



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية

الخضراء والقدرات الجوهرية: دراسة في شركة غاز الشمال العراقية

**The Moderating Role of Creative Leadership in the  
Relationship Between Green Human Resource  
Management and core capabilities: A Study in the  
Iraqi North Gas Company**

اطروحة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال

إشراف البروفسور

أحمد ابراهيم أبوسن

إعداد الدارس

برهان حمد أدهام

1442 هـ / 2021م



﴿وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ

وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾ (سورة النحل آية: 78)

صدق الله العظيم

## الإهداء

إلى المنعم الكريم، رب العرش العظيم، الذي علمنا ما لم نكن نعلم، نسأله أن يجعل هذه الأطروحة علماً ينتفع به .

إلى نبينا ومرسولنا محمد (صلى الله عليه وسلم)، الذي أخرجنا من ظلمات الأنفس، وضلالات الجهل، إلى الطريق القويم،

عليه أفضل الصلاة والسلام .

إلى سندي وقدوتي ومثلي الأعلى أبي الغالي أسأل الله أن يحفظه ويوقه ويطلب في عمره .

إلى القلب النابض بالحنان والحب والتضحية، إلى من كانت ولا تزال دعواتها الصادقة سرنجاحي، (أمي الغالية) حفظها الله

وعافاها ومد في عمرها .

إلى الأوفياء، ومردة حياتي، ولب قلبي، وشمعة الدنيا، وضوء الدامر، اخواني واخواتي حفظهم الله من كل شر، الذين

لولاهم لما حققت حلمي .

إلى نروجتى واطفالي، سندي في هذه الدنيا .

أهدي إليهم هذا الجهد المتواضع، سائلاً الله العلي القدير أن ينفع بهم، أنه سميعٌ مجيبٌ وهو ولي التوفيق .

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، ومنه استمد العون وبه استعين، والصلاة والسلام على

سيد الأنام محمد (ﷺ) وعلى آله وصحبه وسلم وبعد...

أخصُّ بالشكر - بعد الله عز وجل- نبع المعرفة: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا وكلية الدراسات التجارية، التي اتاحت لي الفرصة لإخراج الأطروحة على ما هي عليه، والشكر موصول لجميع الاساتذة في الجامعة .

و أتقدم بكل امتناني إلى من غمرني بعطائه أستاذي الفاضل المشرف البروفسير احمد إبراهيم ابو سن الذي أرشدني منذ الخطوة الأولى في هذه الأطروحة فجزاه الله عني خير الجزاء، والشكر موصول الى البرف ابراهيم فضل المولى لتكرمه بالاشراف على المناقشة النهائية، جزاه الله الخير كله، والشكر موصول للدكتور عماد الدين عيسى ابوة لقيامة بالتحليل الاحصائي الخاص بالاطروحة والشكر للدكتور انور راكان شلال لقيامه بتقديق الاطروحة من الناحية اللغوية

كما أتقدم بالشكر إلى

اخوتي وزملائي ورفاق الدرب الطويل (عبدالعزيز محمد علوان وعلي عبد القادر الدوري واحمد حسين

موسى)

وشكري وعرفاني لمثلي الأعلى وقودتي الحاج جنيد فخرالدين صديق

كما واتقدم بجزيل الشكر إلى

العاملين في مكنتبات الجامعات العراقية والسودانية، والعاملين في شركة غاز الشمال عينة الدراسة اشكرهم على تعاونهم معي من أجل تسهيل مهمتي.

السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة، لتجشمهم عناء المناقشة ولكل ما ابذوه من ملاحظات علمية موضوعية قيمة تستهدف التقويم والإغناء، فجزأهم الله خير الجزاء.

السادة الخبراء الذين حكموا استبانة الدراسة، زملاء الدراسة، وإلى العاملين في قسم الدراسات العليا.

لهم مني جميعاً أصدق آيات الامتنان وبالغ الاعتزاز

## المستخلص

بالنظر إلى التغيرات البيئية المستمرة والمتسارعة فعلى الشركات ان تعمل على التطوير المستمر وخاصة انها تمارس نشاطها في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والمنافسة الشديدة. لذا فان قدرة المنظمة على التكيف مع التغير البيئي والاستجابة هي عنصر مهم لنجاح وفاعلية قدراتها الجوهرية. الا ان الناظر للدراسات السابقة يجد ان هناك ندرة في البحوث التي تناولت العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال، اضافة إلى تحديد ما اذا كانت القيادة الابداعية تلعب دورا لتعديل العلاقة. لذا هدفت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة. اعتمدت الدراسة على نظرية الموارد وادبيات الدراسات السابقة في بناء الأنموذج. والذي من خلاله تم تطوير الفرضيات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من عينة من العاملين في شركة غاز الشمال. تم توزيع (320) استبانة وبنسبة استجابة (92,6). واستعمال برنامج الرزم الاحصائية (Amos 23) لتحليل البيانات وفيه استخدم اختبار كرو نباخ الفا. واستعمال اسلوب المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات. كشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية جزئية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر. الصحة والسلامة الخضراء، تصميم الوظيفة الأخضر، التعويضات الخضراء) على القدرات الجوهرية، وان القيادة الابداعية تعدل العلاقة. ولكن تختلف باختلاف أبعاده. واستنادا إلى نتائج الدراسة تم تقديم مناقشة للنتائج بالإضافة إلى التأثيرات النظرية والعملية والقصور في هذه الدراسة.

## **Abstract**

Due to the continuous and accelerating environmental changes, companies must work on continuous development, especially as they practice their activities in an environment characterized by instability and intense competition, so the organization's ability to adapt to environmental change and response is an important element for the success and effectiveness of its core capabilities, but the viewer of previous studies found that there is a dearth of research that dealt with the relationship between green human resources management with its dimensions and the core capabilities of North Gas Company, in addition to determining whether the creative leadership played a role to modify the relationship, so this study aimed to bridge this gap, and the study relied on resource theory and literature previous studies in building the model, through which hypotheses were developed, and the study followed the descriptive and analytical method using a sample of North Gas Company employees, (320) questionnaires were distributed with a response rate of (92.6). The statistical packages program (Amos 23) was used. to analyze the data, in which the study used the Alpha Cronpach test, and the track method and structural equation modeling were used to test hypotheses. The results of the study revealed that there was a partially positive relationship between the dimensions of green human resource management (green polarization, green training and development, green health and safety, green job design green compensation) on the core capabilities, and that creative leadership modifies the relationship, but differs according to the different dimensions of this approach, between green human resource management and core capabilities. Based on the results of the study, a discussion of the results was presented in addition to the theoretical and practical effects and limitations of this study.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	<b>Abstract</b>
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
<b>الفصل الأول: الإطار العام</b>	
1	مقدمة 1-1
3	مشكلة الدراسة 2-1
6	تساؤلات الدراسة 3-1
6	أهداف الدراسة 4-1
7	أهمية الدراسة 5-1
8	مفاهيم ومصطلحات الدراسة 6-1
10	حدود الدراسة 7-1
11	هيكل الدراسة 8-1
12	الدراسات السابقة 9-1
31	خلاصة 10-1
<b>الفصل الثاني : الاطار انظري</b>	
32	الاطار النظري 0-2
33	إدارة الموارد البشرية الخضراء 1-2
33	تمهيد 1-1-2

35	إدارة الموارد البشرية الخضراء	2-1-2
36	مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وأهميتها	3-1-2
38	أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء	4-1-2
40	فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء	5-1-2
40	مفهوم الوظائف الخضراء	6-1-2
42	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	7-1-2
	<b>المبحث الثاني: القدرات الجوهرية</b>	2-2
56	تمهيد	1-2-2
57	مفهوم القدرات الجوهرية	2-2-2
60	أهمية القدرات الجوهرية	3-2-2
62	خصائص القدرات الجوهرية	4-2-2
63	بناء القدرات الجوهرية	5-2-2
65	مراحل إدارة القدرات الجوهرية	6-2-2
66	معايير القدرات الجوهرية	7-2-2
66	أبعاد القدرات الجوهرية	8-2-2
	<b>المبحث الثالث : القيادة الإبداعية</b>	1-3-2
73	تمهيد	1-3-2
74	مفهوم القيادة الإبداعية	2-3-2
76	أهمية القيادة الإبداعية	3-3-2
78	سمات القيادة الإبداعية	4-3-2
80	أساليب القيادة الإبداعية	5-3-2
81	خصائص الإبداع في العمل القيادي	6-3-2
83	أبعاد القيادة الإبداعية	7-3-2



	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة حسب الدراسات السابقة	2-4
90	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية	1-4-2
92	القيادة الابداعية كمتغير معدل	2-4-2
93	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	3-4-2
94	خلاصة الفصل	4-4-2
	<b>الفصل الثالث : منهجية الدراسة</b>	1-3
95	تمهيد	0-1-3
96	نظريات الدراسة وتطوير الفرضيات	1-1-3
96	النظرية التي استندت اليها الدراسة	2-1-3
99	كيفية الاستفادة من نظرية الدراسة لتفسير أنموذج الدراسة	3-1-3
101	تطوير الفرضيات	2-3
102	الفرضية الرئيسية الأولى	1-2-3
106	الفرضية الرئيسية الثانية	2-2-3
111	المتغيرات التحكمية	3-2-3
112	أنموذج الدراسة	1-3-3
115	المبحث الثاني : تصميم البحث	2-3-3
115	التأسيس الفلسفي للبحث	3-3-3
116	نوع ومدخل البحث	4-3-3
117	منهجية الدراسة	5-3-3
118	مجتمع وعينة الدراسة	6-3-3
120	مصادر جمع البيانات	7-3-3
120	مقاييس الدراسة	8-3-3
121	وصف أداة الدراسة	9-3-3

122	مصادر فقرات الاستبانة	10-3-3
124	متغيرات الدراسة	11-3-3
124	مفاهيم متغيرات الدراسة	12-3-3
129	مفاهيم متغيرات الدراسة للمتغير التابع	13-3-3
134	اختبار صدق وثبات إدارة الدراسة	14-3-3
134	اختبار صدق محتوى القياس	15-3-3
135	ثبات الأداة	16-3-3
137	الاساليب الاحصائية المستخدمة	17-3-3
138	اساليب الاحصاء الوصفي	18-3-3
	<b>الفصل الرابع</b>	1-4
	<b>إسقاط المفاهيم على شركة غاز الشمال</b>	
140	تمهيد	1-1-4
140	نشأة وتطور قطاع الغاز في العراق	2-1-4
143	شركة غاز الشمال	3-1-4
144	مستوى تفعيل القيادة الابداعية في الشركة	4-1-4
146	مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة غاز الشمال	5-1-4
149	مستوى القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال	6-1-4
151	الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية	7-1-4
153	خلاصة	8-1-4
	<b>الفصل الخامس: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات</b>	1-5
154	المبحث الأول: تحليل البيانات	0-1-5
154	تنظيف البيانات	2-5
155	الإجابات المتماثلة	3-5
155	معدل استجابة العينة	4-5

156	تحليل البيانات الشخصية	5-5
158	جودة القياس	6-5
158	التحليل العاملي الاستكشافي	7-5
159	التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد الدراسة	8-5
165	التحليل العاملي التوكيدي	9-5
174	المتوسطات والانحرافات المعيارية للأسئلة الدراسة	10-5
175	تحليل الارتباط	11-5
178	اختبارات التوزيع الطبيعي	12-5
181	مؤشرات جودة المطابقة بعد تعديل النموذج	13-5
181	فروض الدراسة المعدلة	14-5
183	الفرضية الرئيسة الثانية	15-5
187	اختبار الفرضيات.	16-5
209	ملخص اختبار الفرضيات	17-5
	<b>الفصل السادس : مناقشة النتائج والتوصيات</b>	1-6
215	تمهيد	0-6
215	خلاصة النتائج	1-6
217	مناقشة النتائج	2-6
217	مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة غاز الشمال	3-6
219	مستوى تطبيق القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال	4-6
220	مستوى تطبيق القيادة الابداعية في شركة غاز الشمال	5-6
222	أثر خصائص الشركة المبحوثة على متغيرات الدراسة	6-6
223	العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال	7-6
226	الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية	8-6

	والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال	
228	القدرة على الاتصال تعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية	9-6
230	تحفيز الابداع يعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية	10-6
231	مضامين الدراسة	11-6
236	محددات الدراسة	12-6
237	الدراسات المستقبلية	13-6
238	خلاصة الدراسة	14-6

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
118	مجتمع الدراسة	(1-3)
120	يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي	(2-3)
121	يوضح الوزن النسبي ودرجة الموافقة	(3-3)
134	يوضح المتغيرات وعدد فقرات الاستبانة التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة	(4-3)
136	معامل كرونباخ الفا لعينة لفقرات الاستبانة المبدئية	(5-3)
156	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(1-5)
157	تحليل البيانات الشخصية	(2-5)
159	التحليل العاملي لإدارة الموارد البشرية الخضراء	(3-5)
162	التحليل العاملي الاستكشافي للقدرات الجوهرية	(4-5)
164	التحليل العاملي الاستكشافي للقيادة الإبداعية	(5-5)
167	مؤشرات جودة المطابقة لإدارة الموارد البشرية الخضراء	(6-5)
168	تحليل الاعتمادية والصلاحية لإدارة الموارد البشرية الخضراء	(7-5)
170	مؤشرات جودة المطابقة القدرات الجوهرية	(8-5)
170	تحليل الاعتمادية والصلاحية القدرات الجوهرية	(9-5)
173	مؤشرات جودة المطابقة القيادة الإبداعية	(10-5)
173	تحليل الاعتمادية والصلاحية القيادة الإبداعية	(11-5)
174	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	(12-5)
176	قيم معامل الارتباط	(13-5)
178	اختبارات التوزيع الطبيعي	(14-5)
179	اختبار التوزيع الطبيعي	(15-5)
181	مؤشرات جودة المطابقة لأنموذج الدراسة المعدل	(16-5)

190	مؤشرات جودة أنموذج إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية	(17-5)
191	قيم تحليل المسار من إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى القدرات الجوهرية	(18-5)
195	العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية	(19-5)
199	العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية	(20-5)
206	تأثير بيانات الشركة على متغيرات الدراسة	(21-5)

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
43	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	1-2
44	أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية	(2-2)
67	أبعاد القدرات الجوهرية	(3-2)
68	أبعاد القدرات الجوهرية التي تم تناولها	(4-2)
81	العلاقة بين أساليب القيادة الإبداعية	(5-2)
82	خصائص الإبداع في الحقل القيادي	(6-2)
83	أبعاد القيادة الإبداعية	(7-2)
84	أبعاد القيادة الإبداعية التي تم تناولها	(8-2)
98	العلاقة بين خصائص وموارد المؤسسة وانشاء القيمة	(1-3)
104	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والمقدرات الجوهرية	(2-3)
108	الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية	(3-3)
113	أنموذج الدراسة	(4-3)
114	مراجع أنموذج الدراسة	(5-3)
123	يوضح البيانات الشخصية	(6-3)
124	يوضح متغيرات الدراسة ومصادر عبارات متغيراتها	(7-3)
125	تحليل الوظيفة الأخضر	(8-3)
126	قياس الاستقطاب الأخضر	(9-3)
127	قياس التدريب الأخضر	(10-3)
128	قياس عبارات الصحة والسلامة الخضراء	(11-3)
129	قياس عبارات التعويضات الخضراء	(12-3)
130	يقيس عبارات تمكين العاملين	(13-3)
131	قياس عبارات العمل الجماعي	(14-3)

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
131	قياس الموارد	(15-3)
132	قياس عبارات حل المشكلات	(16-3)
133	قياس القدرة على الاتصال والتواصل	(17-3)
133	قياس القدرة على تحفيز الابداع	(18-3)
166	التحليل العاملي التوكيدي لإدارة الموارد البشرية الخضراء	(1-5)
169	التحليل العاملي التوكيدي للقدرات الجوهرية	(2-5)
172	التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الإبداعية	(3-5)
180	أنموذج الدراسة المعدل	(4-5)
181	فرضيات الدراسة بعد تعديل الأنموذج	(5-5)
183	الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية	(6-5)
189	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية	(7-5)
194	الأثر المعدل القيادة الإبداعية بعد(القدرة علي الاتصال) في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية	(8-5)
198	الأثر المعدل القيادة الإبداعية بعد(تحفيز الابداع) في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية	(9-5)
201	الدور المعدل تحفيز الابداع كمتغير معدل تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء على (الموارد)	(10-5)
202	الدور المعدل تحفيز الابداع كمتغير معدل تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء على (تمكين العاملين)	(11-5)
203	الدور المعدل تحفيز الابداع كمتغير معدل تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء على (فرق العمل)	(12-5)
204	تأثير المتغيرات الديمغرافية	(13-5)
209	ملخص اختبار الفرضيات	(14-5)





## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1-1 مقدمة الدراسة

تُعد القدرات الجوهرية للمورد البشري المحرك الأساسي للنجاحات كافة التي تحققها المنظمات اليوم على مختلف نشاطاتها، والمورد البشري من أهم القدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمات إذ قد تمتلك القدرات المالية والتكنولوجية المتقدمة والتنظيمية الناجحة وغيرها من القدرات، إلا أنها لا تتمكن من استعمالها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية، لذا فإن مهمة استقطاب وتطوير الموارد البشرية ذات القدرات الجوهرية والحفاظ عليها تشكل أهم التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في ظل اشتداد المنافسة، وقد أكد كثير من الباحثين في علم الإدارة أن منظمات الأعمال التي استطاعت البقاء والنمو إنما بلغت ذلك بفضل القدرات الجوهرية التي يتمتع بها المورد البشري داخلها، وتمكنت في تعزيز ميزتها التنافسية من خلال قدراتها (الزبيدي وعباس، 2014: 42).

إذ تعتبر الممارسات الخضراء من البرامج الفعلية لإدارة الموارد البشرية وهي العمليات والتقنيات والتي تطبقها المنظمات لتقليل الآثار السلبية للبيئة والمجتمع، ودعم الجوانب الإيجابية، إذ إن الهدف والغاية المثلى لإدارة الموارد البشرية الخضراء هو الاستدامة للأداء البيئي والاجتماعي، وفي السياق العالمي اليوم هذا ما تطبقه العديد من المنظمات، لتتمو في ظل أنظمة بيئية سليمة، تحتاج إلى تعديلات جذرية في أنماط الحياة (Arulrajah, et al., 2015:12)، حيث إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تقف على جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية وممارستها ولا تقتصر على ممارستها فحسب بل تعدى هذا المفهوم إلى مفهوم التحفيز في كل ممارسات منظمات الأعمال والحد من ممارسات التلوث من خلال استعمال التوظيف الأخضر

والموظفين والخبراء الخضر وذوي الكفاءة والموهبة والمعرفة والرؤيا فهؤلاء الموظفون يعدون مورداً بشرياً وفكرياً للمنظمة ويتوجب على هذه المنظمات الاحتفاظ بها ويمكن للمنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء أن تقوم بالحد من الممارسات الخاطئة اتجاه البيئة (2013: Redman, et al, 10).

ويمر الاقتصاد العراقي بشكل عام والشركات الصناعية بشكل خاص مرحلة تحولات جذرية تعود ذلك إلى الضغوط الناتجة عن التغييرات المتسارعة في البيئة الصناعية وشدة المنافسة وزيادة التحديات لتطوير أساليب تكنولوجية حديثة لرفع مستوى فاعلية قدراتها، مما يستوجب عليها الاهتمام إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق القدرات الجوهرية الفعالة التي تلبي الطموحات المرجوة منها و قدرة الإدارة العليا في توظيف تلك الاساليب(عليان، 2010: 22).

تعد القيادة بمثابة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض بحيث تُعد القيادة الكفاءة إحدى المميزات الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة المبدعة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان؛ لأنها تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة(نجم، 2011: 35)، وتعتبر أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء(Wellman, 2017: 593).

جاءت الدراسة الحالية للوقوف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في القدرات الجوهرية من خلال القيادة الابداعية التي تمكن الشركة على تحقيق أولويات جديدة من خلال الادوار التي تقوم بها لتحقيق أهدافها، واعداد القيادات الاستراتيجية القادرة على تسلم المواقع العليا مستقبلاً، ولأهمية الشركة المبحوثة ولضمان الاستدامة والتفوق، لذلك سيتم دراسة الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها

في القدرات الجوهرية للوصول إلى افضل الوسائل التي تؤدي إلى درجة عالية من الانتاجية ومنافسة الشركات الاخرى في القطاع الصناعي العراقي.

## 1-1 مشكلة الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة من خلال الغموض والإبهام الذي يحيط بالشركات حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعدم إدراك المخاطر التي قد تصيب المجتمع نتيجة للممارسات الخاطئة من بعض إدارات الشركات الخاصة والتي تهتم بتحقيق مستوى عالي من الأرباح على حساب البيئة وما يلحق بها من ضرر، وخصوصا في ظل المنافسة الشديدة بين الشركات والتي استوجبت تغيير اسلوب تقديم الخدمات؛ مما قد يتضمن مخالفات تهدف لتقليل التكلفة اللوجستية والخدمية مع الاحتفاظ بمستوى الخدمة من الناحية التكنولوجية والبيئية، لذا فإن الشركات الخاصة تسعى لاستعمال الطرق الحديثة في الإدارة ومنها ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

ومن جانب اخر، وبمراجعة أدبيات الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، توصل الدارس إلى مجموعة من الفجوات البحثية التي سيتم ردمها في هذه الدراسة، **فجوة البحث العملي (Gap) Research** هي مشكلة لم يوجد لها حل بعد أو منطقة لم يتم بعد استكشافها ودراستها في مجال البحث العلمي، وتم ذلك من خلال حصر أبعاد ومتغيرات الدراسات التي تناولت علاقات المتغيرات المستقلة أو المعدلة أو أبعادها مع المتغيرات التابعة أو أبعادها كذلك كي يتسنى من خلال معرفة طبيعة تلك العلاقات والفجوات البحثية التي يمكن دراستها والتي يمكن عرضها وتحديد الفجوات البحثية للدراسة الحالية.

على الرغم من الأهمية المتزايدة لممارسات الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية، ورغم الجهود البحثية المقدره في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة الا إن هناك عددًا من

القضايا والفجوات المعرفية مازالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي في هذه الجوانب، وفي النصف الأخير من عقد الثمانينات من القرن الماضي بدأ الاهتمام بنمط جديد في الأعمال الملتزمة، عرف بالممارسات الخضراء، تتمحور حول الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية في ممارسة كافة الأنشطة ومن بينها ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ لذلك تبنت منظمات الأعمال المفاهيم الخاصة بالمسؤولية البيئية لما تحقّقه من فوائد ومكاسب كبيرة للمنظمة، فقد يضع المنظمة على قمة الهرم التنافسي، وربما يمنحها القيادة في السوق، وخاصة مع تزايد الوعي البيئي في السوق بشكل عام، فإن تبني الممارسات الخضراء يجعل المنظمة قريبة من عملائها وبالذات الذين لديهم توجه بيئي (عزأوي، وآخرون، 2012: 52).

حيث تناولت دراسة (السكرانة، 2017) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز واخذت هذه الدراسة الابداع كمتغير معدل، واخذت دراسة (قطيشات، 2017) الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي، ودراسة (Masri, 2016) بعنوان تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الضفة الغربية: دراسة استكشافية، وأشارت دراسة (الطاهر، 2018) إلى أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية: الدور المعدل للقيادة التحويلية، ودراسة (Arulrajah et al, 2015) التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية.

