala.edu.iq](mailto:hussein.alhasnawi@uokerbala.edu.iq)

الباحث/ حسين علاء خيرى

Researcher/ Hussein Alaa Khairy

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

[albyatyhsyn66@gmail.com](mailto:albyatyhsyn66@gmail.com)

### المخلص

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

### Abstract

This research aims to demonstrate the impact of green human resource management practices in promoting entrepreneurial success. The research started with a major problem that included several questions, the most important of which was (Are the research companies applying GHRM practices and what is their impact in promoting entrepreneurial success?). The research community included four food industry companies in some governorates of the Middle Euphrates, and the research sample reached (130) individuals from companies officials, in addition to the staff of the Human Resources Management Department. The questionnaire was used as a main tool in collecting data and information necessary for research. For the purpose of statistical analysis and data processing, the research relied on a set of statistical methods available in the two programs (SPSS V.24; Amos V.23). The research reached a set of

\* بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح الريادي  
بحث استطلاعي لعينة من شركات الصناعات الغذائية)

conclusions, the most important of which is the existence of two associations, an association with significant statistical significance between green human resource management practices and entrepreneurial success. Finally, the research concluded with a set of recommendations, the most important of which is the necessity of investing the positive impact of green human resource management practices in entrepreneurial success through the research companies setting pre-emptive plans and deepening job awareness among the sample to benefit from these green practices in enhancing entrepreneurial success.

## المقدمة

إن نجاح المنظمات الريادية وبمختلف مجالاتها يعتمد بدرجة كبيرة على اعتماد الممارسات الصديقة للبيئة كالالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية ومراعاة المسؤولية الاجتماعية والقضايا البيئية وانتهاج الإدارة الخضراء من أجل الابتعاد عن الملوثات والمخلفات التي تلحق الأذى على جميع المستفيدين (المنظمة وعضاؤها , المجتمع , البيئة الطبيعية) لذلك جاء الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كونها الممارسات التي تهتم بتصميم الوظائف الخضراء وتوفير المورد البشري المؤهل لشغلها إضافة الى تدريبهم وتقييمهم وتحفيزهم لتقديم افضل ما لديهم والاهتمام بصحتهم وسلامتهم , وباختصار فهي تلك الممارسات المهمة بإدارة المورد البشري المميز منذ دخوله والى خروجه من المنظمة مع التركيز على الجانب البيئي في كل ممارسة من ممارساتها , الامر الذي يعكس ايجاباً على تحسين اداء المنظمة الريادية ومن ثمّ تعزيز نجاحها الريادي. ومن اجل الإحاطة بموضوع البحث فقد جرت هيكلته الى أربعة مباحث , اذ تناول المبحث الاول منهجية البحث , اما المبحث الثاني فقد اخص بالتأطير النظري لمتغيرات البحث , في حين ركز المبحث الثالث على الجانب التطبيقي للبحث , واختتم البحث بالمبحث الرابع والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولاً- مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث نظراً لما تشهده المنظمات اليوم من شدة المنافسة نحو تقديم منتجات متطورة لا تتناسب فقط مع رغبات الزبائن واحتياجاتهم وانما النظر الى ابعاد من ذلك كحماية المجتمع والبيئة الطبيعية ككل , وفي ظل هذا التطور اصبح على المنظمات البحث عن فلسفة أعمق ورؤيا أشمل تعتمد على اختيار المجالات التي تضمن لها التفوق في أداءها , فنتج عن ذلك بزوغ مفهوم (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والذي أصبح ضرورة ملحة للمنظمات الريادية الساعية وراء تحقيق نجاحها الريادي , وعليه بدأت عملية تشخيص مشكلة البحث عن طريق قيام الباحث بزيارة شركات الصناعات الغذائية عينة البحث , ويمكن تجسيد هذه المشكلة عن طريق طرح التساؤلات الآتية:-

- 1- هل لدى الشركات المبحوثة تصور واضح عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؟
- 2- ما مدى تطبيق الشركات المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ؟
- 3- هل تمتلك الشركات المبحوثة ابعاد النجاح الريادي, وما مدى تطبيقها؟
- 4- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنجاح الريادي؟
- 5- هل هناك تأثيراً معنوياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح الريادي؟

**ثانياً - أهمية البحث**

تتجلى أهمية البحث الحالي عن طريق الأهمية الفكرية لمتغيراته والتي تعد من المفاهيم الحديثة والمهمة وذات التأثير على كثير من مجريات عمل المنظمات وفي مختلف المجالات , إذ يتضمن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حقلين مهمين في تخصصات إدارة الاعمال وهما (إدارة الموارد البشرية , الإدارة البيئية) الامر الذي يسهم في خلق التفاعل الفكري والمساهمة الجادة في وضع اسس مفاهيمية جديدة , اضافة لذلك فالبحث يجذب أنتباه المنظمات وبمختلف اقسامها ومستوياتها الادارية ولا سيما قسم إدارة الموارد البشرية الى أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء . اما بخصوص متغير النجاح الريادي فتكمن اهميته بعده الهدف الاساس الذي تسعى اليه جميع الشركات الريادية , وعن طريق أهمية هذين المتغيرين وحدائتهما تبرز أهمية هذا البحث عن طريق سعيه لردم الفجوة المعرفية فيما يتعلق بالعلاقة بين متغيراته إذ يوضح هذا البحث التأثير الاساس لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعديل مواقف وسلوك الموظفين نحو حماية البيئة في تعاملاتهم اليومية الامر الذي يعزز من سمعة المنظمة ومن ثمّ تعزيز نجاحها الريادي.

**ثالثاً - اهداف البحث**

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

- 1- تحديد مستوى إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل عينة البحث.
- 2- التعرف على مدى تبني الشركات المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- 3- تحديد مدى اعتماد ابعاد النجاح الريادي في الشركات المبحوثة .
- 4- اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية على مستوى الشركات المبحوثة.
- 5- اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية على مستوى الشركات المبحوثة.

**رابعاً - مخطط البحث الفرضي**

بالاستناد الى الأطر الفكرية لأدبيات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنجاح الريادي وفي ضوء مشكلة واهداف البحث تتطلب المعالجة المنهجية تصميم مخطط افتراضي تتحدد فيه اهم علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين الرئيسيين , المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) والمتغير المعتمد (النجاح الريادي) , وكما موضح في الشكل

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من اعداد الباحثان.

### خامساً- فرضيات البحث

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

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

**الفرضية الرئيسية الثانية:-** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارساتها الفرعية في النجاح الريادي للشركات المبحوثة.

### سادساً- مجتمع البحث وعينته

#### 1- مجتمع البحث

انطلاقاً من هدف البحث الاساس والمتمثل في معرفة مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز النجاح الريادي , لذا وقع اختيار الباحث على بعض شركات الصناعات الغذائية (الخاصة) العاملة في محافظات الفرات الاوسط

كمجتمع البحث الحالي. وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي قام بها الباحث لتغطية أكثر من شركة في تلك المحافظات لإعطاء نظرة شاملة عن مدى تطبيق هدف البحث في شركات المحافظات المذكورة، لكن تعذر عليه الوصول إلى جميع هذه المحافظات نظراً لسوء الوضع الأمني (خطر التجوال - الناتج عن اندلاع المظاهرات إضافة إلى جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)) فضلاً عن اعتذار الكثير من الشركات لنفس السبب. لذا اقتصر مجتمع البحث الحالي على أربع شركات صناعات غذائية كما موضحة في الجدول (1).

جدول (1) وصف شركات مجتمع البحث.

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

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على شبكة الانترنت ومعلومات المقابلة.

## 2- عينة البحث

استناداً إلى متغيرات البحث والمتمثلة بـ (ممارسات (GHRM) ، النجاح الريادي) تم اعتماد العينة (القصدية) لمجموعة من مالكي الشركات المبحوثة أو من ينوب عنهم من المسؤولين (المدراء ، معاوني المديرين ، رؤساء الأقسام ، ومسؤولي الشعب والوحدات) إضافة إلى مسؤولي ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعاونيهم ، وذلك للأسباب الآتية:-

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

ب- وجد الباحث وعن طريق اطلاعه على الدراسات السابقة بأن متغير النجاح الريادي يجري قياسه من قبل مالكي الشركة أو من ينوب عنهم من المسؤولين ولمختلف مستويات الشركة.

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

## جدول (2) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.

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

المصدر: من اعداد الباحثان.

## سابعاً- الأدوات والوسائل والطرق الإحصائية المستخدمة

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

## 1- الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي :

أ- **الوسط الحسابي**: لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث، إذ إن الوسط الحسابي يستخدم لمعرفة مستوى إجابات العينة على متغيرات البحث.

ب- **الانحراف المعياري**: لقياس درجة التشتت لقيم الإجابات عن الوسط الحسابي ، إذ يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

ت- **معامل الاختلاف** : يستخدم لمعرفة تذبذب واختلاف قيم الوسط الحسابي من الانحراف المعياري.

ث- **الأهمية النسبية**: وهي النسبة التي تستخدم لبيان درجة أهمية استجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة ، وتستخرج من حاصل قسمة الوسط الحسابي على عدد درجات المقياس مضروباً بـ(100) ، ومن ثم تقارن نسبة الإجابة على مساحة المقياس مع مستويات الأهمية الأخرى لاستخراج مستوى الأهمية الخاص بكل فقرة وبُعد.

## 2- الأدوات الإحصائية التحليلية: لقد استُعمل مجموعة من أدوات التحليل الإحصائية بوصفها أدوات جرى اعتمادها بشكل

واسع للتحليل والمعالجة واختبار الفرضيات ، إذ إن طبيعة بيانات البحث هي طبيعة ، وفيما يأتي أهم تلك الأدوات :

أ- **التحليل العاملي التوكيدي**: للتأكد من صدق بناء المقاييس و ملائمة الهيكل النظري للمقياس مع اجابات العينة.

ب- **معامل الارتباط (Pearson)**: لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين.

ت- **نمذجة المعادلة الهيكلية**: لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين.

## المبحث الثاني

التأطير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث

## أولاً- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRMP)-Green HR Management Practices

## 1- مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

أشار (Hosain & Rahman, 2016:54-55) الى انه في نهاية القرن العشرين ظهرت هناك قضايا استراتيجية جديدة متمثلة بالإدارة الخضراء والتي اصبحت شعاراً عالمياً في بداية القرن الحادي والعشرين , اذ ظهرت هناك حاجة متزايدة باستمرار لدمج الإدارة البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتنتج مصطلح جديد يعرّف بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) الأوسع نطاقاً. وفي السياق نفسه يضيف كل من ( Opatha, 2013:12-16 ; Siyambalapitiya ) (et al., 2018:543) بأن مصطلح (GHRM) مفهوم جديد وربما ظهر عن طريق مساهمة (Wehrmeyer عام 1996م) الذي حرر كتاباً بعنوان (Green People) , وفي الآونة الاخيرة زاد اهتمام المنظمات بتطبيق تلك الممارسات الخضراء استجابة للمتطلبات البيئية (كالمواصفة ISO 14001 والمتطلبات القانونية المتعلقة بحماية البيئة) , وان الهدف من وراء تطبيق ممارسات (GHRM) هو تعزيز الأداء البيئي للمنظمة عن طريق تحسين مشاركة الموظفين والتزامهم تجاه حماية البيئة.

يرى (Yong et al., 2019:265) بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير مهم في دعم الوظائف الأخرى باتجاه تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بعدة طرق , فالمنظمات ذات الأداء البيئي لها القدرة الأكبر على اكتساب الميزة التنافسية مقارنة بالمنظمات غير البيئية. لذا فقد تباينت وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مفهوم (GHRM) بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم , ويبين الجدول (3) بعض إسهامات الباحثين لهذه المفاهيم بحسب تسلسلها الزمني:-

## جدول (3) مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء .

| ت  | المصدر                           | المفهوم  |
|----|----------------------------------|--|
| 1. | (Jabbar & Abid, 2015:143)        | هي ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بفلسفات وسياسات الإدارة البيئية والتي تعمل على زيادة وعي الموظفين حول المسؤوليات البيئية وحمايتها.   |
| 2. | (Fayyazi et al. , 2015:102)      | هي تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات التوجه البيئي لتعزيز التنفيذ المستدام للموارد داخل المنظمات وبشكل ادق فإن تلك الممارسات تعزز الاستدامة البيئية.   |
| 3. | (Sharif et al., 2016: 147)       | هي عبارة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية المنسجمة مع الأهداف البيئية والتي تؤدي دوراً مهماً في تنفيذ وصيانة أنظمة الإدارة البيئية وتطوير المنتجات والابتكارات ذات التأثير البيئي المنخفض.   |
| 4. | (Sarode & Patil, 2018:527)       | هي سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو حماية البيئة والحفاظ عليها وهذا ما يخلق الرضا الوظيفي العالي ومشاركة أفضل من شأنها أن تؤدي إلى إنتاجية عالية.                                     |
| 5. | (Opatha & Hewapathirana, 2019:6) | هي الممارسات التي تتعامل مع إعادة التفكير في المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها وعملياتها وأنشطتها واستراتيجياتها بطريقة صديقة للبيئة من أجل تلبية احتياجات الاستدامة البيئية. |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة.

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

## 2- أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

لقد أصبحت ممارسات (GHRM) الكلمة الطنانة في الوقت الحاضر , اذ اتجهت معظم المنظمات إلى اعتماد تلك الممارسات في أداء أعمالها نظرا لأهميتها الكبيرة في تحقيق العديد من المزايا التنافسية كزيادة الكفاءة وخفض التكاليف والاحتفاظ بالموظفين وتحسين الإنتاجية (11-3:2015,Ahmad). وفي السياق نفسه يضيف (Mashala) بأن أهمية ممارسات (GHRM) تتعكس على (الموظفين والمجتمع والبيئة وليس فقط على المنظمة) فهي توفر بيئة عمل صحية ترفع من معنويات الموظفين وتحسن أداؤهم الامر الذي يحفز الابتكار والابداع لديهم نحو الاستخدام الفعال للموارد وتقليل الهدر وآثار الكربون والنفايات , وهذا ما يعزز صورة وسمعة المنظمات ويكسبها ميزة تنافسية عن طريق ضمان المسؤولية الاجتماعية وتوفير التكلفة والحد من التدخلات الحكومية (61-60:2018,Mashala).

بينما يرى (Zaid et al. 2018:973-976) بأن أهميه تطبيق ممارسات (GHRM) في المنظمات تتمثل في تعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة مما يؤدي الى زيادة مقبولة لعلامتها التجارية لدى جميع اصحاب المصلحة , وهذا ما يجعلها جاذبة لتوظيف المواهب المتميزة وتطويرها والاحتفاظ بها , بالإضافة الى زيادة المبيعات والارباح. وفي الإطار نفسه يضيف (Masri & Jaaron, 2017:476-478) بأن أهمية ممارسات (GHRM) تتمثل بخلق الوعي البيئي بين موظفي المنظمة حول كيفية الحفاظ على البيئة ويتم تحقيق ذلك عن طريق تحقق التوازن الثلاثي (الاجتماعي: العمل والحياة , الاقتصادي: الارباح , الوعي البيئي: تقليل التلوث).

اما (Ren et al., 2018:786-787) فيرى بأن أهمية (GHRM) تظهر عن طريق توفيرها عددا من المزايا التنافسية منها (الاستجابة للظروف الخارجية المتغيرة , جذب رأس المال البشري المتميز , زيادة الطلب على منتجات الشركة , تجنب الغرامات التي تفرضها الجهات المختصة). وفي السياق نفسه يضيف (Mtembu,2019:268-269) بأن أهمية (GHRM) تظهر عن طريق تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية اذ تُستخدم التقنيات الخضراء الحديثة والفعالة من حيث التكلفة والسرعة مثل (التوظيف الإلكتروني , إدارة الأداء التفاعلية الإلكترونية , والتدريب الافتراضي , ... الخ).

يرى (Opatha & Arulrajah, 2014:104-105) بأن ممارسات (GHRM) تمكن المنظمات من إدارة برامجها البيئية بنجاح والتغلب على تحديات تنفيذ تلك البرامج عن طريق اعتماد ممارساتها الخضراء المتمثلة بـ(التوظيف , التدريب والتطوير , تقييم الأداء , علاقات الموظفين , أنظمة المكافآت والصحة والسلامة) كأدوات قوية تعمل على مواءمة الموظفين مع الاستراتيجيات البيئية للمنظمة وتساهم بشكل حاسم في الإدارة البيئية الناجحة وتوفير منتجات صديقة للبيئة. وفي ذات الصدد يضيف (Peerzadah et Al,2018:790) بأن أهمية ممارسات (GHRM) تعزز السلوكيات والمواقف والقدرات الخضراء للموظفين وتحفزهم على التفكير الأخضر وتساهم في بناء وتطوير معرفتهم ومهاراتهم المرتبطة بالاستدامة البيئية. وفي السياق نفسه اكد (BOMBIK & MARCINIUK-KLUSKA, 2018:5) بأن اعتماد ممارسات (GHRM) ينعكس ايجابا على زيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية وزيادة كفاءة العملية وتقليل النفايات وتحسين المنتجات وخفض التكاليف.



## 3- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

## Dimensions of green human resource management

## practices

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

## أ- تصميم الوظيفة الخضراء Green jobs design

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

اما بخصوص تصميم الوظائف الخضراء فيمثل المرحلة الاخيرة من مراحل تحليلها , اذ يتوقف تصميم الوظائف على استراتيجيات المنظمة وطبيعة توجه اعمالها , لذا فإن تصميم الوظائف الخضراء في المنظمات ذات التوجه البيئي يتطلب معرفة المعايير البيئية للوظيفة ومهارات وقدرات وتوجهات المرشحين البيئية (Russo, 2017:14-15) , ولهذا فإن القائمين على التصميم يعتمدون على مجموعة المعايير البيئية لتصميم الوظائف الخضراء على ضوءها , وتحديد قدرات وكفاءة ومهارة المرشحين لشغل تلك الوظائف الخضراء (احمد,2019-423:424) . وعليه جرى تعرّف ممارسة تصميم الوظائف الخضراء بأنها عملية وضع رؤية واضحة حول كيفية تنفيذ الوظائف الخضراء وتشمل المهام والواجبات والمسؤوليات التنظيمية والمؤهلات الشخصية المتعلقة بالبيئة (Das & Singh, 2016:231). وقد عرّف الباحث هذه الممارسة بأنها عملية رسم خريطة مفصلة تتضمن توضيح واجبات ومسؤوليات الوظائف البيئية الخضراء لبيان كيفية تنفيذ تلك الوظائف الخضراء الصديقة للبيئة.

## ب- التوظيف والاختيار الأخضر Green recruitment and selection

في العقود الاخيرة ظهرت هنالك حاجة ملحة إلى برامج حماية البيئة والمحافظة عليها لذا اضطرت المنظمات للبحث عن أفراد بمؤهلات تمكنهم من المساهمة في توجهها البيئي , فمن العوامل الأساسية وراء نجاح أي عمل هي كمية ونوعية الموارد الجيدة التي توظفها المنظمة (Amrutha & Geetha, 2019:24). وهذا ما اكده (Shaban, 2019:88) بأنه يتعين

على المنظمات أن تكون لديها القدرة على جذب وتوظيف الافراد ذوي المواهب و المهارات الإبداعية و الذين هم على دراية بالاستدامة البيئية ولديهم تجارب سابقة مع الممارسات الخضراء وفكرة مبدئية عن كيفية تطبيق ذلك بأفكار وطرق ابداعية. وفي ذات الصدد اضاف (Rahimian, 2014:52) بأن المنظمات ذات التوجه البيئي والحاصلة على شهادة ISO14001 تميل إلى اختيار الموظفين الذين لديهم معرفة ودوافع بيئية. وفي السياق نفسه اضاف (Bastrykina, 2018:31-32) بأنه إذا كانت قيم وثقافة المنظمة مهتمة بتحقيق الاستدامة البيئية فعليها توظيف واختيار افراد يدعمون تلك القيم , وفي الوقت نفسه إذا كانت المنظمة مسؤولة بيئياً فستكون أكثر جاذبية للأشخاص الموهوبين الراغبين في مشاركة هذه المسؤولية و يتناسبون مع القيم والثقافة الخضراء .

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

### ت- التدريب والتطوير الأخضر Green training and development

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

## ث - علاقات العمل الخضراء Green labor relations

يرى (Masri, 2016:47) بأن استقلالية الموظفين ومشاركتهم كانت مقيدة في الإدارة التقليدية (التنظيم العمودي) على عكس (التنظيم الأفقي) في الإدارة الخضراء الذي يركز على ضرورة خلق بيئة عمل تشاركية بين الإدارة العليا والموظفين تمكنهم من تقديم أفكار مختلفة لمعالجة القضايا البيئية المهمة. لذلك فمن أجل أن تتوافق إدارة الموارد البشرية الخضراء مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة تجاه تحقيق الاستدامة البيئية فلا بد من تحقيق مستوى أعلى لمشاركة الموظفين حيث يمكنهم ذلك من رؤية العلاقة الواضحة بين أعمالهم والسبب النهائي لها (Bastrykina, 2018:31-32). وفي السياق نفسه يضيف (Amrutha & Geetha, 2019:26) بأن إشراك وتمكين الموظفين للقيام بمبادرات خضراء في العمل يعد جزءاً لا يتجزأ من تحضير إدارة الموارد البشرية. وعليه عرّف (Nikolopoulou & Raycheva, 2019:21) علاقات العمل الخضراء بأنها إقامة علاقات ودية بين الموظفين على مختلف المستويات والتي تساهم في تحفيزهم لاعتماد وتحقيق الاهداف البيئية للمنظمة وتتضمن (أنشطة مشاركة وتمكين الموظفين في القرارات البيئية). وقد عرّف الباحث هذه الممارسة بأنها عملية بناء علاقة ودية بين الموظفين انفسهم وبينهم وبين بقية اصحاب المصلحة بهدف تحسين القضايا البيئية عن طريق ضمان مشاركة وتمكين الموظفين في اتخاذ القرارات البيئية والعمل على موائمة أهدافهم مع اهداف الإدارة البيئية.

## ج - إدارة الأداء الأخضر Green performance management

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

## ح - إدارة التعويضات الخضراء Green compensation management

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

## خ- الصحة والسلامة الخضراء Green health and safety

إنّ مبادرات إدارة الصحة والسلامة الخضراء تتضمن مبادرة إدارة الصحة والسلامة التقليدية للموارد البشرية مضافا إليها جوانب الإدارة البيئية (حماية البيئة والمجتمع ، تحقيق سبل العيش المجتمعية المميزة ، توفير أماكن العمل الخضراء ، تقليل إجهاد العمال والأمراض المرتبطة بالوظيفة) (Shah, 2019:774). ويرى (Arulrajah et al., 2015:11) بأن الهدف الاساسي لإدارة الصحة والسلامة الخضراء هو ضمان توفير بيئة عمل خضراء للجميع، ويجري ذلك عن طريق توفير مكان العمل الأخضر والذي يعرّف بأنه مكان العمل المراعي للجوانب البيئية والمسؤولية الاجتماعية والفعال من حيث الاهتمام بصحة وسلامة المورد البشري. وعرّف (Jilcha & Kitaw, 2017:373) ممارسة إدارة الصحة والسلامة الخضراء بأنها عملية تقييم ومعالجة المخاطر الناشئة في امكان العمل والتي قد تضر بصحة العمال وسلامتهم ، مع الأخذ بنظر الاعتبار حساب ومعالجة التأثير المحتمل لتلك المخاطر على المجتمعات المحيطة والبيئة العامة. وقد عرّف الباحث هذه الممارسة بأنها أعلى درجات الاهتمام بصحة وسلامة الموظفين والمقترنة بحماية البيئة والمجتمع على حد سواء.