الا ان الناظر للدراسات السابقة يجد هناك ندرة للدراسات التي تناولت أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الجوهرية، بالرغم من ان دراسة (الجبرة، 2016) التي تناولت إدارة الموارد البشرية مع القدرات الجوهرية تناولت إدارة الموارد البشرية بشكل عام، ولم تختص بإدارة الموارد البشرية الخضراء وبمجتمع دراسة مختلف وبمتغيرات مختلفة ومن هنا تظهر الفجوة البحثية الأولى؛ من خلالها يتم التمييز في الدراسة الحالية كاليه لتوضيح أثر إدارة الموارد

البشرية الخضراء بأبعادها المتمثلة (الاستقطاب الأخضر، تصميم الوظيفة الأخضر، تحليل الوظيفة الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء) على القدرات الجوهرية بأبعادها التي لم يتم التطرق إليها بعد.

أشارت الدراسات السابقة إلى أن الممارسات الخضراء لا تطبق بشكل كبير في المنظمات (Masri, 2016)، كما أن المنظمات لا تستخدمها لتشجيع الموظفين على أن يصبحوا أكثر مناصرة للبيئة الخضراء، وأشارت دراسة (الزبيدي، 2016) إلى ضعف تبني المنظمات للممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية، وكذلك شيوع ضعف ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين (Maier .et al, 2014)، فقد أوضحت دراسة (Sharma & Singh 2014) إلى أن هناك علاقة بين الإبداع و ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وأشارت دراسة (الطاهر، 2019) إلى الدور المعدل للقيادة التحويلية في العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية، وتناولت دراسة (شديفات، 2018) الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية: دراسة شركات التأمين الاردنية، وخلصت إلى لا يوجد أثر للقيادة الإبداعية في تعديل العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية، وكما أشارت دراسة (السرхан، 2017)، أثر إدارة المعرفة على القرارات الإدارية القيادة الإبداعية كمتغير معدل في الشركات الصناعية الاردنية، وكان هناك أثر للقيادة الإبداعية، حيث توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية والبعض الاخر على وجود علاقة غير ايجابية ففي هذه الحالة يمكن استعمال متغير معدل حسب ما أشارت إليه دراسة (Hayes, 2009) ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد أن هناك تباين في نتائج الدراسات على الرغم من قلتها، وان هناك ندرة في الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية كمتغير معدل في سياق موضوع

الدراسة ومن هنا تظهر الفجوة البحثية الثانية لمشكلة الدراسة، بضرورة إدخال القيادة الابداعية كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال.

### 1-3 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ماهي العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال؟

السؤال الفرعي الأول: ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة غاز الشمال؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تطبيق القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال؟

السؤال الفرعي الثالث: ماهي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال.

السؤال الفرعي الرابع: هل القيادة الابداعية تعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال؟

### 1-4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الشركة
2. التعرف على ماهية أبعاد القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال.
3. التعرف على العلاقة بين القيادة الابداعية و إدارة الموارد البشرية الخضراء .

4. اختبار الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و

القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال.

## 5-1 أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية العلمية

1. إسمهما في معرفة مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركة،

حيث معظم الدراسات السابقة المتعلقة بالموارد البشرية الخضراء كانت في بيئات

اجنبيه والقليل منها في البلدان العربية.

2. الاسهام في سد الفجوات البحثية التي أغفلت عنها الدراسات السابقة في بيان مدى

تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الجوهرية في شركة غاز

الشمال.

3. الاسهام بمعرفه الدور المعدل للقيادة الابداعية والذي بدوره يعكس العلاقة بين إدارة

الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء في

شركة غاز الشمال .

4. الاسهام في إثراء البحوث العلمية وتكوين المعرفة العلمية من خلال اختبار مفاهيم

البحث ومتغيراته وسعي الدراسة لاختبار نظريه الموارد التي تم بناء أنموذج الدراسة

عالية ومعرفه مدى قدرة هذه النظريات على تفسيرها .



## الأهمية العملية (التطبيقية):

تكمن الأهمية العملية التطبيقية لهذه الدراسة في تحقيق جملة من الأهداف من أبرزها:

1. معرفة مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة غاز الشمال، كونها في بلد نامي، كون معظم الدراسات المتعلقة كانت في بيئات مختلفة والنادر منها على الصعيد المحلي.
2. معرفة كيفية قياس القدرات الجوهرية وما العوامل المؤثرة عليها في شركة غاز الشمال.
3. الإسهام في بيان الموارد البشرية الخضراء وأثرها على القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال.
4. الإسهام في معرفة الدور المعدل للقيادة الابداعية الذي يتفاعل مع إدارة الموارد البشرية الخضراء ويؤثر في القدرات الجوهرية، مما يؤثر مباشر على القدرات الجوهرية في الشركة والاهتمام به كمؤشر يقود إلى تحسين وتصحيح العلاقات.

## 6-1 مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1-6-1 إدارة الموارد البشرية الخضراء: عملية الاستعمال الأمثل للموارد داخل الشركة بطريقه تعزز الاستدامة البيئية وتخلق المزيد من الارتياح والروح المعنوية لدى الموظفين في الشركة (السكرانه، 2017:12). ويتفرع منها الأبعاد التالية:

1-1-6-1 تحليل الوظيفة الأخضر: عملية الربط بين تحليل وتصميم الوظيفة في الشركة مع المعايير التي تتواءم مع البيئة والمجتمع وتحديد الوظائف والمهام والمسؤوليات الخضراء (قطيشات، 2017:9).

1-6-1-2 الاستقطاب الأخضر: انعكاس للسياسات البيئية والاجتماعية للشركة على عملية استقطاب وجذب الأفراد الذين يكون لديهم وعي بيئي كافي ينهض بالشركة و يعزز من قيمتها وثقافتها البيئية (Ahmad, 2015:14).

1-6-1-3 التدريب الأخضر: عملية تدريب وتطوير العاملين على القضايا الاجتماعية البيئية في جميع المستويات، وضرورة أن تكون برامج التوجيه الخضراء للموظفين المعنيين حديثاً جزءاً لا يتجزأ من عملية التدريب والتطوير (Guerci, et al, 2011: 1088).

1-6-1-4 الصحة والسلامة الخضراء: توفير بيئة عمل آمنة و دعم المبادرات الأمانة من المخاطر البيئية، وتوفير معدات السلامة الخضراء ودعم تنفيذ الممارسات التي تحد من المشكلات الصحية للعاملين في الشركة (Deng et al, 2017:621).

1-6-1-5 التعويضات الخضراء: نظام يراعي التعويضات المتبع في الشركة على المعايير الاجتماعية والبيئية ومنح المكافآت والتعويضات على اساس التزام بتطبيق معايير السلامة البيئية (Mishra et al.2014).

1-6-2 القدرات الجوهرية: الموارد المتراكمة من قدرات و خبرات ومهارات والقدرة على استعمالها لتميز الشركة عن غيرها لتزويدها بالقواعد والأساسيات لتطوير الخدمات والمنتجات (Durette et al, 2016:178). ويتفرع منها الأبعاد التالية:

1-6-2-1 تمكين العاملين: اعطاء فرصه للعاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لإكمال اعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بها و مشاركتهم في صنع القرار (الزرق، والسعيد، 2017:446).

1-6-2-2 العمل الجماعي: كل عمل أو نشاط ناتج من مجهود مجموعه من الأفراد من خلاله تمكنهم من انجاز العمل بجهد جماعي والاستفادة من خبرات الجميع (دهيمي، 2016: 6).

1-6-2-3 الموارد: ما تمتلكه المنظمة من موارد بشرية ومادية والتي يمكنها من تحقيق أهدافها من خلال دمج المهارات مع القدرات الموجودة لخلق قدرة تنافسية(حسين، ودانوك، 2017:177).

1-6-3 القيادة الإبداعية: القدرة على إيجاد أفكار جديدة عن طريق القائد أو العاملين معه أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار والأخذ بالفكرة المفيدة وتطبيقها(قنديل، 2010: 52)، ويتفرع منها الأبعاد التالية:

1-6-3-1 حل المشكلات: عملية تحديد وتحليل عناصر مشكلة معينة واتخاذ القرار المناسب لحل هذه المشكلة بهدف الوصول إلى غرض معين(carson,2018:23).

1-6-3-2 القدرة على الاتصال والتواصل: مهارات الفرد وقدرته على التفاعل مع الآخرين ومشاركة المعلومات فيما بينهم، وتلعب دورا أساسيا في نجاح العلاقات في مختلف مجالات الشركة(سعادت، 2016:24).

1-6-3-3 تحفيز الابداع: حل المشكلات بطريقة سريعة وبديهية والتكيف مع التغيير بسرعة و تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين(الدرويش، 2010:17).

## 1-7 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على ايضاح الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و القدرات الجوهرية.

الحدود المكانية: شركة غاز الشمال العراقية.

الحدود الزمنية: خلال العام (2018-2020).

الحدود البشرية: المستويات الادارية وتقتصر على مدراء الهيئات ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب ومسؤولي الوحدات في الشركة.

## 8-1 هيكل الدراسة

تناولت الدراسة في الفصل الأول: الإطار العام للدراسة وتناول المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأهداف، حدود الدراسة، وهيكل الدراسة، الدراسات السابقة و خلاصة الفصل، اما الفصل الثاني فقد اخص بالإطار النظري وضم اربع مباحث، كان المبحث الأول إدارة الموارد البشرية الخضراء، اما المبحث الثاني فقد تناول القدرات الجوهرية، المبحث الثالث تم التطرق إلى القيادة الابداعية، والمبحث الرابع إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وتناول، اما الفصل الثالث فقد تناول أنموذج الدراسة، تطوير فرضيات الدراسة، منهجية الدراسة، أدوات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، تقويم أداة الدراسة. الفصل الرابع اسقاط مفاهيم الدراسة على الشركة المبحوثة وعرض الفصل الخامس تحليل بيانات الدراسة ونتائجها، اما الفصل السادس فقد تم التطرق إلى مناقشة نتائج الدراسة والاسمهمات النظرية والتطبيقية وكذلك

محدداتالدراسة

## 9-1 المبحث الثاني : الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة

1.دراسة السكارنه (2017) بعوان : أثر ممارسات إدارة البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إيداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان".			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أبرز نتائج الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز بالشركات والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها.</li> <li>• وكذلك وجود دور معدل للإبداع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها</li> <li>• أوصت الدراسة ضرورة إشاعة ثقافة الاهتمام بالمحافظة على بيئة العمل بين العاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فحص أثر ممارسات إدارة البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز.</li> <li>• كما وهدفت الدراسة إلى معرفة الأثر المعدل لي ابداع الموارد البشرية في العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وتمايز الابداع</li> </ul>	مكان التطبيق	شركات الطاقة في عمان
		المنهج	الكمي- الوصفي التحليلي
		أداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	165
2.دراسة (قطيشات، 2017) بعنوان: "أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي"			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وخلصت الدراسة إلى وجود أثر للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي.</li> <li>- أوصت الدراسة متخذي القرار بالسعي إلى تضمين المعايير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هدفت الدراسة إلى بيان أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي في الشركة الاردنية</li> </ul>	مكان التطبيق	الشركات الاردنية
		المنهج	الوصفي التحليلي
		أداة الدراسة	الاستبيان