## ثانياً- النجاح الريادي Entrepreneurial success

## 1- مفهوم النجاح الريادي

سننطلق أولاً إلى توضيح مفهوم النجاح لغةً واصطلاحاً : إذ عرّف لغةً بأنه عملية اقتحاميه ضد الخوف من الفشل والجمود والغفلة واحتقار الذات والجهل ، أي أنه عملية مناهضة للاستكبار والاستبعاد والاستبداد ، ويتطلب تعلم كل ما هو جديد ومفيد يساعد على التميز والإبداع ، لذا فالنجاح هو ما تسعى إليه كل منظمة لها رسالة محددة وخطة منظمة قائمة على المؤهلات والقدرات والتجديد والإبداع (جاسم, 2013:63). وفي السياق نفسه يضيف كل من (العنزي, 2010:83) (دهام, 2005:71) بأن (النجاح) بالفتح معناه في اللغة العربية الظفر بالحوائح و في جميع اللغات بلوغ النتيجة المطلوبة ، ويشار اليه في اللغة الانكليزية وفقاً لقاموس المورد —(Success) وهو (نَجَحَ أو أَفْلَحَ) أي شخصٌ ناجح أو عمل ناجح واحرز المكانة الرفيعة.

اشار (الدليمي, 2013:94) الى ان مفهوم النجاح الريادي يعدُّ ذي دلالات كبيرة ، وإن جميع المنظمات الريادية تسعى لتحقيق هذا النجاح ، لذا فمن الأهمية معرفة كيفية تعريفه بعدّه الدافع الاساسي لتحقيق اهداف المنظمة الريادية. ويضيف (Eriksson, 2012:8) بأن تعريف النجاح الريادي يعد مشكلة معقدة إذ اتفق اغلب الباحثين على انه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للنجاح الريادي. وفي ذات الصدد يضيف (دهام, 2005:71) بأن مفهوم النجاح الريادي مازال يكتنفه بعض الغموض وعدم الوضوح في أطره النظرية والإجرائية والمنهجية ، لذا يُنظر الى مضامين المفاهيم التي وردت في أدبيات الباحثين كـ(النجاح المنظمي ، النجاح الاستراتيجي ، النجاح التشغيلي ، النجاح التنافسي ، النجاح الطويل الأمد) على انها تصب في مفهوم النجاح الريادي ، أما التباين في المسميات فيعود إلى الاختلاف في المداخل وبكيفية النظر إلى النجاح من منظور مرحلي أو داخلي أو خارجي. لذا فقد تباينت وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مفهوم النجاح الريادي بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم ، ويبين الجدول (4) بعض إسهامات الباحثين لهذه المفاهيم بحسب تسلسلها الزمني :-

## جدول (4) مفهوم النجاح الريادي

| ت  | المصدر                         | المفهوم  |
|----|--------------------------------|--|
| 1- | (Thapa et al., 2008:87)        | هو مقياس لتقييم نجاح رواد الأعمال ومنظمتهم الريادية عن طريق النظر الى نمو الدخل أو الربح الناتج عن تقديم السلع والخدمات ومدى القدرة على تحقيق الرضا لجميع اصحاب المصلحة.   |
| 2- | (الجبوري, 2014:54)             | هو مجموعة المعايير المتمثلة بالأداء المالي والأداء التشغيلي والرضا المتمثل برضا صاحب المشروع وجميع اصحاب المصلحة الاخرين.  |
| 3- | (Juhdi et al, 2015:31)         | هو نتيجة ريادية إيجابية ومرضية (مالياً ونفسياً) ناتجة عن وجود حالات ذهنية ابداعية وابتكارية قوية.  |
| 4- | Ngah & Salleh, )<br>(2015:287) | هو المعيار المستخدم من قبل رواد الأعمال للحكم على مدى نجاح أعمالهم الريادية.   |
| 5- | (Wach et al., 2016:1099)       | هو الفهم والتقييم لإنجاز المعايير المتمثلة ب(حجم الشركة ونمو الإيرادات والمبيعات والتوسع في السوق و الاستقلال والرضا) والتي يعد انجازها من اولويات المنظمة الريادية وروادها.   |
| 6- | (Irene, 2016:7)                | هو مقياس تستخدمه المنظمة الريادية لقياس مدى انجاز ادائها وفق مجموعة من المعايير المتمثلة ب(نمو المبيعات والعائد على الاستثمار والموارد والعمالة والابتكار في استراتيجية المنتجات والخدمات والمبيعات ورضا الموظفين والعملاء). |
| 7- | (Angel et al., 2018:622)       | ينظر الى النجاح الريادي من مدخلين داخلي وخارجي , يتمثل المدخل الداخلي في انجاز ما تحب , اما المدخل الخارجي فيتمثل في تحقيق رضا واحلام العملاء وجميع اصحاب المصلحة الاخرين.   |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات الادارية.

وبناء على ما تقدم يمكن النظر الى النجاح الريادي بأنه قدرة المنظمة الريادية على تحقيق البعد المالي عن طريق توليد واغتنام الفرص بكفاءة وفاعلية وبما يضمن تعزيز رضا وامتنان روادها.

## 2- أهمية النجاح الريادي

زادت أهمية الاعمال الريادية في الآونة الاخيرة على المستوى العالمي ، ويرجع سبب هذه الأهمية إلى التغير السريع في التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي والذي وفر فرصاً جديدة للمنظمات الريادية ، لكن ليس جميع المنظمات الريادية تتجح في اغتنام تلك الفرص ، لذلك تنعكس أهمية الريادة على نتيجتها النهائية والمتمثلة بالنجاح الريادي ( Setia, 2018:13). وفي السياق نفسه يضيف (Solymossy, 1998:27-28) بان النجاح الريادي لا غنى عنه عند تقييم المنظمات الريادية فهو يمثل النتيجة النهائية لتحقيق اهدافها ، ويساهم في تعزيز القدرات والمهارات التفاضلية والتوجهات التكنولوجية المبتكرة التي تمكن المنظمة من تحديد ومعالجة أوجه القصور وتحقيق ميزتها التنافسية.

يرى (Barreira, 2004:22 ; Katekhaye, 2018:21 ; Puceanu et al.,2019:1-3) بان أهمية النجاح الريادي تكمن في تمكين المنظمة الريادية من تحقيق الارباح الناتجة عن معدلات نمو مرتفعة في المبيعات والبنية التحتية والتوظيف ورضا العملاء وتطوير القدرات الحالية واكتساب الكفاءات الجديدة لتحديد الفرص واستغلالها و التعامل مع المشكلات بطرق مبتكرة مما يسببها ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها. وفي السياق نفسه يضيف كل من (Halabi & Lussier, 2018:1 ; Razmus & Laguna, 2014:5) بأن النجاح في إدارة المنظمات الريادية له أهمية حيوية ليس فقط لتلك المنظمات واصحابها ولكن أيضاً للمجتمع ككل ، اذ يلعب النجاح الريادي تأثيراً مهماً في تنشيط وتنمية الاقتصاديات الوطنية

وخلق الثروات وفرص العمل على مستوى الدول , اما على مستوى المنظمات الريادية فيعد ضامنا لنموها وتحقيق الارباح وتدعيم قدرتها التنافسية.

يرى (Fisher, 2011:26-27) بان أهمية النجاح الريادي تتمثل بكونه يستند الى وجود الابتكار وهو الميزة المميزة لريادة الأعمال والتي تمكن المنظمات الريادية من إنشاء أعمال جديدة والدخول إلى أسواق جديدة لاكتشاف فرص إنشاء السلع والخدمات المستقبلية وتقييمها واستغلالها. وفي السياق نفسه يضيف كل من (Cubico et al., 2010:425 ; Calvo & Garcia, 2010:263) بان النجاح الريادي يعد أمراً مهماً , فهو يعزز القدرة التنافسية للمنظمة الريادية عن طريق مساهمته في خلق فرص العمل وتحفز الإمكانات الشخصية والنمو وتطوير النشاط الاقتصادي عن طريق (مزج المجازفة و الابتكار والإبداع مع الإدارة السليمة) داخل منظمة جديدة أو موجودة سابقاً. وفي ذات الصدد يضيف ( Mkhavale & Ntshakala, 2018:641) بان النجاح الريادي يمكن المنظمات الريادية من اعتماد نهج استباقيا في توقع تغيرات الأسواق واحتياجات العملاء والبقاء والاستمرارية في تحقيق الربحية ونمو حصتها السوقية الحالية والدخول في قطاعات سوقية جديدة عن طريق تقديم منتجات او خدمات مبتكرة.

### 3- ابعاد النجاح الريادي Dimensions of Entrepreneurial Success

نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد ابعاد النجاح الريادي فإن البحث الحالي سوف يتبنى أنموذج (Juhdi et al, 2015:31) والذي اشتمل على اربعة ابعاد تمثلت بـ(البعد المالي (الربحية) , رضا الريادي , الشعور بالامتتان , الاستعداد لريادة الاعمال) , وسيتم توضيح كل بعد من هذه الابعاد وكما يأتي:-

#### أ- البعد المالي ( الربحية) Financial dimension (profitability)

يحدد النجاح المالي قدرة المنظمات الريادية على مواصلة عملياتها واستمرار قدرتها على النمو في الصناعة , لذلك فإن استخدام مقاييس النجاح المالية التقليدية مثل (الربحية , ودوران المبيعات , والعائد على الاستثمار) هو أمر بالغ الأهمية في قياس مدى نجاح او فشل تلك المنظمات , ولكي تعدّ المنظمة الريادية ناجحة فمن المهم بالنسبة لها تحقيق زيادة في الأرباح (Ahmad, 2007:50). وفي السياق نفسه يضيف (Orser et al., 2000:24-45) بأن اغلب الدراسات وفي مختلف الصناعات اعتمدت على المقاييس المالية لتقييم النجاح الريادي , وتمثل (الأرباح على المدى القصير) اكثر المقاييس المالية المستخدمة بشكل متكرر في قياس نجاح المنظمات الريادية , اذ تعد (الأرباح على المدى القصير) عامل مهم في تعزيز قدرة المنظمة الريادية على تحقيق أهداف طويلة الأجل مثل زيادة حصتها السوقية . وفي ذات الصدد يضيف كل من (Chandler, & Hanks, 1993:391-406 ; Haber & Reichel, 2005:257-259) بأن النمو في (الارباح) يعد حافزاً للنمو المستقبلي يعزز من تطوير الأعمال والأنشطة الإدارية , ويشير إلى قوة العمل والبقاء والنمو المستمر , ويمكن قياس الربحية بشكل موضوعي , ومع ذلك , فقد يجري تصنيفها كمقياس ذاتي , أي الربحية المدركة بالنسبة الى القائمين على الاعمال الريادية (وهذا يتماشى مع الدراسات السابقة التي بينت وجود صعوبات في جمع ارقام البيانات الموضوعية والصحيحة والموحدة لقياس الربحية). وقد عرّف الباحث هذا البعد بأنه المنفعة المستهدفة التي تحصل عليها المنظمات الريادية مقابل عملياتها الانتاجية او الخدمية.

#### ب- رضا الريادي Entrepreneurial satisfaction

يُنسب الكثير من الباحثين نجاح رواد الاعمال الى الرضا المتحقق لديهم عن عملهم الريادي , لذلك نجد الكثير من الرياديين الناجحين يفضلون دخلاً أقل مقارنةً بتحقيق الرضا عن عملهم , بالإضافة إلى ذلك نجد بان رضا الريادي له تأثير مضاعف

على النجاح مقارنة بالأبعاد المالية ، اذ يعد الرضا رصيذ شخصي كبير يعزز من مهارات التعامل مع الاخرين ويقوي العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وما لهما من تأثير فعال في استلهاام اقصى جهد نحو تحقيق النجاح المنشود (Barreira, 2004:22-25). وعليه جرى تعريف رضا رواد الاعمال بأنه الدرجة التي يكون عندها الريادي على استعداد لبذل أقصى قدر من الحافز والجهد نحو تحقيق نجاح مشروعه الريادي (Solymossy, 1998:48-49). وقد عرّف الباحث هذا البعد بأنه الشعور الايجابي الذي يشعر به الرياديين تجاه عملهم والذي يجعلهم مستعدين لبذل اقصى جهد من أجل نجاح مشروعهم الريادي.

### Feeling of gratitude

### ت- الشعور بالامتنان

على الرغم من أن مفهوم الامتنان هو سلوك نفسي لكن لم تقتصر دراسته على علم النفس فقط ، اذ شغلت دراسته اهتمام مجموعة من الباحثين وفي عدة مجالات ولا سيما المجال الوظيفي ، ويرجع معنى الامتنان في اللغة العربية الى المصدر (امْتَنَنَ) بمعنى (شكره) (الكرعاوي والكلابي ، 2019:358) ، ووفقاً لقاموس أكسفورد للغة الإنكليزية ، فإن الامتنان (gratitude) يأتي من الكلمة اللاتينية (gratia) ، ويعرّف الامتنان بأنه تقديم التقدير والاحترام الى الشخص الذي قدم منفعة لنا (Mücelandili et al., 2015:93). وفي السياق نفسه جرى تعريف الامتنان على أنه استجابة ايجابية الى الخير او هو انفعال اخلاقي ينبع من ادراك الشخص بأنه قد انتفع بسبب اعمال شخص اخر ويكون الرد بشكل ايجابي ايضا مما يساهم في رفع معنوياتهم وتحفيزهم لتقديم ما هو افضل ، مثلا الامتنان الموجه لشخص عند تلقيك هدية منه كتقدير لقيمة تلك الهدية (Bartlett et al., 2012:2-4). وقد عرّف الباحث هذا البعد بأنه طاقة نفسية وردود ايجابية تجاه اعمال الاخرين التي حققت منفعة لنا ، وما ينتج عنه من سعادة ورضا لكلا الطرفين ، لذا فالامتنان هو مفتاح النجاح في كل شيء.

### Entrepreneurial preparedness

### ث- الاستعداد لريادة الاعمال

يرى (Barreira, 2004:35) بأن تحقيق النجاح الريادي يعتمد إلى حد كبير على مدى استعداد الريادي لاغتنام الفرص بالاعتماد على ما يمتلكه من المهارات كـ(مهارات القيادة والإقناع والتسويق والإدارة المالية والقانونية والاتصالات والتخطيط السياسي والاستراتيجي) ، اي المهارات اللازمة لوضع خطة عمل مناسبة والتي بدونها قد لا يتمكن رواد الأعمال من اغتنام الفرص المتاحة لهم والمضي قدماً في أنشطة البدء أو إدارة الأعمال المستمرة بغية تحقيق النجاح الريادي. وفي السياق نفسه اشار (Ardichvili et al. 2003: 106) الى أن العملية الأساسية للتعرف على الفرص واغتنامها تستند الى عدة عوامل رئيسية منها ( اليقظة الريادية ، المعرفة والخبرة السابقة ، العلاقات الاجتماعية ، توفر المعلومات المتعلقة بالفرص ، السمات الشخصية بما في ذلك التفاؤل والفعالية الذاتية والإبداع ). وقد عرّف الباحث هذه الممارسة بأنه قدرة رواد المنظمة الريادية على اكتشاف وتقييم واغتنام الفرص التي تعد من الامور المهمة في تحقيق النجاح الريادي.

## المبحث الثالث

### الجانب العملي

#### اولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

إنّ توزيع البيانات سواء كان (طبيعياً او غير طبيعي) يحدد استخدام الاحصاءات المعلمية او اللامعلمية ، فالتوزيع الطبيعي يستند الى استخدام الاحصاءات المعلمية اما التوزيع غير الطبيعي فيستند الى استخدام الاحصاءات اللامعلمية ، ولمعرفة طبيعة توزيع بيانات البحث الحالية اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك ، وكما يأتي:

## 1- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

لمعرفة طبيعة توزيع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) , إذ تبين نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (5) بأن مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.114 ، 0.186) وهو أعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) ومن ثمَّ فهو غير دال معنوياً ، وهذا يدلُّ بأن جميع بيانات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والنجاح الريادي تخضع للتوزيع الطبيعي الذي يعتمد على استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

جدول (5) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغيرات الدراسة.

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test                 |                |                   |                   |
|--|----------------|-------------------|-------------------|
|  |                | GHRMP             | EntSuc            |
| N  |                | 130               | 130               |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>                   | Mean           | 4.3294            | 4.3337            |
|  | Std. Deviation | .36041            | .38296            |
| Most Extreme Differences                           | Absolute       | .170              | .140              |
|  | Positive       | .118              | .097              |
|  | Negative       | -.170             | -.140             |
| Test Statistic                                     |                | .170              | .140              |
| Asymp. Sig. (2-tailed)                             |                | .114 <sup>c</sup> | .186 <sup>c</sup> |
| a. Test distribution is Normal.                    |                |                   |                   |
| b. Calculated from data.                           |                |                   |                   |
| c. Lilliefors Significance Correction.             |                |                   |                   |
| d. This is a lower bound of the true significance. |                |                   |                   |

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

## ثانياً- اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

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

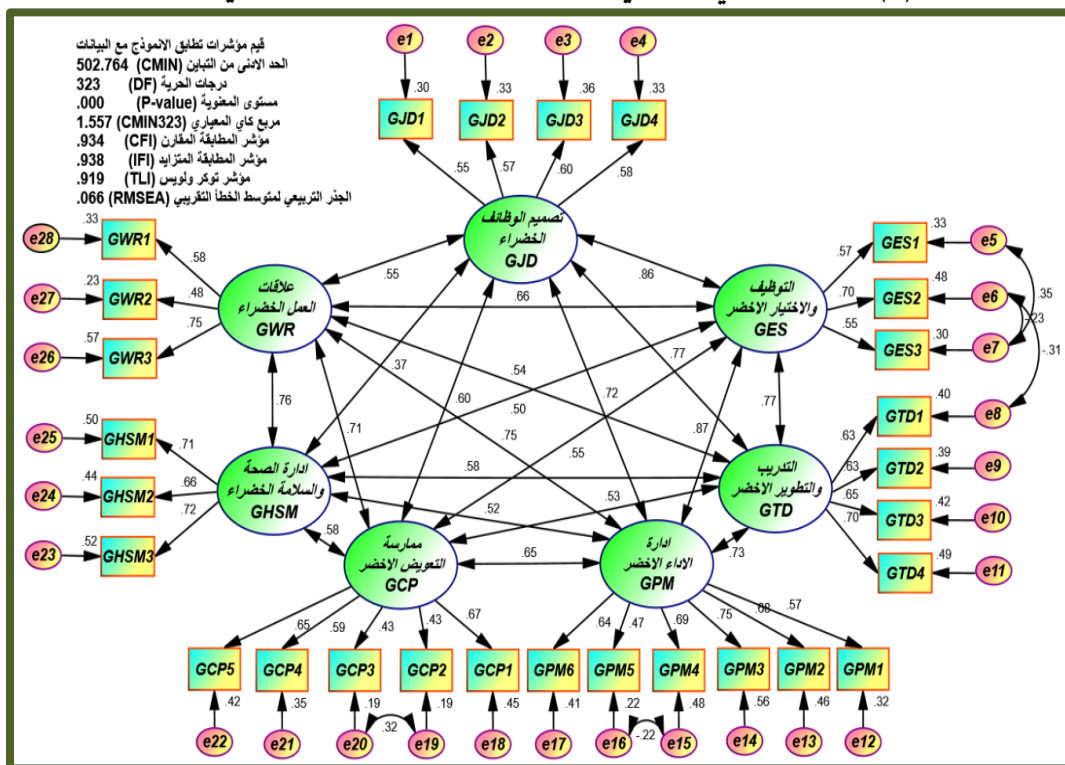
## 1- التحليل العامل التوكيدي لمقياس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء :

يتضح من الشكل (2) إنَّ كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات ابعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الابعاد الفرعية السبعة بفقراتها ، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (CR) الظاهرة في الجدول (6) أتضح إنها أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

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



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



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

جدول (6) قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

|      |     |                                | Estimate | S.E. | C.R.  | P   |
|------|-----|--------------------------------|----------|------|-------|-----|
| GJD1 | <-- | Green job design               | .948     | .197 | 4.806 | *** |
| GJD2 | <-- | Green job design               | .930     | .190 | 4.896 | *** |
| GJD3 | <-- | Green job design               | 1.002    | .198 | 5.060 | *** |
| GJD4 | <-- | Green job design               | 1.000    |      |       |     |
| GES1 | <-- | green Employment and selection | 1.000    |      |       |     |
| GES2 | <-- | green Employment and selection | 1.360    | .242 | 5.618 | *** |
| GES3 | <-- | green Employment and selection | .996     | .168 | 5.915 | *** |
| GTD1 | <-- | Green Training and Development | 1.000    |      |       |     |
| GTD2 | <-- | Green Training and Development | .897     | .158 | 5.681 | *** |
| GTD3 | <-- | Green Training and Development | .952     | .163 | 5.827 | *** |