والمقاييس البيئية والاجتماعية للممارسات الخضراء لكافة الأنشطة والممارسات العائدة لإدارة الموارد البشرية.		130	العينة							
<p align="center"><b>3-دراسة (2016) Masri بعنوان Assessing Green human Resources Management Practices in West Bank :An Exploratory Study</b></p> <p align="center">تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الضفة الغربية: دراسة استكشافية .</p>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وتوصلت الدراسة أن الممارسات الخضراء لا تطبق بشكل كبير في الشركات الصناعية الفلسطينية إذ بلغت النسبة (54.9) والذي تعد تطبيقاً متوسطاً.</li> <li>• وكانت أقل الممارسات المطبقة هي التعويضات الخضراء، وأن المحرك الرئيس لتطبيق الممارسات الخضراء هو الاعتبارات البيئية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى كشف وتقييم مدى تطبيق الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الفلسطينية</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1527 547 1854 619">قطاعات صناعية غذائية دوائية</td> <td data-bbox="1854 547 2098 619">مكان التطبيق</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1527 619 1854 683">الاستكشافي</td> <td data-bbox="1854 619 2098 683">المنهج</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1527 683 1854 746">المقابلة – والاستبيان</td> <td data-bbox="1854 683 2098 746">أداة الدراسة</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1527 746 1854 874">110</td> <td data-bbox="1854 746 2098 874">العينة</td> </tr> </table>	قطاعات صناعية غذائية دوائية	مكان التطبيق	الاستكشافي	المنهج	المقابلة – والاستبيان	أداة الدراسة	110	العينة
قطاعات صناعية غذائية دوائية	مكان التطبيق									
الاستكشافي	المنهج									
المقابلة – والاستبيان	أداة الدراسة									
110	العينة									
<p align="center"><b>4-دراسة (2016) Sharma &amp; Gupta بعنوان Green HRM: An Innovative Approach to Environmental Sustainability</b></p> <p align="center">إدارة الموارد البشرية الخضراء: مدخل إبداعي للاستدامة البيئية.</p>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وتقوم الدراسة بتسليط الضوء على دور المرأة والنساء في جميع أنحاء العالم لتعزيز ومراعات الفروق بين الجنسين وفي مكان العمل كما إنها تقوم بالتدريب ونصح الشابات الطموحات من النساء في الإسهام بخبراتها في أولويات العمل والحياة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء ويتناول بالتفصيل أنموذج عمليات الموارد البشرية العاملة في إدارة الموارد البشرية الخضراء.</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1527 1034 1854 1098">القطاع التكنولوجي</td> <td data-bbox="1854 1034 2098 1098">مكان التطبيق</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1527 1098 1854 1161">الوصفي التحليلي</td> <td data-bbox="1854 1098 2098 1161">المنهج</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1527 1161 1854 1225">الاستبيان</td> <td data-bbox="1854 1161 2098 1225">أداة الدراسة</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1527 1225 1854 1295">154</td> <td data-bbox="1854 1225 2098 1295">العينة</td> </tr> </table>	القطاع التكنولوجي	مكان التطبيق	الوصفي التحليلي	المنهج	الاستبيان	أداة الدراسة	154	العينة
القطاع التكنولوجي	مكان التطبيق									
الوصفي التحليلي	المنهج									
الاستبيان	أداة الدراسة									
154	العينة									

<b>5-دراسة الزبيدي(2016) بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وقد بينت نتائج الدراسة ضعف تبني الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية، وكذلك شيوع ضعف ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين</li> <li>• وأوصت الدراسة بالتركيز على تبني الممارسات الخضراء عبر أنشطة التوظيف والتدريب وأنظمة التعويضات، وتقييم الأداء، لتعزيز المواطنة البيئية وهذه الأنشطة هي المتغيرات المستقلة التي تم قياسها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركة العامة للزيوت في العراق.</li> </ul>	مكان التطبيق	شركات الزيوت العراقية
		المنهج	الوصفي التحليلي
		أداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	30
<b>6 – دراسة (2015) Ruchismita بعنوان: "Green HR: Analysis of Sustainable practices Incorporated by IT firma in India"</b>			
الموارد البشرية الخضراء: تحليل الممارسات المستدامة المدرجة من قبل شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند.			
<p>وتوصلت الدراسة إلى أن نظم الإدارة البيئية والممارسات الصديقة للبيئة (الموارد البشرية الخضراء) ساهمت في زيادة حصة الأرباح للشركة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى تشجيع الممارسات الصديقة للبيئة وهي عبارة عن دراسة تحليلية للممارسات المستدامة.</li> </ul>	مكان التطبيق	شركات تكنولوجيا المعلومات
		المنهج	الوصفي التحليلي
		أداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	100
<b>7 – دراسة (2015) Arulrajah, etal. بعنوان: "Green Human Resource Management Practices: A Review"</b>			
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: مراجعة			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• وخلصت الدراسة إلى ما يسمى بتخصير العاملين بدء من التحليل الوظيفي وانتهاء بعلاقات العاملين بتفعيل الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية.</li> <li>• أن التحدي أمام المختصين بالموارد البشرية بنقل المنظمات إلى الكيان الأخضر والذي بدوره يؤثر على الأداء البيئي بشكل جاذب وفعال ومستدام.</li> <li>• وأوصت الدراسة بتخصير كافة الممارسات في إدارة الموارد البشرية، واعتدت أن الممارسات الخضراء هي الأدوات القوية في خلق السلوك والاتجاهات الخضراء للعاملين والذين هم عصبه الموارد البشرية والذين يحققون الاستدامة في الأداء البيئي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى الربط بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والأداء البيئي، وقد أجريت في سريلانكا واعتمدت البحث المكتبي</li> </ul>	سيريلانكا	مكان التطبيق
		البحث المكتبي	المنهج
		الاستقصاء والملاحظة	أداة الدراسة
		20 وظيفة	العينة
<p>8 – دراسة (2015) Ahmad بعنوان: Green Human Resource Management Policies &amp; practices - سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"</p>			
<p>قدمت الدراسة مقترحات مبادرة جديدة في وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء، فعدت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هو الموضوع ساخن في عالم الأعمال اليوم.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى التعريف بالوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية وبالأداء البيئية للمنظمات والاعتبارات البيئية مثل الأضرار الصناعية والكيميائية والتي تسبب التلوث البيئي والدعوة للاهتمامات الخضراء والممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشري.</li> </ul>	الشركات الصناعات الكيماوية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستقصاء والاستبيان	أداة الدراسة
		مجموعة شركات	العينة
<p>9 – دراسة دراسة (2015) Cheema, Pasha &amp; Javed بعنوان:</p> <p>Green Human Resources Management: Implementation and Hurdles of SME's in Pakistan</p>			



إدارة الموارد البشرية الخضراء: التنفيذ والمعوقات أما الشركات المتوسطة والصغيرة في باكستان.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن بقاء المنظمات الصغيرة والمتوسطة في باكستان خضراء هو إجراء شامل وهدف رئيسي لتقليل التكاليف، والاستعمال الإبداعي للطاقة وأقل مخلفات للمواد الحيوية أو المواد التي يمكن إعادة تصنيعها على شكل منتجات نهائية.</li> <li>• كما أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تتأثر بالعمل والخبرة والجنس، وأن هذه العوامل تؤثر على أداء العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت إلى دراسة الممارسات البشرية الخضراء في الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، إضافة إلى معرفة درجة تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء.</li> <li>• بيان أثر هذه الممارسات على أداء العاملين في الشركات المتوسطة والصغيرة في باكستان.</li> </ul>	42 شركة صغيرة ومتوسطة	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	أداة الدراسة
		132 موظف	العينة
<p>10 – دراسة (Yusoff et al, 2015) بعنوان: Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian – based Multinational Companies مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة استكشافية من شركات متعددة الجنسيات مقرها ماليزيا.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مكانة عالية تعكس خمسة مفاهيم أساسية في الموارد البشرية الخضراء وهي المسؤولية المجتمعية للشركات، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والموازنة بين العمل والحياة، والسياسات الخضراء، وبرامج العناية الفاتقة، وتصنف جميعها بأنها ممارسات خضراء، وحددت إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها حقل جديد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى تحديد المعنى المفاهيمي التجريبي لطبيعة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركات متعددة الجنسيات في ماليزيا، إذ اتبعت الدراسة المنهج التجريبي وإجراء المقابلات الهيكلية مسبقاً لمدرء وإدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة.</li> </ul>	شركات ماليزية	مكان التطبيق
		التجريبي /	المنهج
		المقابلات	أداة الدراسة
		مجموعة شركات	العينة

<b>11 – دراسة (2014) Maier .et al, بعنوان: Innovation by developing human resources ensuring the competitiveness and success of organization</b>			
الإبداع من خلال تطوير الموارد البشرية وضمان التنافسية ونجاح المنظمات.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعتبر هذه الدراسة أن التطور في الإبداع في الموارد البشرية هو عملية تنمية المعرفة والمهارات وهذه المعرفة والمهارات بمثابة طاقة لكل المجتمع كوصف اقتصادي وهي عملية تراكمية في استثمار رأس المال البشري الفعال</li> <li>• واقترحت هذه الدراسة إطار عمل للإبداع في الموارد البشرية وفي ختام هذه الدراسة تشير إلى أهمية الإبداع والابتكار المعترف به على مستوى واسع في نطاق الأعمال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع بتطوير الموارد البشرية بالتأكيد على التنافسية والنجاح في المنظمات واستخدمت الكلمات الرئيسية مثل الإبداع، إطار العمل تنمية الموارد البشرية، والأداء التنظيمي.</li> </ul>	شركات صناعية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	أداة الدراسة
		20 شركة	العينة
<b>12 – دراسة (2014) Sharma &amp; Singh بعنوان: Innovation &amp; Competitiveness in HRM through Green HR practices</b>			
الإبداع والتنافسية في إدارة الموارد البشرية من خلال ممارسات الموارد البشرية الخضراء			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كما ويقوم هذا البحث بتعريف كل مصطلح على حدة وما دوره في التنافسية والإبداع من خلال الممارسات الخضراء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مبادرات الموارد البشرية الخضراء وإلى تعريف الإدارة الخضراء وإلى أن هنالك فجوة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية</li> </ul>	الشركات البيئية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	أداة الدراسة

	<p>الخضراء ويناقش الباحثين إلى دمج الموارد البشرية الخضراء والموارد البشرية ويقترح هذا البحث إلى مراجعة التفكير في الأدب وتوليف إدارة الموارد البشرية مع الموارد البشرية الخضراء في إدارة وحدة أو بما يسمى الإدارة البيئية وجوانبها كما يتطرق إلى مصطلحات مثل نظام الإدارة البيئية ورأس المال الفكري الأخضر، ومواطنة الشركات البيئية،</p>	مجموعة شركات	العينة
<p>13 – دراسة (2014) Mishra .et al, بعنوان: Green HRM: Innovative approach in India public enterprises: إدارة الموارد البشرية الخضراء: مدخل إيداعي في المؤسسات العامة الهندية</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توصلت هذه الدراسة إلى أهمية العنصر البشري في المؤسسات ومدى أفضلية امتلاكه الخبرات التي تحدد سلوك الفرد في دعم البيئة .</li> <li>• وأوصت الدراسة بضرورة تنمية القدرات الخضراء لدى العنصر البشري لما لها من آثار ايجابية تنعكس في أداء العمل .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المؤسسات العامة في القطاع العام والتي تعتبره جزءاً لا يتجزأ من العملية الديناميكية للتنمية الاقتصادية في الهند وقد شاركت مؤسسات القطاع العام في الابتكار على حد علم الدراسة وقامت بتحديث نفسها لأحدث التطورات وقد اتخذت مبادرات عديدة لتكيف نفسها في عملية التنمية المستدامة من خلال الشعور العام بالمسؤولية.</li> </ul>	<p>شركات هندية</p> <p>الوصف التحليلي</p> <p>الاستبيان</p> <p>مجموعة شركات</p>	<p>مكان التطبيق</p> <p>المنهج</p> <p>أداة الدراسة</p> <p>العينة</p>
<p>14 – دراسة (2014) Popli بعنوان: A Study of Green HR Practices, its awareness and implementation in the industries in Nasik: دراسة لممارسات الموارد البشرية الخضراء، الوعي وتنفيذها في الصناعات في ناسيك.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت إلى دراسة ممارسة الموارد البشرية الخضراء</li> </ul>	مدينة ناسيك	مكان التطبيق