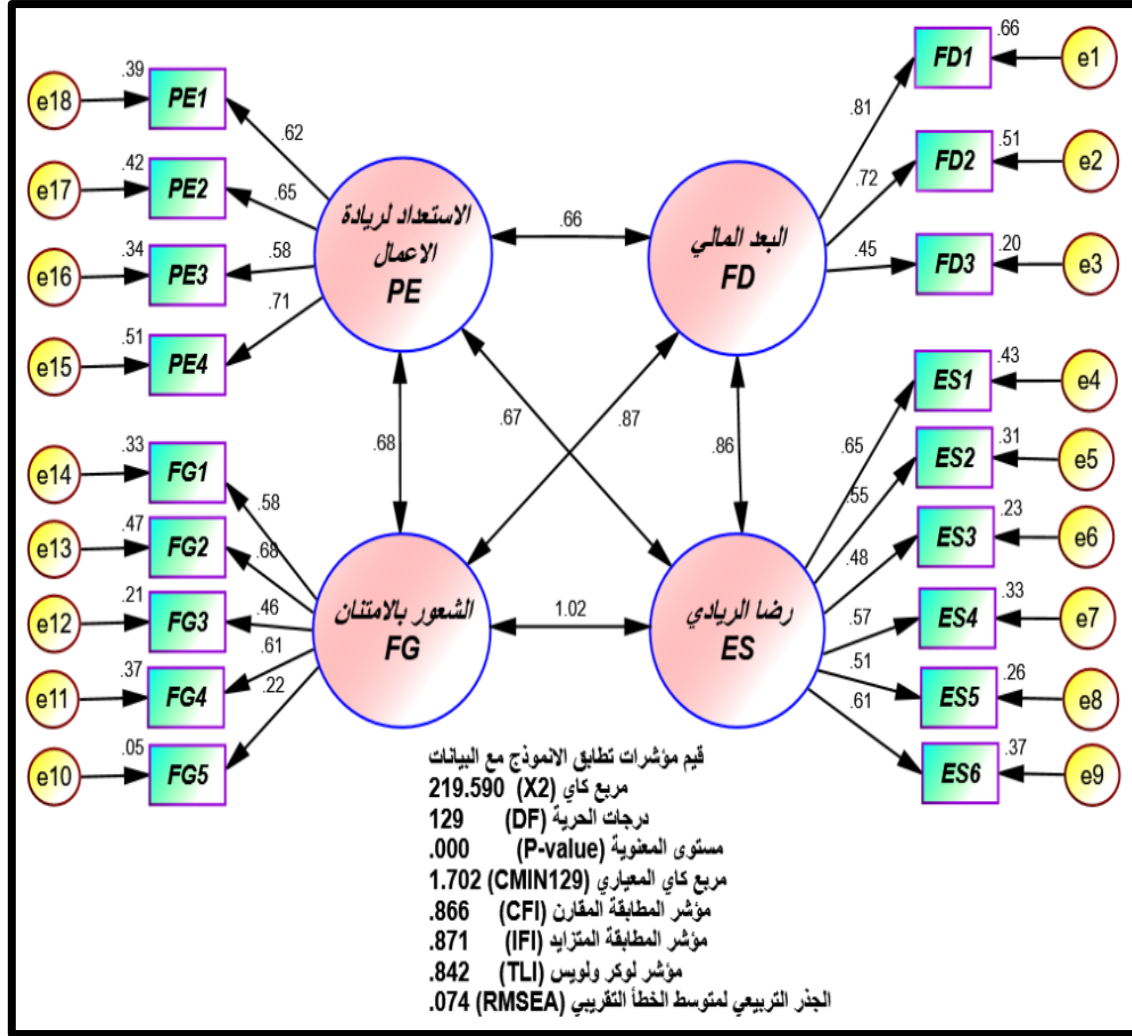
|       |          |                                    |       |      |       |     |
|-------|----------|------------------------------------|-------|------|-------|-----|
| GTD4  | <--<br>- | Green Training and Development     | 1.036 | .168 | 6.160 | *** |
| GPM1  | <--<br>- | Green Performance Management       | .914  | .163 | 5.624 | *** |
| GPM2  | <--<br>- | Green Performance Management       | 1.077 | .167 | 6.438 | *** |
| GPM3  | <--<br>- | Green Performance Management       | 1.472 | .211 | 6.983 | *** |
| GPM4  | <--<br>- | Green Performance Management       | 1.113 | .171 | 6.521 | *** |
| GPM5  | <--<br>- | Green Performance Management       | .762  | .162 | 4.692 | *** |
| GPM6  | <--<br>- | Green Performance Management       | 1.000 |      |       |     |
| GCP1  | <--<br>- | green compensation Practice        | .961  | .169 | 5.677 | *** |
| GCP2  | <--<br>- | green compensation Practice        | .590  | .147 | 4.009 | *** |
| GCP3  | <--<br>- | green compensation Practice        | .555  | .138 | 4.027 | *** |
| GCP4  | <--<br>- | green compensation Practice        | .919  | .177 | 5.206 | *** |
| GCP5  | <--<br>- | green compensation Practice        | 1.000 |      |       |     |
| GHSM1 | <--<br>- | Green Health and Safety management | .960  | .145 | 6.608 | *** |
| GHSM2 | <--<br>- | Green Health and Safety management | .992  | .158 | 6.294 | *** |
| GHSM3 | <--<br>- | Green Health and Safety management | 1.000 |      |       |     |
| GWR1  | <--<br>- | Green work relationships           | .715  | .124 | 5.784 | *** |
| GWR2  | <--<br>- | Green work relationships           | .738  | .153 | 4.812 | *** |
| GWR3  | <--<br>- | Green work relationships           | 1.000 |      |       |     |

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

## 2- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير النجاح الريادي

يتضح من الشكل (3) أن الفقرة الخامسة من بعد الشعور بالامتتان لمتغير النجاح الريادي قد حازت على وزن انحدار (تقدير معلمة) قليل جدا اذ بلغ (0.22) وهو اقل من النسبة المقبولة البالغة (0.40) مما اضطر للرجوع الى البرنامج الاحصائي لتفحص مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج وبعد اجراء كم مؤشر تعديل لم يتغير تقدير المعلمة بالنسبة للفقرة المذكورة ومن ثمّ فمن الضروري حذف هذه الفقرة لضعف وزنها الانحداري في تمثيل بعد الشعور بالامتتان.

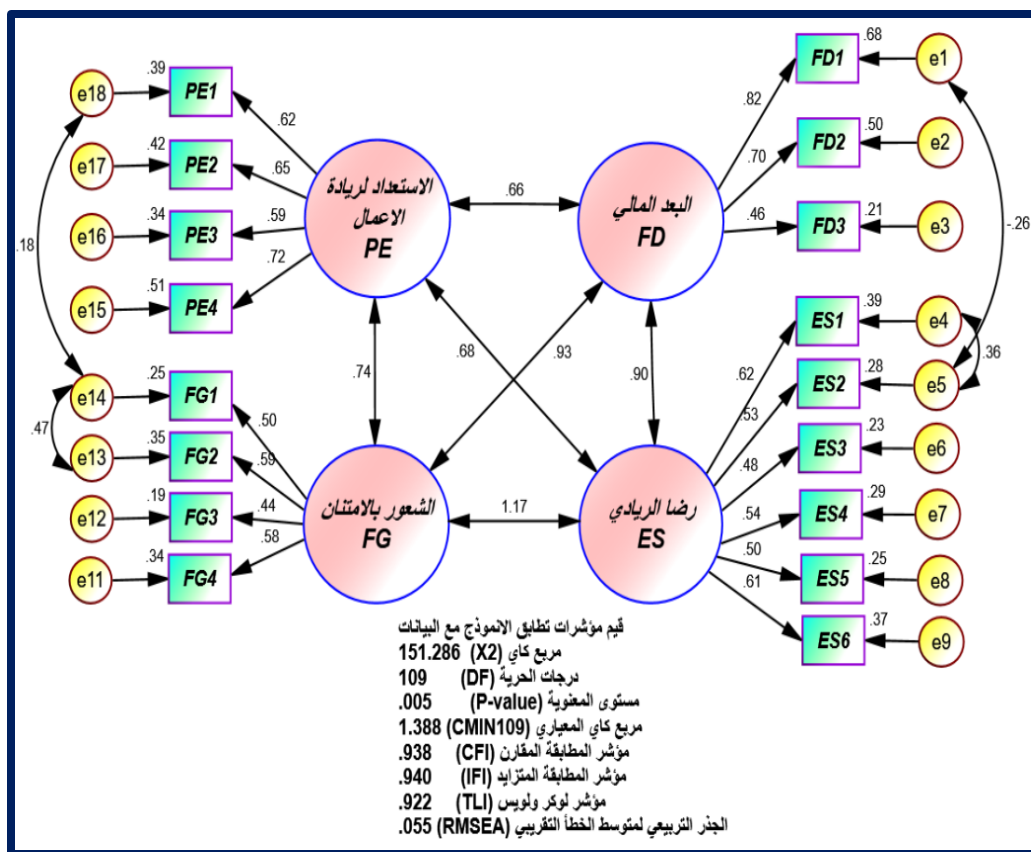
شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير النجاح الريادي (الانموذج الاول).



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

وبعد حذف الفقرة الخامسة من بعد الشعور بالامتنان وإعادة حساب نتائج التحليل ، كانت تقديرات المعلمات المعيارية لجميع فقرات ابعاد متغير النجاح الريادي قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (4) وان جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (CR) الظاهرة في الجدول (7) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وكما مبينة في الشكل (4) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير النجاح الريادي يقاس بـ(4) ابعاد فرعية يقاس الأول منها بـ(3) فقرات ، والثاني بـ(6) فقرات ، والثالث بـ(4) فقرات ، والرابع بـ(4) فقرات.

شكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير النجاح الريادي (الانموذج الثاني).



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

جدول (7) قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس النجاح الريادي.

|     |                                   | Estimate | S.E. | C.R.  | P   |
|-----|-----------------------------------|----------|------|-------|-----|
| FD1 | <--- financial dimension          | 1.000    |      |       |     |
| FD2 | <--- financial dimension          | .868     | .113 | 7.710 | *** |
| FD3 | <--- financial dimension          | .612     | .124 | 4.937 | *** |
| ES1 | <--- Entrepreneurial satisfaction | 1.158    | .177 | 6.537 | *** |
| ES2 | <--- Entrepreneurial satisfaction | 1.000    |      |       |     |
| ES3 | <--- Entrepreneurial satisfaction | .814     | .184 | 4.432 | *** |
| ES4 | <--- Entrepreneurial satisfaction | 1.006    | .208 | 4.839 | *** |
| ES5 | <--- Entrepreneurial satisfaction | 1.013    | .223 | 4.543 | *** |
| ES6 | <--- Entrepreneurial satisfaction | 1.240    | .238 | 5.205 | *** |
| FG1 | <--- Feeling of grateful          | 1.202    | .276 | 4.349 | *** |
| FG2 | <--- Feeling of grateful          | 1.516    | .321 | 4.722 | *** |
| FG3 | <--- Feeling of grateful          | 1.000    |      |       |     |
| FG4 | <--- Feeling of grateful          | 1.543    | .331 | 4.668 | *** |
| PE1 | <--- Prepare for entrepreneurship | .837     | .143 | 5.860 | *** |
| PE2 | <--- Prepare for entrepreneurship | .889     | .147 | 6.042 | *** |
| PE3 | <--- Prepare for entrepreneurship | .818     | .147 | 5.553 | *** |
| PE4 | <--- Prepare for entrepreneurship | 1.000    |      |       |     |

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

## ثالثاً- اختبار الثبات لأداة القياس

بغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا , اذ تبين أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الرئيسية وابعاده الفرعية قد تراوحت بين (0.716 - 0.910) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم ألفا المعيارية البالغة (0.70) وبذلك أصبحت أداة البحث صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات العالي. ويبين الجدول (8) معاملات الثبات لأداة قياس البحث الحالية .

جدول(8) معاملات الثبات لأداة قياس البحث.

| الابعاد الفرعية          | قيم معامل كرونباخ الفا لكل بعد | قيم معامل كرونباخ الفا لكل متغير | المتغيرات الرئيسية                    |
|--------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| تصميم الوظائف الخضراء    | 0.767                          | 0.910                            | ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء |
| التوظيف والاختيار الاخضر | 0.737                          |                                  |                                       |
| التدريب والتطوير الاخضر  | 0.740                          |                                  |                                       |
| إدارة الاداء الاخضر      | 0.791                          |                                  |                                       |
| ممارسة التعويض الخضراء   | 0.716                          |                                  |                                       |
| الصحة والسلامة الخضراء   | 0.737                          |                                  |                                       |
| علاقات العمل الخضراء     | 0.885                          |                                  |                                       |
| البعد المالي             | 0.776                          | 0.878                            | النجاح الريادي                        |
| رضا الريادي              | 0.769                          |                                  |                                       |
| الشعور بالامتنان         | 0.781                          |                                  |                                       |
| الاستعداد لريادة الاعمال | 0.735                          |                                  |                                       |

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

## رابعاً- وصف وتشخيص متغيرات البحث

## 1- وصف وتشخيص متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء اجمالياً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساته الفرعية اجمالياً , اذ يظهر الجدول (9) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يقاس بسبع ممارسات تمثلت ب(ممارسة تصميم الوظائف الخضراء , ممارسة التوظيف والاختيار الاخضر , ممارسة التدريب والتطوير الخضراء , ممارسة إدارة الاداء الاخضر , ممارسة التعويض الخضراء , ممارسة إدارة الصحة والسلامة الخضراء , ممارسة علاقات العمل الخضراء) , اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.329) وبلغ الانحراف المعياري (0.36) و بلغ معامل الاختلاف (8.3160%) وبلغت الأهمية النسبية (86.58%) , وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قد حاز على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات افراد عينة البحث , مما يؤكد على أن الشركات الريادية المبحوثة تركز على الجانب البيئي في ممارساتها كافة ولا سيما في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحويل الموظفين التقليديين الى موظفين اصدقاء للبيئة بهدف تعزيز مساهمتهم في تحقيق الاستدامة البيئية. اما بالنسبة الى الأهمية النسبية الخاصة بكل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فقد حققت ممارسة إدارة الصحة والسلامة الخضراء (GHSM) المرتبة الاولى اذ بلغت اهميتها النسبية (91.02) , ثم جاءت ممارسة التدريب والتطوير الخضراء (GTD) بالمرتبة الثانية حيث بلغت اهميتها النسبية (86.72) , وقد حققت ممارسة علاقات العمل الخضراء (GWR) المرتبة الثالثة حيث بلغت اهميتها النسبية

(86.3) , ثم نالت ممارسة التعويض الخضراء (GCP) المرتبة الرابعة حيث بلغت اهميتها النسبية (86.14) , ثم نالت ممارسة تصميم الوظائف الخضراء (GJD) المرتبة الخامسة حيث بلغت اهميتها النسبية (85.6) , ثم نالت ممارسة التوظيف والاختيار الخضراء (GES) المرتبة السادسة حيث بلغت اهميتها النسبية (85.32) , وجاءت بعد ذلك بالمرتبة السابعة والاحيرة ممارسة إدارة الاداء الاخضر (GPM) حيث بلغت اهميتها النسبية (84.94).

جدول (9) الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. (N=130)

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

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

## 2- وصف وتشخيص متغير النجاح الريادي اجمالياً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لمتغير النجاح الريادي وابعاده اجمالياً , اذ يظهر الجدول (10) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير النجاح الريادي والذي يقاس بأربعة ابعاد تمثلت بـ(البعد المالي , رضا الريادي , الشعور بالامتتان , الاستعداد لريادة الاعمال) , اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.36) وبلغ الانحراف المعياري (0.391) وبلغ معامل الاختلاف (8.968%) و بلغت الأهمية النسبية (87.2%) , وتشير هذه النتائج الإحصائية الى ان متغير النجاح الريادي قد حاز على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات الافراد عينة البحث , مما يؤكد أن الشركات الريادية المبحوثة تركز على تحقيق نجاحها الريادي. اما بالنسبة الى الأهمية النسبية الخاصة بكل بعد من ابعاد النجاح الريادي فقد حقق بعد الاستعداد لريادة الاعمال (PE) المرتبة الاولى اذ بلغت اهميته النسبية (89.8) , ثم جاء بعد رضا الريادي (ES) بالمرتبة الثانية حيث بلغت اهميته النسبية (86.96) , وقد حقق بعد الشعور بالامتتان (FG) المرتبة الثالثة حيث بلغت اهميته النسبية (86.4) , وجاء بعد ذلك بالمرتبة الرابعة والاحيرة البعد المالي (FD) حيث بلغت اهميته النسبية (85.22).

جدول (10) الاحصاءات الوصفية لمتغير النجاح الريادي. (N=130)

| ترتيب الابعاد | الاهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات |
|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|---------|
| 4             | 85.22             | 13.236           | 0.564             | 4.261         | FD      |
| 2             | 86.96             | 9.4296           | 0.41              | 4.348         | ES      |
| 3             | 86.4              | 10.717           | 0.463             | 4.32          | FG      |
| 1             | 89.8              | 10.245           | 0.46              | 4.49          | PE      |
|               | 87.2              | 8.968            | 0.391             | 4.36          | EntSuc  |

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

## خامساً- اختبار فرضيات البحث

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

استخدم الباحث اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) بممارساتها الفرعية (تصميم الوظائف الخضراء , التوظيف والاختيار الاخضر , التدريب والتطوير الاخضر , إدارة الاداء الاخضر , ممارسة التعويض الخضراء , إدارة الصحة والسلامة الخضراء , علاقات العمل الخضراء) والمتغير المعتمد (النجاح الريادي) بأبعاده (البعد المالي , رضا الريادي , الشعور بالامتنان , الاستعداد لريادة الاعمال).

ويظهر الجدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد متغيري البحث الحالية , ويشير وكذلك إلى حجم عينة البحث البالغة (130) ونوع الاختبار (2-tailed) , اضافة الى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها , فإذا ظهرت العلامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فإن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.01 ودرجة ثقة 99% , فيما تدل العلامة (\*) على معنويته عند مستوى 0.05 وبدرجة ثقة 95%.

جدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط بين ممارسات (GHRM) بممارساتها الفرعية والنجاح الريادي.

|        |                        | GJD    | GES    | GTD    | GP<br>M | GCP    | GHSM   | GWR   | GHRMP  |
|--------|------------------------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|-------|--------|
| EntSuc | Pearson<br>Correlation | .553** | .634** | .561** | .645**  | .484** | .552** | .502* | .770** |
|        | Sig. (2-<br>tailed)    | .000   | .000   | .000   | .000    | .000   | .000   | .000  | .000   |
|        | N                      | 130    | 130    | 130    | 130     | 130    | 130    | 130   | 130    |

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

تشير نتائج الجدول (12) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتغير النجاح الريادي , إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.770) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة بلغت (99%).

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

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

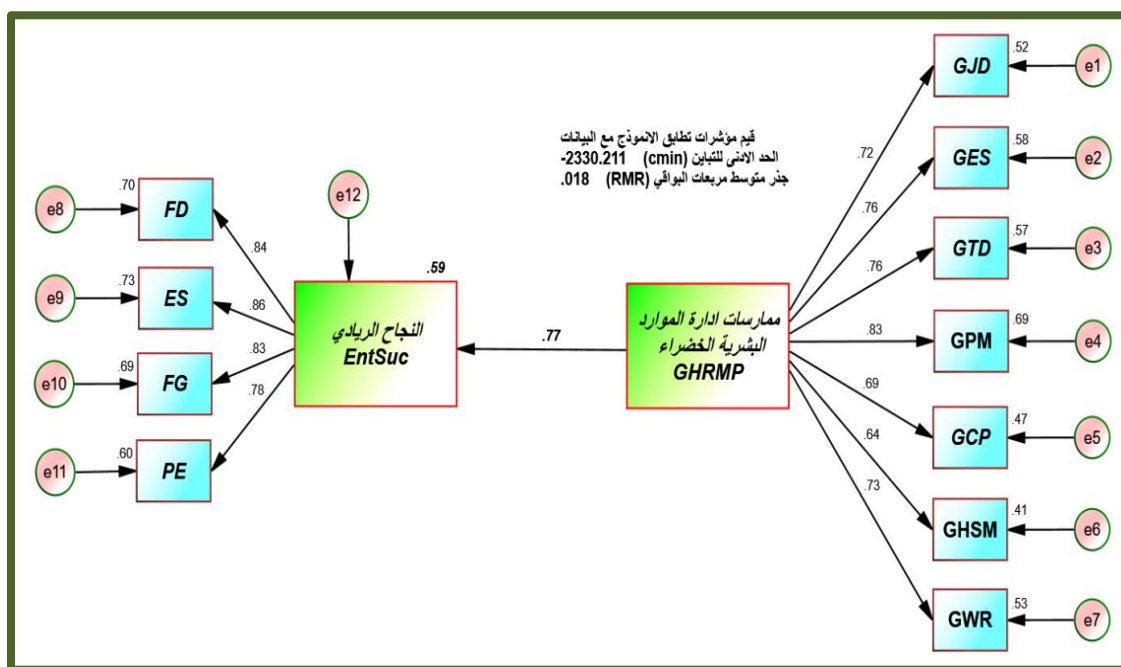
يوضح الشكل (5) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في متغير النجاح الريادي ، اذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة الأنموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.018) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغت (0.77) وهذا يدل على أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يؤثر في متغير النجاح الريادي بنسبة (77%) على مستوى الشركات الريادية المبحوثة. وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (12) بلغت (13.711) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (5) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.59) وهذا يدل على بأن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قادر على تفسير ما نسبته (59%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي في الشركات الريادية المبحوثة أما النسبة المتبقية والبالغة (41%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أن أنموذج البحث. ويكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) يؤثر في تعزيز المتغير المعتمد (النجاح الريادي) ، وهذا يفسر اهتمام الشركات الريادية المبحوثة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كونها تسهم في جذب افضل الكفاءات البشرية والعمل على تطوير مهاراتها لتكون قادرة على الابداع والابتكار وحل المشكلات البيئية اينما وجدت باتجاه أن تكون تلك الشركات الريادية صديقة للبيئة في عملياتها كافة وكل هذا يسهم وبدرجة كبيرة في تعزيز نجاحها الريادي. وتتفق هذه النتيجة مع رأي (احمد، 2019:423) الذي اشار الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعمل على تطوير جهود الموظفين الابتكارية والابداعية لإنتاج السلع و/او الخدمات الصديقة للبيئة والتي تؤدي الى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة والترابط ما بين المنظمة وموظفيها وهذا ما يتطلبه تحقيق النجاح الريادي.

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



شكل (5) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح الريادي.



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

جدول (12) مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الرئيسية.

|        |      |        | S.R.W | Estimate | S.E. | C.R.   | P   |
|--------|------|--------|-------|----------|------|--------|-----|
| EntSuc | <--- | GHRMP  | .770  | .818     | .060 | 13.711 | *** |
| GPM    | <--- | GHRMP  | .828  | 1.158    | .069 | 16.752 | *** |
| GCP    | <--- | GHRMP  | .688  | .842     | .078 | 10.759 | *** |
| GTD    | <--- | GHRMP  | .757  | 1.090    | .083 | 13.158 | *** |
| GES    | <--- | GHRMP  | .759  | 1.199    | .091 | 13.234 | *** |
| GJD    | <--- | GHRMP  | .719  | .887     | .076 | 11.741 | *** |
| GHSM   | <--- | GHRMP  | .639  | .828     | .088 | 9.429  | *** |
| GWR    | <--- | GHRMP  | .725  | .996     | .083 | 11.961 | *** |
| FD     | <--- | EntSuc | .839  | 1.237    | .071 | 17.545 | *** |
| ES     | <--- | EntSuc | .857  | .919     | .049 | 18.866 | *** |
| FG     | <--- | EntSuc | .830  | .955     | .056 | 16.905 | *** |
| PE     | <--- | EntSuc | .776  | 1.000    |      |        |     |

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

## المبحث الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً- الاستنتاجات

- 1- إن الشركات الريادية المبحوثة ليست على دراية بمفهوم GHRM. ومع ذلك ، فهي تدرج الاهداف البيئية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ويمكن تفسير ذلك عن طريق حقيقة أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء يعد مفهوم حديث نسبياً وغير معروف حتى الآن ، مما جعل تلك الشركات تقتصر الى اعتماد المفاهيم الاكاديمية لهذه الممارسات الخضراء .
- 2- كلما زاد اهتمام المنظمات الريادية باعتماد الممارسات البيئية عموماً وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على وجه الخصوص كلما مكنها ذلك من جذب الكفاءات المميزة التي تعمل على تعزيز نجاحها الريادي.
- 3- إن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر افضل طريقة لتحقيق اهداف المسؤولية الاجتماعية.
- 4- حاز متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات الافراد عينة البحث ، مما يؤكد على أن الشركات الريادية المبحوثة تركز على الجانب البيئي في كافة ممارساتها ولا سيما في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحويل الموظفين التقليديين الى موظفين اصدقاء للبيئة بهدف تعزيز مساهمتهم في تحقيق الاستدامة البيئية.
- 5- حاز متغير النجاح الريادي على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات الافراد عينة البحث ، وهذا يؤكد على أن الشركات الريادية المبحوثة تركز على تحقيق نجاحها الريادي.
- 6- اظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتغير النجاح الريادي ، اذ تعكس هذه العلاقة الدور المميز والفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز النجاح الريادي للشركات الريادية المبحوثة.
- 7- اظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) في تعزيز المتغير المعتمد (النجاح الريادي) ، وهذا يفسر اهتمام الشركات الريادية المبحوثة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كونها تسهم في جذب افضل الكفاءات البشرية والعمل على تطوير مهاراتها لتكون قادرة على الابداع والابتكار وحل المشكلات البيئية اينما وجدت باتجاه أن تكون تلك الشركات الريادية صديقة للبيئة في كافة عملياتها وكل هذا يسهم وبدرجة كبيرة في تعزيز نجاحها الريادي.