<p>الشركات الهندية في ناسيك لديها دراية جيدة عن مفهوم الموارد البشرية الخضراء ودوره في الحفاظ على البيئة الخضراء، ولكن لا يزال عدد قليل من تلك الشركات غير قادرة على وضعه موضع التطبيق، كما تم تشخيص مجالات مثل التدريب والتطوير، ونظم تقييم الأداء لم يتم فيها تنفيذ مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء.</p>	<p>والوعي بها وتنفيذها في الشركات الصناعية في ناسيك الهندية.</p>	الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	أداة الدراسة
		18 شركة	العينة
<p><b>15 – دراسة (2014) Jabbar &amp; Abid بعنوان: GHRM: Motivating Employees towards Organizational Environmental Performance</b></p> <p>ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء : تحفيز الموظفين نحو الأداء البيئي التنظيمي</p>			
<p>• وتوصلت الدراسة إلى نتائج تبين فيها كيفية التأثير لتحفيز العاملين تجاه الأداء البيئي، وأن التحفيز يكون فعالاً للعاملين باستعمال الحوافز المالية وغير المادية (المعنوية)، وكذلك إلى القدوة من قبل مديريهم في طرح الأفكار البيئية وتطبيقها، وإنهم يصبحون أكثر إلتزاماً،</p>	<p>• هدفت الدراسة إلى البحث عن العوامل التي تدفع بالعاملين تجاه الأداء البيئي للمنظمات التي تلعب دوراً جوهرياً في تبني الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية (GHRM)</p>	منظمات عامة	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	أداة الدراسة
		178 عاملاً	العينة
<p><b>16 – دراسة (2013) Sakhawalkar &amp; Thandani بعنوان: To study the Current Green HR practices and Responsiveness among the employee of IT Sector on Pune region</b></p> <p>دراسة لممارسات الموارد البشرية الخضراء الحالية والاستجابة لها من خلال العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في منطقة بيبون</p>			
<p>• وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن</p>	<p>• هدفت هذه الدراسة إلى فحص مستوى الوعي بين العاملين</p>	مدينة بيبون_ الهند	مكان التطبيق

هناك فاعلية لممارسات الموارد البشرية الخضراء في منظمات تكنولوجيا المعلومات في مدينة Pune الهندية.	في شركات تكنولوجيا المعلومات في مدينة Pune الهندية	الوصفي التحليلي	المنهج
	حول الموارد البشرية الخضراء، كما هدفت إلى فحص	الاستبيان	أداة الدراسة
	مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء المختلفة في شركات تكنولوجيا المعلومات في مدينة Pune الهندية،	72 فرد	العينة
17 – دراسة (2013) Renwick.et al. بعنوان " Green Human Resource Management: A Review and Review and Research Agenda: "إدارة الموارد البشرية الخضراء: أجندة مراجعة ومراجعة وأبحاث".			
<ul style="list-style-type: none"> <li>وقد توصلت الدراسة إلى ضعف الأنشطة الخضراء التي تطبقها إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي ضعف الفاعلية في الجهود الرامية إلى التحسن البيئي المنشود، إذ عرضت نظرية الدافعية والفرصة والتي إذ امتلكتها الموارد البشرية تؤدي إلى الفاعلية المرجوة على مستوى العاملين والمنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هدفت الدراسة إلى استعراض الدراسات التي تركز على النتائج التطبيقية بإثارة الجانب الفكري المتعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالبيئة وخاصة ممارسات التدريب الخضراء، وكذلك الأنشطة والممارسات الخاصة بالحوافز والتعويضات.</li> </ul>	شركات	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	أداة الدراسة
		76 فرد	العينة
18 – دراسة (زريقات، 2018) بعنوان: بناء برنامج تدريبي مستند إلى أنموذج القيادة الابداعية ودرجة فاعليته في تنمية مهارات القيادة وتنمية الذكاء الانفعالي ومهارة حل المشكلات لدى عينة اردنية من الطلبة الموهبين والمتفوقين".			
<ul style="list-style-type: none"> <li>وقامت الباحثة بإجراء القياس القبلي والبعدي لكافة متغيرات الدراسة للمجموعتين الضابطة والتجريبية.</li> <li>وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح المجموعة التجريبية على مقاييس المهارات القيادية والذكاء الانفعالي ومهارة حل المشكلات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مستند إلى أنموذج القيادة الابداعية وقياس فاعليته في تحسين المهارات القيادية والذكاء الانفعالي ومهارة حل المشكلات لدى الطلبة الموهبين والمتفوقين،</li> </ul>	مدارس محافظة الزرقاء	مكان التطبيق
		التجريبي	المنهج
		برنامج تطبيقي	أداة الدراسة
		40	العينة

<b>19 – دراسة (حمدي، 2018) بعنوان: "أثر القيادة الابداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الاردنية"</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توصلت الدراسة إلى انه يوجد أثر للقيادة الابداعية على إدارة الأزمات العاملين.</li> <li>• وأوصت الدراسة إلى العمل على تحفيز العاملين الذين لديهم قابلية على الابتكار والابداع، وتتبنى الافكار الطموحة وافساح المجال لهم لتطوير الاعمال في هذه الشركات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الابداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الاردنية بالاعتماد على متغيرات الدراسة</li> </ul>	شركات الاتصالات	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	أداة الدراسة
		شركات إقليم الشمال	العينة
<b>20 – دراسة (جويفل، 2016) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الابداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الاكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم"</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الابداعية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وإن درجة التفاؤل الاكاديمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظرهم كانت متوسطة.</li> <li>• وتوصي الدراسة إلى الحفاظ على مستوى القيادة الابداعية المرتفع بتقديم الدعم واعطاء حوافز تشجيعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية الذي يملكون أفكارا لتطوير مدارسهم ومساندتهم في تنفيذها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة القيادة الابداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الاكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم.</li> </ul>	مدارس ثانوية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	أداة الدراسة
		291	العينة
<b>21 – دراسة (Phimkoh &amp; Tesaputa &amp; Somprach, 2015) بعنوان: Program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators</b>			

in Local Government Organizations of Thailand" تطوير برنامج لتعزيز القيادة الإبداعية بين مديري المدارس في منظمات الحكومة المحلية في تايلاند.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة للتعرف على تطوير برنامج لتعزيز القيادة الإبداعية بين مديري المدارس في منظمات الحكومة المحلية في تايلاند.</li> </ul>	مدارس في تايلند	مكان التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مدراء المدارس في المجموعة الثانية كانت منخفضة، بينما جاء مستوى القيادة الإبداعية لدى المدراء الذي تعرضوا للبرنامج التدريبي.</li> <li>• وأظهر اقتراح أن السلوك الإيجابي لمديري المدارس يمكن تطويره من خلال التعاون في تأسيس برنامج تعزيز القيادة الإبداعية على أساس الحاجة.</li> </ul>
	الوصفي التحليلي	المنهج	
	الاستبانة	أداة الدراسة	
	197 مدير ومديرة	العينة	
22 – دراسة (2015) Jarvis بعنوان:			
leadership and Missouri school administrators A mixed methods analysis on creative			
تحليل أساليب مختلطة على القيادة الإبداعية ومديري المدارس في ولاية ميسوري.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق فيما إذا كان مديرو المدارس بولاية ميسوري على استعداد لتلبية مطالب القيادة الإبداعية في القرن 21 أم لا، وهذا عن طريق قياس قدراتهم الإبداعية وأساليبهم المتطورة وممارستهم القيادية الإبداعية الحالية.</li> </ul>	مدارس ولاية ميسوري	مكان التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وأظهرت الدراسة نتائج عدة، من أهمها: كان المديرون ذوي مستوى ضعيف في الإبداع، كما كان المديرون يميلون إلى العزوف عن المخاطرة، وكانوا يتجهون نحو مطابقة التعليمات الإدارية حرفياً مع عجز كامل عن القيادة الإبداعية؛</li> </ul>
	الوصفي التحليلي	المنهج	
	الاستبيان	أداة الدراسة	
	41	العينة	

23 - دراسة العضائيه وأبو سمهدهانه (2014) بعنوان:

"جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات أقليم الجنوب."

<p>وقد بينت نتائج الدراسة أن تصورات العاملين في البنك الإسلامي الأردني لأبعاد جودة المعلومات حصلت على تقدير مرتفع، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات في القيادة الإبداعية.</p>	<p>• هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات أقليم الجنوب</p>	مكان التطبيق	بنوك اسلامية
		المنهج	الوصفي التحليلي
		أداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	150

24 - دراسة دراسة (السالم، 2013) بعنوان:

"برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على اسس مجتمع المعرفة"

<p>وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك درجة توافر لخصائص القيادة الإبداعية عند مديري التربية والتعليم متوسطة بشكل عام إذ بلغت (3.52) وانحراف معياري (0.25)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية للمديرين من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مساعديهم تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي.</p>	<p>• هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح للقيادة الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على اسس مجتمع المعرفة، واستخدم المنهج المسحي التطويري لاجراء الدراسة</p>	مكان التطبيق	مدراء تربية وتعليم سعودية
		المنهج	تطبيقي
		أداة الدراسة	برنامج تدريبي
		العينة	76



<ul style="list-style-type: none"> <li>• وتوصي الدراسة إلى تطبيق البرنامج التدريبي المقترح لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، واتباع الاساليب العلمية في تحديد الحاجات التدريبية لمديري التربية والتعليم.</li> </ul>											
<b>25 – دراسة (المرشد، 2012) بعنوان:</b> <b>"القيادة الابداعية في إدارة عمليات حوادث الدفاع المدني: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بإدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض"</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توصلت الدراسة إلى أن أهم التفاعل الابداعي بين القيادات هي: (الاتصالات، وإدارة الوقت، والتنسيق، والتفويض، والتخطيط، ووحدة القيادة)، وأهم العوامل المؤثرة فيها القيادة الابداعية هي (ثقة القائد في نفسه، وكذلك الروح المعنوية والسمات الشخصية للقائد والتخطيط للعمليات)</li> <li>• وتوصي الدراسة إلى تأهيل الضباط في مجالات الاطفاء والانقاذ والقيادة، وابداع تنظيم جديد يحتم على الضابط ألا يتجاوز رتبة رائد إلا وقد حصل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الابداعية في إدارة عمليات حوادث الدفاع المدني.</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">الدفاع المدني</td> <td style="text-align: center;">مكان التطبيق</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">المسح الاجتماعي الوصفي</td> <td style="text-align: center;">المنهج</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">/استبانة / مقابلات</td> <td style="text-align: center;">أداة الدراسة</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>56</b></td> <td style="text-align: center;">العينة</td> </tr> </table>	الدفاع المدني	مكان التطبيق	المسح الاجتماعي الوصفي	المنهج	/استبانة / مقابلات	أداة الدراسة	<b>56</b>	العينة	
الدفاع المدني	مكان التطبيق										
المسح الاجتماعي الوصفي	المنهج										
/استبانة / مقابلات	أداة الدراسة										
<b>56</b>	العينة										

على دورتين في كل مجال على الأقل.			
<b>26 – دراسة (الدرويش، 2010) بعنوان:</b> "المهارات الابداعية للقائد الامني ودورها في التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جوازات منطقة المدينة المنورة"			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وتوصلت الدراسة إلى ان المهارات الابداعية المتوافرة لدى قيادات جوازات منطقة المدينة المنورة هي: مهارة الحفاظ على امن المعلومات، ومهارة الحس الأمني، ومهارة الامن الذاتي، وإن المهارات الابداعية المتوافرة لدى قيادات جوازات منطقة المنورة التي تساهم في التغيير التنظيمي بدرجة قوية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات الابداعية للقائد الامني ودورها في التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جوازات منطقة المدينة المنور.</li> </ul>	دوائر الجوازات	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	أداة الدراسة
		43	العينة
<b>27 – دراسة (السلمي، 2010) بعنوان:</b> " نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة" دراسة تحليلية			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وتوصلت الدراسة إلى نمط القيادي المفضل لدى أفراد عينة الدراسة هو نمط القيادة الإبداعية ، وفي هذا السياق خرجت الدراسة التصور المقترح لنمط القيادة الإبداعية وممارستها لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة جدة، من حيث أهداف التصور ومنطلقات التصور المحليّة والعالمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى طرح تصوّر مقترح لنمط القيادة الإبداعية وممارستها من قبل مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة جدة.</li> </ul>	مديري مدارس	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبانة	أداة الدراسة
		84	العينة

28 – دراسة (ميرخان، السامرائي، عبدالله، 2018) بعنوان:

دور خصائص المقدرات الجوهرية في تسويق الخدمات المصرفية، دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة من المصارف الأهلية في مدينة اربيل