## ثانياً- التوصيات

- 1- نظراً لحدثة متغيرات البحث الحالي فمن الضروري أن تتبنى المنظمات التعليمية المختصة تشجيع الباحثين على تركيز جهودهم الدراسية في المواضيع ذات التوجه البيئي ولا سيما في مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ولمختلف قطاعات الشركات الريادية لاعتماد المفاهيم الاكاديمية لهذه الممارسات الخضراء التي لها أهمية كبيرة في تعزيز النجاح الريادي.
- 2- ينبغي على إدارات الشركات الريادية المبحوثة توظيف الجوانب البيئية في كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وذلك لأنها تسهم وبشكل كبير في زيادة دوافع العمل وإدراك المزيد من الفرص فضلاً عن تعزيز سمعة تلك الشركات الريادية وميزتها التنافسية الامر الذي ينعكس ايجابيا على تعزيز النجاح الريادي.

- 3- ينبغي على المنظمات الريادية النظر الى القضايا البيئية والاجتماعية بنظرة اشمل من قضاياها الاقتصادية , لكون نجاحها وتحقيق الارباح اليوم يعتمد وبدرجة كبيرة على تحقيق اهداف المسؤولية الاجتماعية والبيئية على حد سواء .
- 4- ينبغي على المنظمات الريادية زيادة الاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحويل الموظفين التقليديين الى موظفين اصدقاء للبيئة بهدف تعزيز مساهمتهم في تحقيق الاستدامة البيئية.
- 5- ينبغي على اصحاب الشركات الريادية او من ينوب عنهم من المسؤولين زيادة الاهتمام باعداد النجاح الريادي .
- 6- ضرورة استثمار علاقتي الارتباط والتأثير الايجابيتين لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح الريادي عن طريق قيام الشركات المبحوثة بوضع الخطط الاستباقية للاستفادة من تلك الممارسات الخضراء في تعزيز النجاح الريادي.
- 7

## المصادر

### اولاً- المصادر العربية

1. احمد, مناف عبد المطلب. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية, 11(26).
2. جاسم , رؤى يونس. (2013). تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقتدار المعرفي لضمان النجاح الاستراتيجي-دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (رسالة ماجستير , كلية الإدارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية , العراق).
3. الجبوري , فلاح حسن حسن. (2014). القابلية الامتصاصية للمعرفة وتأثيرها في النجاح الريادي-دراسة ميدانية تحليلية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية. (رسالة ماجستير , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة القادسية , العراق).
4. الدليمي , سمر صلاح شاكر. (2013). تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت وأنعكاسها في النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة بابل. (كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , العراق).
5. دهام , عبد الستار إبراهيم. (2005). التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات-دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان في العراق. (رسالة ماجستير , كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد , العراق).
6. العنزي , أميرة خضير كاظم. (2010). دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي-دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف. (رسالة ماجستير , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة الكوفة, العراق).
7. الكرعوي , محمد ثابت والكلابي , مظفر جواد. (2019). الدور الاستراتيجي للقيادة الفاضلة لتعزيز الامتتان الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية في دائرة صحة بابل. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والماليه , 11(3).

## ثانياً- المصادر الأجنبية

1. Ahmad, N. H. (2007). A cross cultural study of entrepreneurial competencies and entrepreneurial success in SMEs in Australia and Malaysia (Doctoral dissertation, The University of Adelaide, Malaysia).
2. Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *business & management journal*, 2(1).
3. Ali, H., Islam, U., Scholar, M. S., & Parveen, S.( 2017). Impact of Green Human Resource Management Practices on Job Seekers' Attraction. *Journal of Resources Development and Management*, 38(1).
4. Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2019). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 1(1).
5. Angel, P., Jenkins, A., & Stephens, A. (2018). Understanding entrepreneurial success: A phenomenographic approach. *International Small Business Journal*, 36(6).
6. Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1).
7. Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1).
8. Bangwal, D., & Tiwari, P. (2015). Green HRM—A way to greening the environment. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(12).
9. Barreira, J. C. D. (2004). The influence of business knowledge and work experience, as antecedents to entrepreneurial success (Doctoral dissertation, faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria).
10. Bartlett, M. Y., Condon, P., Cruz, J., Baumann, J., & Desteno, D. (2012). Gratitude: Prompting behaviours that build relationships. *Journal Cognition & emotion*, 26(1). م
11. Bastrykina, O. (2018). Critical Research On Sustainability In HRM. (Master Thesis, University GENT, Netherlands).
12. Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Journal Sustainability*, 10(6).
13. Calvo, J. C. A., & Garcia, G. M. (2010). Established Business Owners'success: Influencing Factors. *Journal of developmental entrepreneurship*, 15(03).
14. Chandrjeet (2017). Concept of Green HRM in Banking Industry. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 5(7).
15. Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business venturing*, 8(5).
16. Cubico, S., Bortolani, E., Favretto, G., & Sartori, R. (2010). Describing the entrepreneurial profile: the entrepreneurial aptitude test (TAI). *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(4).
17. Das, S. C., & Singh , R ,K . (2016). Green HRM and Organizational Sustainability: An Empirical Review. *Kegels Journal of Social Science*, 8 (1&2).
18. Eriksson, J., & Li, M. (2012). Success factors of entrepreneurial small and medium sized enterprises in the Gnosjö municipality. (Master Thesis, Malardalen University, Sweden).
19. Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M.R. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Journal Management science letters*, 5(1).

20. Fisher, R. (2011). Passion, resilience, obsession & sustained entrepreneurial action: The path to entrepreneurial success. (Doctoral dissertation. Faculty of Business and Enterprise, Swinburne University of Technology, Australia).
21. Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M. Z. M., Sharif, S., & Zakuan, N. (2016). State-of-the-art Green HRM System: Sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124(1).
22. Haber, S., & Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures—the case of the tourism industry. *Journal of small business management*, 43(3), 257-286.
23. Halabi, C. E., & Lussier, R. N. (2014). A model for predicting small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1).
24. Halawi, A & Zaraket, W.,(2018). Impact of Green Human Resource Management on Employee Behavior, *Journal of Applied Business Research*, 1(1).
25. Hosain, M. S., & Rahman, M. S. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(6).
26. Irene, B. N. O. (2016). Gender and entrepreneurial success: A cross cultural study of competencies of female SMEs operators in South Africa (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University, South Africa).
27. Jaaron, A. A, & Masri, H. A.. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 143(1), 474-489.
28. Jabbar, M. H., & Abid, M. (2015). A Study of Green HR Practices and Its Impact on Environmental Performance: A Review. *MAGNT Journal*, 3(8).
29. Jilcha, K., & Kitaw, D. (2016). Industrial occupational safety and health innovation for sustainable development. *Engineering science and technology, an international journal*, 20(1).
30. Juhdi, N. H., Hong, T. S., & Juhdi, N. (2015). Market orientation and entrepreneurial success: Mediating the role of entrepreneurial learning intensity. *Journal Pengurusan*, 43(1).
31. Juhdi, N. H., Hong, T. S., & Juhdi, N. (2015). Market orientation and entrepreneurial success: Mediating the role of entrepreneurial learning intensity. *Journal Pengurusan*, 43(1).
32. Katekhaye, D. (2018). Barriers And Opportunities Of Rural Entrepreneurship: Indian And Hungarian Scenario. (Doctoral Dissertation, Szent Istvan University, Hungary).
33. Mashala, Y. L. (2018). Green Human Resource Management and Environmental Sustainability in Tanzania: A Review and Research Agenda. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 2(12).
34. Masri, H. A. (2016). Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study (Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine).
35. Mkhavale, V. A., & Ntshakala, T. (2018). Entrepreneurship in the rural context: Practical reflection on success and innovation. *African Journal of Business Management*, 12(21).
36. Mousa, S. K., & Othman, M. (2019). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243(1).
37. Mtembu, V. (2019). Does having knowledge of green human resource management practices influence its implementation within organizations?. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2).
38. Müceldili, B., Erdil, O., Akgün, A. E., & Keskin, H. (2015). Collective gratitude: Positive organizational scholarship perspective. *International Business Research*, 8(8), 92.
39. Ngah, R., & Salleh, Z. (2015). Emotional intelligence and entrepreneurs' innovativeness towards entrepreneurial success: A preliminary study. *American Journal of Economics*, 5(2).

40. Nikolopoulou, K. & Raycheva, K. (2019). Sustainable Competitive Advantage through Green Human Resource Management. (Master Thesis, Aalborg University, Denmark).
41. Opatha, H. H. D. N. P. (2013). Green Human Resource Management: A Simplified Introduction. Conference Paper Proceedings of the HR Dialogue , Faculty of Management Studies and Commerce University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka,1(1).
42. Opatha, H. H. D. N. P., & Hewapathirana, R. A. (2019) .Defining Green and Green Human Resource Management: A Conceptual Study. International Journal of Arts and Commerce, 8(5).
43. Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. Journal International Business Research, 7(8).
44. Orser, B. J., Hogarth-Scott, S., & Riding, A. L. (2000). Performance, firm size, and management problem-solving. Journal of Small Business Management, 38(4).
45. Pauceanu, A. M., Alpenidze, O., Edu, T., & Zaharia, R. M. (2019). What determinants influence students to start their own business? Empirical evidence from United Arab Emirates Universities. Sustainability Journal, 11(92).
46. Peerzadah, S. A., Mufti, S., & Nazir, N. (2018). Green Human Resource Management: A Review. International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, 7 (3).
47. Prasad, R. S. (2013). Green HRM-partner in sustainable competitive growth. Journal of Management Sciences and Technology, 1(1).
48. Rahimian, M. (2014). Paradoxes in green human resource management: Evidence from the Italian context. (Master Thesis, University POLITECNICO DI MILANO, Italia).
49. Razmus, W., & Laguna, M. (2018). Dimensions of entrepreneurial success: a multilevel study on stakeholders of micro-enterprises. Frontiers in psychology, 9(1).
50. Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. Asia Pacific Journal of Management, 35(3).
51. Russo, G. (2017). Job design and skill development in the workplace. Skill Mismatch in Labor Markets, Research Journal in Labor Economics, 45(1).
52. Sakwa, S. M. (2018). Factors Affecting Implementation of Green Human Resource Practices In The Civil Service In Kenya (Master Thesis, University Of Nairobi, Kenya).
53. Sarode, A. P., & Patil, J. (2018) Green Human Resource Management: Role of HR Managers To Achieve Sustainability. International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT),6 (1).
54. Setia, S. (2018). Personality profile of successful entrepreneurs. Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura, 21(1).
55. Shaban, S. (2019). Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and Its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. Journal International Business Research, 12(5).
56. Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. Journal Business Strategy and the Environment, 28(5).
57. Shahriari, B., Hassanpoor, A., Navehebrahim, A., & Jafarina, S. (2019). A systematic review of Green Human Resource Management. environmental protection, EVERGREEN Joint Journal of Novel Carbon Resource Sciences & Green Asia Strategy, 06 (2).
58. Siyambalapitiya, J., Xu, Z., & Xiaobing, L. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. Journal of Cleaner Production, 201(1).

59. Solymossy, E. (1998). Entrepreneurial dimensions: The relationship of individual, venture, and environmental factors to success. (Doctoral dissertation, Case Western Reserve University).
60. Stojanoska, A. (2016). Green human resource management: The case of gorenje group, (master thesis, University Ljubljani, Republic of Slovenia).
61. Thapa, A., Thulaseedharan, A., Goswami, A., & Joshi, L. P. (2008). Determinants of street entrepreneurial success. Journal of Nepalese Business Studies, 5(1).
62. Wach, D., Stephan, U., & Gorgievski, M. (2016). More than money: Developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success. International Small Business Journal, 34(8).
63. Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. Journal of cleaner production, 215(1).
64. Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. Journal of Cleaner Production, 204(1).