<ul style="list-style-type: none"> <li>• أظهرت الدراسة وجود علاقة وتأثير بين متغيرين المقدرات الجوهرية وتسويق الخدمات المصرفية.</li> <li>• أوصت الدراسة بضرورة المحافظة على خصائص المقدرات الجوهرية وزيادة استثمارها في مجال تسويق الخدمات المصرفية من خلال تشجيع آليات البحث والتطوير وتدريب الكوادر المصرفية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المقدرات الجوهرية (الصعوبة، الندرة، صعوبة الإحلال والتقليد) في تسويق الخدمات المصرفية من خلال عناصر مزيجها (7bs)</li> </ul>	مصارف اهلية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبانة	أداة الدراسة
		152	العينة

29 – دراسة (زكري، 2017) بعنوان:

الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نفأوس مصبرات باتنة

<ul style="list-style-type: none"> <li>• أظهرت الدراسة وجود دور إيجابي ومعنوي لأبعاد الكفاءات الجوهرية بشكل منفرد في تحقيق استراتيجية التمييز بشكل إجمالي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت إلى معرفة دورة خصائص الكفاءة الجوهرية (طول دورة الحياة، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون والليونة) في تحقيق استراتيجية التمييز بمؤسسة نفأوس مصبرات باتنة من حيث الجودة مدة حياة المنتج التغليف، شبكة التوزيع، صورة العلامة وخدمة الزبون على حد سواء.</li> </ul>	مؤسسات اقتصادية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبانة	أداة الدراسة
		46	العينة

30 – دراسة (الجبره، 2016) بعنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء الجدارات الجوهرية في المستشفى التخصصي الأردني (دراسة حالة)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التحليل الوظيفي، والتوظيف، والتدريب والتطوير) على بناء الجدارات الجوهرية بأبعادها (القدرات، والمهارات، والمعرفة)</li> <li>• وأوصت الدراسة عدة توصيات أهمها زيادة الوعي بعنصر ممارسات إدارة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في بناء الجدارات الجوهرية لدى المستشفيات الخاصة الأردنية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها على بناء الجدارات الجوهرية بأبعاده في المستشفى التخصصي الأردني.</li> </ul>	مستشفيات	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبانة	أداة الدراسة
		125	العينة
<p><b>31 – دراسة (مخيف، وعبيد؛ وكاظم، 2015) بعنوان:</b></p> <p>المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف</p>			
<p>أظهرت الدراسة وجود علاقة ترابطية قوية بين متغير الدراسة المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي على مستوى مجالات الدراسة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي.</li> </ul>	القطاع المصرفي	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبانة	أداة الدراسة
		40	العينة
<p><b>32 – دراسة (خلف، 2014) بعنوان:</b></p> <p>المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق</p>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• أظهرت الدراسة أن العلق بين المقدرات الجوهرية قد حققت أثراً معنوياً في التفوق التنظيمي.</li> <li>• كما أظهرت الدراسة بأن هذا التأثير يزداد في حالة تفاعل أبعاد هذين المتغيرين، وقد أوصت الدراسة على ضرورة تطوير المقدرات الجوهرية في كلية التربية البدنية وعلم الرياضة والذي بدوره يؤدي إلى تفوقها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت إلى تحديد المقدرات الجوهرية بأبعادها الثلاثة (قوة الموارد التنظيمية والمادية، وكفاءة رأس المال البشري، والقيادة الإستراتيجية)، في التفوق التنظيمي من خلال أبعاده الأربعة (التخطيط الإستراتيجي، المعلومات، والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الأعمال).</li> </ul>	كليات	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبانة	أداة الدراسة
		70	العينة
<b>33 - دراسة (Nimsith Si. &amp; al. 2014) بعنوان :</b> <b>Study on impact of the core competency on competitive advantage special reference with Islamic financial institution in Sri Lanka</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أظهرت الدراسة وجود أثر معنوي لأبعاد الكفاءات الجوهرية الموارد المتفردة، أنظمة المعلومات، القدرات، المرافق والعمليات) على تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات من ناحية مصادرها خاصة استراتيجية قيادة التكلفة، التمييز والتركيز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إشكالية تأثير أبعاد الكفاءات الجوهرية على تحقيق الميزة التنافسية لست مؤسسة مالية إسلامية بسريلانكا.</li> </ul>	مؤسسات مالية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		استبانة	أداة الدراسة
		180	العينة
<b>34 - دراسة (Carlos M. F-J. &amp; Miguel G-L. 2013) بعنوان :</b> <b>Human capital as resource for sustained competitive advantage in SMES: A core competencies approach</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أظهرت الدراسة أن رأس المال البشري المعارف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير رأس المال</li> </ul>	مؤسسات إنتاجية	مكان التطبيق

<p>المهارات، القدرات كأحد مصادر الميزة التنافسية يحتاج إلى التنسيق مع عوامل أخرى لتشكيل وبناء كفاءات جوهرية لها تأثير مباشر على تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>البشري على الأداء الإنتاجي للمؤسسة من خلال كفاءاتها الجوهرية.</p>	الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	أداة الدراسة
		61	العينة
<p>35 – دراسة ، السرحان (2017) أثر إدارة المعرفة على القرارات الاستراتيجية الأثر المعدل للقيادة الابداعية</p>			
<p>يوجد أثر لإدارة المعرفة على القرارات الاستراتيجية القيادة الابداعية تعدل العلاقة بين إدارة المعرفة والقرارات الاستراتيجية</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على القرارات الاستراتيجية وهل القيادة الابداعية تعدل العلاقة بينهما</p>	شركة الصناعات الاردنية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	أداة الدراسة
		216	العينة
<p>36 – دراسة شديفات (2018) الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية .</p>			
<p>• اظهرت الدراسة ان للقيادة الابداعية تعدل العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية . • ان إدارة المواهب تؤثر في الميزة التنافسية</p>	<p>• هدفت هذه الدراسة للتعرف على الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية</p>	شركات التامين	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	أداة الدراسة
		153	العينة
<p>37 – دراسة :الطاهر(2018) توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره في أداء إدارة الموارد البشرية :الدور المعدل للقيادة التحويلية : دراسة على عينة من الشركات الصناعية العاملة في السودان</p>			
<p>اظهرت نتائج هذه الدراسة ان هناك أثر ايجابي لتوجه إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموارد البشرية ان القيادة التحويلية تعدل العلاقة جزئيا بين إدارة الموارد</p>	<p>هدفت الدراسة على التعرف على الدور المعدل للقيادة التحويلية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية.</p>	الشركات الصناعية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	أداة الدراسة

البشرية الخضراء و أداء الموارد البشرية . -وأوصت الدراسة على ضرورة زيادة المحافظة والاهتمام في بيئة العمل والاستدامة البيئية في الشركات الصديقة للبيئة		330	العينة
---	--	-----	--------

## 10-1 خلاصة

تتأول هذه الفصل مقدمة الدراسة وبيان مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلات الدراسة بالاعتماد على مشكلتها، وتوضيح الأهمية النظرية والعملية للدراسة والتعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة و الدراسات السابقة، عليه فان الفصل الثاني سوف يتناول الاطار النظري لمتغيرات للدراسة.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### 1-2 أولاً: الإطار النظري

يتضمن هذا الجزء من الفصل الثاني عرض الإطار النظري الخاص بالدراسة الحالية حيث يتكون الفصل الثاني من ثلاثة مباحث هدفت للتعرف على المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

1-1-2 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء.

2-1-2 المبحث الثاني: القدرات الجوهرية.

3-2-2 المبحث الثالث: القيادة الإبداعية.

4-2-2 المبحث الرابع: العلاقة بين المتغيرات

## 2-1-1-1 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء

### 2-1-1-2 تمهيد

في العصر الحالي يستوجب على الشركات الصناعية ضرورة تقديم خدمات ومنتجات تتلاءم مع قيم المجتمع، وتشجيع الأنشطة الداعمة للاستثمار في المشاريع الخضراء وتشجيع رأس المال الأخضر، والاسهام في التنمية الجارية ودعم المشاريع ذات البعد الاجتماعي والبيئي، وتوفير بيئة العمل المناسبة للموظفين وتوعيتهم بضرورة الأخذ بالحسبان المسؤولية الاجتماعية والبيئية في كل أعمالهم التي يؤديونها، وكذلك العمل على زيادة الاهتمام بالعملاء اجتماعياً وتوفير الاحتياجات الأساسية للمجتمع، وضرورة وجود إدارات متخصصة للمسؤولية الاجتماعية داخل الشركة في حد ذاتها.

إدارة الموارد البشرية هي من أهم الأصول في المنظمات والتي تلعب دوراً مهماً في إدارة شؤون الموظفين وأن زيادة التوجه الأخير عالمياً للتركيز من قبل منظمات الأعمال قد توجب عليها وعلى مدراء الموارد البشرية الحديثة لديها إلى دمج فلسفة الموارد البشرية الخضراء في رسالتها جنباً إلى جنب مع سياسات وممارسات تؤدي إلى تعزيز نشاط العمال وصحتهم وبالتالي زيادة في الإنتاج والانتاجية لدى الموظفين أي أنها تزيد وتقلل التكاليف وبالتالي تزيد التنافسية وتشجع الإبداع في إدارة الموارد البشرية (السكرانة، 2017: 65)، في حين ان إدارة الموارد البشرية الخضراء هي استعمال سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستعمال المستدام للموارد مع عمليات تخطيط الأعمال، وتعزز قضية الدعم البيئي، الغرض من الذهاب إلى اللون الأخضر هو استعمال المنتجات والأساليب التي لا تؤثر سلباً على البيئة من خلال التلوث أو الموارد الطبيعية المستفيدة وهكذا يشتمل نظام إدارة الموارد البشرية الأخضر على سياسات

وممارسات للموارد البشرية الصديقة للبيئة والتي تساعد المنظمة من جهة أخرى على تحقيق هدفها النقدي من خلال العلامات التجارية البيئية ومن ناحية أخرى من أي آثار سلبية قد تتسبب فيها السياسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات (uddin& islam, 2015: 65). حيث تحتاج الشركات إلى الموازنة بين النمو الصناعي وحماية البيئة الطبيعية حتى يزدهر جيل المستقبل وتسعى الإدارة الخضراء إلى توضيح الحاجة إلى تحقيق التوازن بين النمو الصناعي لخلق الثروة وحماية البيئة الطبيعية بحيث تزدهر أجيال المستقبل (Sudin, 2011: 65).

يذكر ( Renwick et al. 2008:5 ) أن دمج الإدارة البيئية للشركات في إدارة الموارد البشرية يطلق عليه اسم إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذكروا أيضاً أن جوانب الموارد البشرية للإدارة البيئية تعتبر أيضاً إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد حدد هؤلاء العلماء على نطاق واسع أن السياسات المتميزة في مجال التوظيف وإدارة الأداء وتقييمه والتدريب والتطوير وعلاقات العمل والأجور والمكافآت تعتبر أدوات قوية لموائمة الموظفين مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة، وتعد الحاجة إلى دراسات أخرى حول إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) مهمة؛ لأنها فرع من فلسفة الإدارة الخضراء التي تستكشف دور السلوك البشري في الإدارة البيئية والتنمية المستدامة (O'Donohue and Torugsa, 2016:23).

ونظراً لحدائثة هذا الموضوع وأهميته للمنشآت، فقد كثرت الأبحاث والدراسات حول التنمية المستدامة من قبل الباحثين والمختصين، وذلك لمسألمته بشكل كبير في رفع كفاءة المنشآت في جميع المجالات، والذي يؤدي بالتالي إلى رفع سوية الاقتصاد بشكل عام، والمنشآت بشكل خاص، تتبع أهمية التنمية المستدامة من التحديات التي تواجه العالم، كالتحديات الاجتماعية مثل الفقر والبطالة والأمية، والتحديات البيئية مثل مشكلة الاحتباس الحراري والتلوث البيئي،

والتحديات الاقتصادية وأهمها، الأزمات الاقتصادية المتعاقبة التي تؤثر على اقتصاديات دول العالم، وهذه التحديات تؤثر على اقتصاديات وسياسات الدول بشكل عام (عيروط، 2015: 53).