## ملحق (1)

## استمارة الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

الدراسات العليا / قسم ادارة الاعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استمارة الاستبانة

حضرة السيد المجيب المحترم ...

تحية طيبة

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

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

1. يرجى التفضل بوضع علامة (✓) امام الخيار المناسب لكل سؤال.

2. ان الاجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط , فلا حاجة لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم بوام التوفيق والنجاح .

الباحث

المحور الاول// المعلومات الديموغرافية

المؤهل العلمي:

الجنس:

العمر:

المحور الثاني// متغيرات الدراسة

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

| الفقرات  |  | المقياس   |      |       |              | ت |
|--|--|-----------|------|-------|--------------|---|
| شركتنا:-   |  | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق بشدة |   |
| 1. تدرج عدد من مسؤوليات حماية البيئة في الوصف الوظيفي.   |  |           |      |       |              |   |
| 2. تدرج الاحتياجات البيئية والاجتماعية في الوصف الوظيفي.   |  |           |      |       |              |   |
| 3. تدرج المؤهلات البيئية كعنصر مميز في المواصفات الوظيفية.   |  |           |      |       |              |   |
| 4. تصمم وتستحدث وظائف ابداعية تؤكد على جوانب حماية البيئة.   |  |           |      |       |              |   |
| ب- التوظيف والاختيار الاخضر:- هي عملية جذب وتوظيف المرشحين ذوي الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمات ذات التوجه البيئي. |  |           |      |       |              |   |
| الفقرات  |  | المقياس   |      |       |              | ت |
| شركتنا:-   |  | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق بشدة |   |
| 5. تعتمد معايير (الوعي البيئي) في سياسة توظيف الموارد البشرية.   |  |           |      |       |              |   |
| 6. تستخدم عملية التوظيف والاختيار الالكتروني التي تدعم سياسة الوعي البيئي.   |  |           |      |       |              |   |
| 7. تختار المتقدمين للوظائف ممن تنطبق عليهم المعايير البيئية التي تضعها مسبقاً.   |  |           |      |       |              |   |
| ت- التدريب والتطوير الاخضر:- هي عملية تزويد الأفراد بالخبرات المناسبة التي تساعدهم على تنمية مهاراتهم ومعرفتهم وزيادة وعيهم بالقضايا البيئية.            |  |           |      |       |              |   |
| الفقرات  |  | المقياس   |      |       |              | ت |
| شركتنا:-   |  | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق بشدة |   |
| 8. تقيّم من يحتاج إلى تدريب في الإدارة البيئية.  |  |           |      |       |              |   |
| 9. تنفذ برامج تدريبية لتتّيف الموظفين بأهمية تطبيق الادارة البيئية ونشر الوعي البيئي بغية تقليل الاخطاء والانحرافات البيئية.                             |  |           |      |       |              |   |
| 10. تستخدم عناصر حماية البيئة كموضوعات أساسية في برامجها التدريبية كالحفاظ على الطاقة والموارد وتقليل النفايات وادارتها.                                 |  |           |      |       |              |   |
| 11. تنفذ التدريب على متطلبات الإدارة البيئية لتحسين وعي الموظفين ومهاراتهم ودرابتهم الفنية تجاه حماية البيئة.  |  |           |      |       |              |   |
| ث- ادارة الاداء الاخضر:- هي العملية التي يتم عن طريقها حث الموظفين على تحسين سلوكهم ومهاراتهم البيئية لتحقيق اهداف وغايات منظمتهم البيئية بأفضل طريقة.   |  |           |      |       |              |   |
| الفقرات  |  | المقياس   |      |       |              | ت |
| شركتنا:-   |  | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق بشدة |   |



|     |   |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|
| 12. | تستخدم معايير واهداف بيئية لقياس وتقييم أداء الموظفين في جميع المستويات.            |  |  |  |  |
| 13. | تدرج تقييم الاداء البيئي في الوصف الوظيفي.  |  |  |  |  |
| 14. | تسعى لحل المشكلات البيئية ومعالجتها انيا.   |  |  |  |  |
| 15. | تقوم بأجراء عمليات تدقيق بيئية لمراقبة تنفيذ الانشطة البيئية.                       |  |  |  |  |
| 16. | تحدد الافراد الموهوبين ومكافئتهم على أساس مساهماتهم البيئية.                        |  |  |  |  |
| 17. | تعتمد نظام التغذية العكسية لتزويد الادارة والموظفين عن مدى تحقيقهم للأهداف البيئية. |  |  |  |  |

ج- ممارسة التعويض الخضراء:- هي القوة الدافعة التي تستخدمها المنظمة كأداة لدعم أنشطتها البيئية عن طريق تشجيع مبادرات موظفيها الصديقة للبيئة.

| المقياس      |         |       |      |           | الفقرات  |   |
|--------------|---------|-------|------|-----------|----------|---|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | شركتنا:- |   |
|              |         |       |      |           | 18.      | تعتمد نظام تعويض يعترف ويكافئ مساهمات الموظفين في حماية البيئة.   |
|              |         |       |      |           | 19.      | تكافئ الموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم البيئية.   |
|              |         |       |      |           | 20.      | تكافئ الموظفين لتشجيعهم على تعلم المناهج البيئية.   |
|              |         |       |      |           | 21.      | تستخدم مكافآت غير نقدية لتشجيع المساهمات البيئية مثل إجازة مدفوعة الأجر وإجازة خاصة وهدايا للموظفين وأسرهم. |
|              |         |       |      |           | 22.      | تعترف بمبادرات الموظفين البيئية عند الترويج للشركة والثناء العام.   |

ح- ادارة الصحة والسلامة الخضراء :- هي أعلى درجات الاهتمام بصحة وسلامة الموظفين والمقترنة بحماية البيئة والمجتمع على حد سواء.

| المقياس      |         |       |      |           | الفقرات  |   |
|--------------|---------|-------|------|-----------|----------|---|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | شركتنا:- |   |
|              |         |       |      |           | 23.      | توفر مكان عمل بيئي سليم يحافظ على سلامة الموظف والمجتمع والبيئة الطبيعية. |
|              |         |       |      |           | 24.      | تتخذ مبادرات بيئية لتقليل قلق الموظفين والأمراض المرتبطة بالعمل.          |
|              |         |       |      |           | 22.      | تهتم في بيئة العمل لضمان صحة وسلامة موظفيها.                              |

خ- علاقات العمل الخضراء:- هي عملية بناء علاقة ودية بين الموظفين انفسهم وبينهم وبين بقية اصحاب المصلحة بهدف تحسين القضايا البيئية عن طريق ضمان مشاركة وتمكين الموظفين في اتخاذ القرارات البيئية والعمل على موائمة أهدافهم مع اهداف الإدارة البيئية.

| المقياس      |         |       |      |           | الفقرات  |  |
|--------------|---------|-------|------|-----------|----------|--|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | شركتنا:- |  |
|              |         |       |      |           | 26.      | تؤكد على ثقافة حماية البيئة وتعزيز مبادراتها.        |
|              |         |       |      |           | 27.      | توفر للأفراد فرص المشاركة في اتخاذ القرارات البيئية. |
|              |         |       |      |           | 28.      | تقدم خطوط المساعدة البيئية لجميع اصحاب المصلحة.      |

ثانيا- النجاح الريادي:- هو قدرة المنظمة الريادية على تحقيق البعد المالي عن طريق توليد واغتنام الفرص بكفاءة وفاعلية

وبما يضمن تعزيز رضا وامتنان روادها. ويقاس هذا المتغير عن طريق الابعاد التالية:-

| المقياس      |         |       |      |           | الفقرات  |  | ت |
|--------------|---------|-------|------|-----------|----------|--|---|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | شركتنا:- |  |   |
|              |         |       |      |           | 1.       | حققت شركتنا ربحا كافيًا خلال السنوات الماضية نتيجة اعتمادها الممارسات البيئية. |   |

|   |         |       |      |           |  |
|---|---------|-------|------|-----------|--|
|   |         |       |      |           | 2. تحقق شركتنا ربحاً مرتفعاً في الوقت الحاضر نتيجة اعتمادها الممارسات البيئية.                                   |
|   |         |       |      |           | 3. أتوقع ان تحقق شركتنا زيادة في ارباحها في السنوات القادمة نتيجة اعتمادها الممارسات البيئية.                    |
| ب- رضا الرياديين:- هو الشعور الايجابي الذي يشعر به الرياديين تجاه عملهم والذي يجعلهم مستعدين لبذل اقصى جهد من أجل نجاح مشروعهم الريادي.                                       |         |       |      |           |  |
| المقياس   |         |       |      |           | الفقرات  |
| لا اتفق بشدة  | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة |  |
|   |         |       |      |           | 4. أنا راضٍ جداً عن النجاح الذي حققته شركتي نتيجة اعتمادها الممارسات البيئية.                                    |
|   |         |       |      |           | 5. أنا راضٍ جداً عن التقدم الذي أحرزته شركتي في تحقيق الاهداف البيئية.   |
|   |         |       |      |           | 6. أنا راضٍ للغاية عن التقدم الذي أحرزته شركتي في تحقيق أهدافي المتعلقة بالدخل نتيجة اعتمادها الممارسات البيئية. |
|   |         |       |      |           | 7. انا راضٍ للغاية عن التقدم الذي أحرزته شركتي في تحقيق ذاتي.  |
|   |         |       |      |           | 8. أنا راضٍ للغاية عن التقدم الذي أحرزته شركتي في تطوير مهارات الموظفين المتعلقة بحماية البيئة.                  |
|   |         |       |      |           | 9. امتلك الكثير من النجاح لأكون شاكراً لمختلف المواقف البيئية.   |
| ت- الشعور بالامتنان:- هو طاقة نفسية وردود ايجابية تجاه اعمال الاخرين التي حققت منفعة لنا , وما ينتج عنه من سعادة ورضا لكلا الطرفين , لذا فالامتنان هو مفتاح النجاح في كل شيء. |         |       |      |           |  |
| المقياس   |         |       |      |           | الفقرات  |
| لا اتفق بشدة  | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة |  |
|   |         |       |      |           | 10. انا ممتن لشركتي على تبنيها الممارسات البيئية.  |
|   |         |       |      |           | 11. انا ممتن لموظفي شركتي كونهم يطبقون الممارسات البيئية في عملهم.   |
|   |         |       |      |           | 12. امتلك الكثير من الاشياء التي تجعلني ممتناً.  |
|   |         |       |      |           | 13. انا ممتن لمجموعة من الافراد اللذين كانوا سببا في نجاحي.  |
|   |         |       |      |           | 14. عندما أنظر إلى المجتمع ، لا أرى الكثير لأكون ممتناً له (R).  |
| ث- الاستعداد لريادة الأعمال:- هو قدرة رواد المنظمة الريادية على اكتشاف وتقييم واغتنام الفرص التي تعد من الامور المهمة في تحقيق النجاح الريادي.                                |         |       |      |           |  |
| المقياس   |         |       |      |           | الفقرات  |
| لا اتفق بشدة  | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة |  |
|   |         |       |      |           | 15. لدي شعور قوي بوجود فرص محتملة للنجاح.  |
|   |         |       |      |           | 16. يمكنني التمييز بين الفرص المربحة والفرص غير المربحة.   |
|   |         |       |      |           | 17. لدي موهبة لمعرفة الفرص ذات القيم العالية مقابل الفرص ذات القيم المنخفضة.                                     |
|   |         |       |      |           | 18. عندما أواجه فرصاً متعددة ، أتمكن من تحديد الفرص الجيدة.  |