## 2-1-2 إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء من الموضوعات المعاصرة أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء عاملاً مهماً للمنظمات في جميع أنحاء العالم، وهناك حاجة متزايدة لتطبيق الممارسات الخضراء مع إدارة الموارد البشرية، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية للمنظمات يمكن أن تكون مهمة في المساعدة على نهج واسع لتحقيق ثقافة الاستدامة (Sudin, 2011:71)، وفقاً لما يراه (Jabbour et al.,2010) يتم تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها "تخصير" للأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية مثل الوصف الوظيفي والتحليل والتوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والمكافآت. يتم قياس مستوى تخصير ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث الأبعاد الوظيفية والتنافسية لإدارة الموارد البشرية. تشير (Opatha and Anton, 2014: 101-112) إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها جميع الأنشطة المشاركة في تطوير وتنفيذ وصيانة النظام التي تهدف إلى جعل موظفي المؤسسة صديقين للبيئة. إن جانب إدارة الموارد البشرية الذي يهتم بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين بيئيين لتحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة وأخيراً تقديم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية. يشير إلى السياسات والممارسات والنظم التي تجعل موظفي المؤسسة صديقين للبيئة لصالح الفرد والمجتمع والبيئة الطبيعية والأعمال، إن إدارة الموارد البشرية الخضراء تتعدى حدود المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أنها تلعب دوراً مهماً في المنظمات للمساعدة في حل المشكلات المتعلقة بالبيئة من خلال أنها تلعب دوراً مهماً في المنظمات للمساعدة في حل

المشكلات المتعلقة بالبيئة من خلال تدريب الموظفين حول متطلبات تنفيذ القوانين المتعلقة بالسلامة البيئية، إذ يؤكد (Margareta & Saragih, 2013:68) أن موضوع مبادرات إدارة الموارد البشرية الخضراء أصبح عاملا مهما لدى كثير من المنظمات والشركات وأصبح المفهوم الأخضر للمنظمات معيارا في مجال البحث كذلك الأمر في حقل التسويق الأخضر والمحاسبة والإدارة البيئية وإدارة الموارد البشرية الخضراء (Renwick, Redman & Maguire, 2013:69). كما لوحظ في الأونة الأخيرة أن هناك تزايد في الوعي داخل المنظمات على أهمية اعتماد تقنيات مختلفة لإدارة البيئة وان عالم المنظمات أصبح يكتسب طابعا عالميا ومنظمات الأعمال تشهد تحولا من الهيكل المالي التقليدي إلى اقتصاد حديث قائم على الكفاءة التي هي على استعداد لاستكشاف الجوانب الاقتصادية الخضراء للأعمال أن الوعي البيئي هي الكلمة السحرية اليوم (Ahmad, 2015:43)، إن استراتيجية التمايز والإبداع في الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزز وتحافظ على الممارسات التجارية المستدامة وعلى عناصر البيئة والتي بدورها تساعد على خلق الوعي لدى المنظمات لتعمل بطريقة مستدامة بيئيا وبالتالي سد الفجوة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وإدارة الموارد البشرية والتي تشمل ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة والمحافظة على رأس المال المعرفي ورأس المال الفكري (Ahmad, 2015:49).

## 2-1-3 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يشار له اختصار (GHRM) من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي تربط نشاطات إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة، إذ غالبا ما يستعمل مصطلح الموارد البشرية الخضراء للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة

الموارد البشرية وعلى نطاق أوسع تجاه الأجندة البيئية للشركات للحماية والمحافظة على الموارد الطبيعية فيها. ولا بد من الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تزال في مراحلها المبكرة والعديد من الدراسات في هذا المجال هي ضمن الإطار النظري (Jabbour, 2013:133) تشير إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى دمج الإدارة البيئية للمنظمة مع أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والاختيار والترتيب والتطوير وإدارة الأداء والتقييم والمكافآت (السكرانة، 2017: 117). كما عرفها (Marhhta & Adhikari, 2013:65) بأنها ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة بما يؤدي إلى كفاءة أفضل وتكلفة أقل ومستويات أعلى من ارتباط العاملين مع منظماتهم، وعرفت إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة المتضمنة تطوير وتنفيذ والصيانة المستمرة للأنظمة التي تهدف إلى إيجاد العاملين والمنظمة الخضراء فالجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية هو تحويل العاملين الاعتياديين إلى متبنين للنهج الأخضر وذلك لتحقيق الأهداف البيئية للمنظمة (Opatha & Arulrajah, 2014:141).

كما أشار إليها (Mishra, et al., 2014 36) بأنها الممارسات التي تشجع المبادرات الخضراء من خلال زيادة وعي الموظفين والتزامهم بقضايا الاستدامة البيئية.

وأكد (Vij, et al., 2013:98) بان الأنشطة الخضراء للموارد البشرية تشمل المكافآت الخضراء مثلا، وتترأوح بين تخفيض انبعاث الكربون إلى تقديم درجات هوائية للموظفين مجانا وإشراك الأفراد في الأجندة الخضراء.

ذكرت دراسة (Renwick et.al, 2008) إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها عبارة عن دمج الإدارة البيئية للشركات في وظائف إدارة الموارد البشرية، كما حدد هؤلاء العلماء أن السياسات المتميزة في مجال الاستقطاب، وإدارة الأداء، والتقييم والتدريب، والتطوير، وعلاقات

العمل، والأجور، والمكافآت تعتبر أدوات قوية لمواءمة العاملين مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة.

مما سبق يمكن القول بأن الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية هي البرامج الخضراء الفعلية لإدارة الموارد البشرية والعمليات والتقنيات التي يتم تنفيذها فعلياً في المنظمات من أجل الحد من الآثار البيئية السلبية وتعزيز الآثار البيئية الإيجابية للمنظمات، والهدف النهائي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هو تحسين الأداء البيئي المستدام للمنظمة.

## 2-1-4 أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء

بصدد أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء يؤكد (Sarkar & Kiranmai, 2014:63) بأنها جزء من استراتيجية العمل للمنظمات خلال تسعينيات ال قرن الماضي. إذ أوضح (Mishra, et al., 2014:74) بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تلعب دور مهم في أنشطة صديقة للبيئة من خلال إشراك الأفراد كجزء من المبادرات الخضراء لتغيير العمليات القائمة إذ تبني ممارسات مثل إدارة المعرفة ومشاركة العاملين والاستقطاب والاختيار والتدريب تشجيع التنوع والقيادة تتكامل لتحسين بيئة المنظمة. كما أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في المجالات الوظيفية الخضراء منها العمليات الخضراء، التسويق الأخضر، إدارة سلسلة التوريد والمحاسبة والتمويل الأخضر، وهي بذلك تحمل نظرة شمولية من أجل مواءمة العاملين مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة (Mishra, et al., 2014:141).

كما وتؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز معنويات العاملين مما قد يساعد في التوصل إلى قدر كبير من الفائدة لكل من الشركة والعاملين وهناك عدد من المزايا التي يمكن للمنظمة تحقيقها نتيجة إدخال مبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء

في العمل ومنها تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين، وتحسين صورة المنظمة لدى المتعاملين وتلبية احتياجات الزبائن والعمل على جذب أفضل الموظفين، والعمل على الإنتاجية المستدامة وتخفيض الأثر البيئي للمنظمة ورفع القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام وتحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين والاستجابة للاتجاهات المجتمعية الطارئة (Cherian & Jacob, 2012:137)

لوحظ في الأونة 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 للقيادة الابداعية والقدرات الجوهرية وإدارة الموارد البشرية وذلك لأنها تقوم بدور حاسم في ترسيخ استراتيجيات القيادة الابداعية والقدرات الجوهرية للمنظمة لخلق المهارات والدوافع والقيم والثقة داخل بيئة المنظمة، كما بين (Mehta & Chugan, 2015: 75) بأن هناك العديد من مزايا الموارد البشرية الخضراء، الموارد البشرية الخضراء تعطي ميزة تنافسية للمنظمات، وأن المنظمات الخضراء لديها معدلات دوران أقل من نظيراتها، كما إن المنظمات التي تنطبق عليها الموارد البشرية الخضراء تحصل على عاملين ويساعدها باتجاه إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل المتعلقة بالبيئة، والمنظمات الخضراء يمكنها ان تحسن المبيعات وتخفيض التكاليف أكثر من نظيراتها، وفيما بين (الزبيدي، 2016: 61) بأن تحسين صورة المنظمة لدى الزبائن فضلاً عن انتاجها والحصول على أفضل الموظفين وتخفيض الأثر البيئي للمنظمة وتحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين وتلبية احتياجات الزبائن على أحسن صورة كلها تعد من أهم مزايا استعمال الموارد البشرية الخضراء.



## 2-1-5 فوائد إدارة الموارد البشرية الخضراء

إنَّ إدارة الموارد البشرية الخضراء من الإدارات التي لها باع طويل في تحفيز وتنشيط العمل وتعتبر من ركائز العملية لأي منظمة، و لها أهميتها الرئيسية في تحقيق أهداف أوسع نطاق وتوفير التكاليف للشركات والمسؤولية الاجتماعية وتعمل على كسب المواهب النادرة وإدارتها واكسابها ميزة تنافسية مستدامة، كما تحتوي العديد من المزايا ومنها زيادة معنويات الموظفين(الجبوري،2015:25) ، كما و تساعد في الاحتفاظ بالموظفين وتقلل من دوران العمل، وتوفر فرص مربحة للمواهب البشرية الموجودة و تساعد في بناء صورة الشركة لجذب الموارد البشرية الجيدة، كما وتحسن صورة العلاقة التجارية للشركات في السوق، ويمكن أيضا ان تستخدم كاستراتيجية تسويق، كما وتحسن من جودة المنظمة الشاملة سواء داخلية وخارجية معاً، تحسن علاقة الشركة مع أصحاب المصلحة، العملاء، الموردين والبائعين والمسأهمين والوكالات الحكومية والموظفين ووسائل الإعلام (الطاهر،2019:43).

## 2-1-6 مفهوم الوظائف الخضراء

أطلقت منظمة العمل الدولية مبادرة التقرير العالمي حول الوظائف الخضراء وعلى نحو عمل لائق في عالم مستدام منخفض الكربون، بالتطرق إلى عرض خصائص الوظائف الخضراء الموجودة في مجال الطاقة المتجددة، والمباني، والنقل، والصناعات الأساسية، والزراعة والغابات، والتأكيد على دور سياسات سوق العمل أو الحماية الاجتماعية، ومناقشة آثار الدعم، والإصلاح الضريبي، وأسواق الكربون ووضع العلامات الإيكولوجية وغيرها كأدوات رئيسية لسياسة خضراء، إضافة إلى رفع الوعي حول الحاجة لمتابعة انتقال عادل مع ضرورة تدريب وتنقيف القوى العاملة الخضراء وتعرف الوظائف الخضراء على أنها تلك التي تقدم المنتجات

والخدمات التي تستخدم مصادر الطاقة المتجددة، والحد من التلوث والحفاظ على الطاقة والموارد الطبيعية، وإعادة النفايات، (Bangwal &Tiwari,2014:24).

وكما نلاحظ اليوم وفي ظل الظروف الصحية التي احاطت بنا بسبب جائحة كورونا والتي ادت إلى توقف المصانع والشركات بشكل كامل ومن خلال هذا التوقف تنبه العلماء إلى ما حدث في طبقة الأوزون حيث كانت هناك فتحة في هذه الطبقة بسبب احتباس الحرارة وكثرة الاذخنة والملوثات البيئية التي تتبعث من الشركات الصناعية وما تطرحه من سموم في البيئة لوحظ بان هذه الفتحة قد اغلقت بالكامل وان الصور الجوية للدول التي تكون فيها الصناعات مرتفعة تحولت من اللون الاحمر إلى الأخضر كل هذا ينبه إلى ضرورة تبني الوظائف الخضراء في المجالات وتكون داعمة للبيئة، (الحبيب و نصيرة، 2016:17).

تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين ما يسمى الوظائف الخضراء والوظائف البيئية، هذه الأخيرة تتمثل في تلك الوظائف التي تعتمد على الموارد الطبيعية والبيئة على مستوى استعمال المياه والاراضي والتنوع البيولوجي، وغيره وخير مثال على هذه الوظائف هي وظائف في مجال الزراعة . أما الوظائف الخضراء تشير إلى تلك الوظائف التي يمكن أن تنشأ نتيجة لتخفيض الأثر البيئي لأية عملية مثل العاملون في الزراعة العضوية، وكفاءة الطاقة وإعادة التدوير تعتبر نماذج جيدة لهذه الفئة، ان الوظائف الخضراء هي ما تكون اقرب للبيئة بكافة الاستعمالات اي الاستعمال الامثل للموارد المتاحة بصورة صديقة للبيئة وهذا مهم جدا اليوم خصوصا ما نمر به من تطور عالي واستعمال لمصادر الطاقة وانبعاثات واشعاعات وما نراه اليوم من امراض ناتجة عن التلوث البيئي الحاصل عن نتيجة الاستعمال الخاطيء وعدم الاهتمام بالبيئة وهنا نقصد بالبيئة هي اي مكان يكون فيه عمل سواء كان مصنع أو شركة أو محل أو

غرفة موظفين يجب ان تتوفر كافة الشروط الصحية ويجب على الموظف ان يعمل بكل الوسائل الداعمة لبيئة العمل، (الطاهر، 2019:51).

## 2-1-7 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

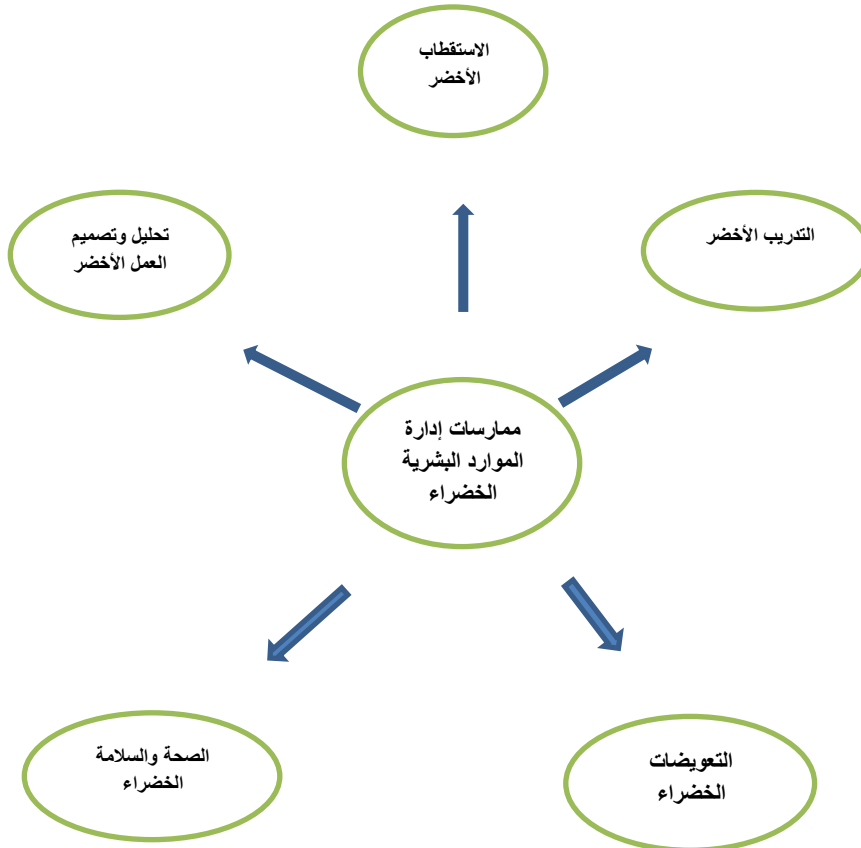
شكلت المبادرات الخضراء في إدارة الموارد البشرية جزءاً أوسع نطاقاً من برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، من هنا نرى أن الموارد البشرية الخضراء تتكون من عنصرين أساسيين هما ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة، والمحافظة على رأس المال المعرفي، وأن الموارد البشرية وأنظمتها هي الركيزة الأساسية في أي عمل تجاري سواء كان ذلك على صعيد الأعمال المالية والأعمال التجارية المستدامة أن هذين العنصرين مسؤولان عن تخطيط وتنفيذ تلك السياسات الصديقة للبيئة حيث أنه من دون تسهيل الموارد البشرية وتنفيذ سياسات مستدامة خضراء ستكون المهمة شاقة وصعبة التنفيذ (Ahmad, 2015:105).

وهناك مطالب لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ودمجها بوظائف وممارسات الإدارة الخضراء من توظيف واختيار وتدريب وتطوير وتقييم الأداء والتي يمكن تسميتها الموارد البشرية الخضراء (Dutta, 2012:112)، والتي تلعب دوراً مهماً في حل المشكلات المتعلقة بالبيئة من خلال تدريب الموظفين والمجتمع وزيادة الوعي البيئي وتنفيذ القوانين المتعلقة بالسلامة البيئية للوصول إلى استراتيجيات التمايز والإبداع لدى المنظمات ومما ينتج عن هذه الممارسات من تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال الحفاظ على رأس المال الفكري الأخضر (Margareta & Saragih, 2013:88).

وتعد إدارة الموارد البشرية الخضراء الجهة المسؤولة عن خبرة الموظف خلال دورة حياة التوظيف بأكملها أي أنه العامل لاستقطاب الموظف المناسب الذي يمتلك القدرات الخضراء من خلال أصحاب العلامات التجارية و من ثمَّ يجب اختيار الموظف المناسب من خلال عمليات

التعيين ثم يعمل قسم الموارد البشرية بعد ذلك على تعيينهم و الإشراف على تدريبهم ومعرفة مواهبهم من خلال اختبارات الأداء، ومن ثم يتم مكافأتهم تبعاً لذلك. و طبقاً لهذه الأخيرة، فإن الموارد البشرية في بعض الأحيان هي التي تدير رواتب الموظفين، و على الرغم من أنه يتم تمويلها من خلال المصادر الخارجية و لكن الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً أكبر. وأخيراً، تشارك الموارد البشرية أيضاً في إنهاء خدمات الموظفين بما في ذلك الاستقالات، و الفصل المتعلق بسوء الأداء وزيادة عمل الموظفين في المنظمة فالموارد البشرية الخضراء هي المسؤولة على الإشراف على قوانين العمل والتي تختلف حسب الموارد البشرية التي تتأكد من التزام العمالة (Yilmaz, 2014:13).

شكل رقم (1-2) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تم تناولها



المصدر: اعداد الباحث .

هناك مجموعة من أبعاد للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وكما موضح في الشكل (2-2).

### شكل رقم (2-2) أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية

الأبعاد	الباحث
الاستقطاب الأخضر، والتدريب الأخضر، والتعويضات الخضراء.	Masri, 2016
التوظيف، والتدريب، وأنظمة التعويضات، وتقييم الأداء.	الزبيدي، 2016
أوردت الدراسة (12) بعداً منها تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء، والاستقطاب الأخضر، والحث الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، وإدارة الانضباط الخضراء، وعلاقات العاملين الخضراء، والتدريب والتطوير الأخضر، والصحة والأمان الأخضر.	Arulrajah et.al, 2015
المسؤولية المجتمعية للشركات، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الموازنة بين العمل والحياة.	Yusoff et.al, 2015
الاستقطاب الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء، وعلاقات العاملين الخضراء.	Ahmad, 2015
التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر.	Popli, 2014
ممارسات التدريب الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء.	Renwick, et.al, 2013
التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة	السكرانة (2017)
الاستقطاب الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والتعويضات الخضراء	Maria, Essi , Sinikka (2018)
التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويض والحوافز الخضراء ، علاقات العمل الخضراء	الصميدعي والزيدي، (2020)
تحليل وتصميم العمل الأخضر، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويض والحوافز الخضراء ، الصحة والسلامة الخضراء	حمزة (2018)
التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، حفظ الطاقة	الابراهيمى (2017)
التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة وتقييم الأداء الأخضر، التعويض والحوافز الخضراء ، علاقات العمل الخضراء.	Bazyte,(2019)

المصدر: اعداد الباحث

## 2-1-7-1 تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر

تعني عملية ادراج المبادرات البيئية كعنصر اساسي في عملية التوصيف الوظيفي وتحديد الكفاءات الخضراء كمكون خاص في مواصفات الوظائف، وان عملية التصميم والتحليل تساعد على تخطيط الموارد البشرية الخضراء من خلال التنبؤ بعدد الموظفين ومعرفة المهارات اللازمة للإدارة البيئية مثل (ISO 14001) والانتاج الرشيق والمسئولية الاجتماعية، كما ويمكن تطبيق تصميم الوظيفة الخضراء لتحديد وشرح عدد من الوظائف التي تحمي البيئة وقد دومت بعض المنظمات اليوم المهام البيئية والاجتماعية في الوظائف ذاتها واستخدمت فرق العمل للقيام بتحليل وتصميم الوظائف لفحص القضايا البيئية بنجاح وتحديد المهارات والتخصصات المتعددة المطابقة للمواصفات البيئية (Tooranloo, et al, 2017:8) حيث إن هذه الوظيفة تجعل المنظمات تتبنى مفهوم المكاتب غير الورقية اذ يدار معظم العمل في المكتب باستعمال تكنولوجيا المعلومات مما يؤدي إلى تخفيض استهلاك الورق عن طريق الوثائق الرسمية المهمة وغيرها من الاسلوب الورقي إلى الاسلوب الالي المحوسب، وهذه الممارسة تقلل إلى حد كبير من استهلاك الورق وتكاليف النسخ والطباعة والتخزين وتقليل الوقت المستخدم في البحث عن المستندات الورقية (Ahmad,2015:10) تحرص إدارة الموارد البشرية على الربط بين تحليل وتصميم الوظيفة مع المعايير البيئية والاجتماعية وذلك عن طريق تحديد الوظائف والمهام والمسؤوليات الخضراء بغية الوصول إلى حماية البيئة وإنجاز الأهداف البيئية التي تنشدها المنظمة، إذ تكون المخرجات المنشودة من التحليل والتصميم الوظيفي منسجمة مع الأداء البيئي المطلوب تحقيقه مع الدور الاجتماعي الذي تسعى إليه المنظمة فالكثير من المنظمات اليوم تورد مهمها ومسؤوليات في وصفها الوظيفي وفي محددات وخصائص طالب الوظيفة (الكفاءات

الخضراء)، هدفها الحفاظ على البيئة والمجتمع وتصمم فيها وظائف العمل الجماعي بوصفها الأمتل للأداء البيئي، وتسعى منظمات اليوم إلى استحداث وظائف جديدة تصمم لتحقيق الجوانب البيئية للمنظمة (الزبيدي، 2016: 88)، ولا بد للمنظمات من طرح الأجندة البيئية الخضراء واستعمال كافة الأدوات التي تسأهم في إيصال الرسالة الخضراء التي تتبناها عبر موقعها الإلكتروني وبمساعدة الوسائل التكنولوجية الأحدث والتي ترتبط بها مخرجات تصميم وتحليل وظائفها (Masri, 2016:116).

## 2-7-1-2 الاستقطاب الأخضر

إن السلوك البيئي للمنظمات والتوجهات الحديثة للشركات تجاه أثار الأداء البيئي زاد من إقبال طالبي الوظائف تجاهها وخاصة في الدول المتقدمة حسب ما أظهرت الدراسات فالنهج الأخضر رفع جاذبية الشركات للاستقطاب فيعد مؤشرا على سمعتها (الزبيدي، 2016: 36).

وفي ظل تجسيد السياسات الخضراء في منظمات اليوم لا بد من استقطاب ذوي التوجهات والمواهب الخضراء مثل أخصائي البيئة والذين يصبحون بحد ذاتهم علامة تجارية للمنظمة وهنا لا بد من استثمار طاقات المديرين وتوجهاتهم الخضراء في الإبداع نحو رسالة الاستقطاب والعمل على تفعيلها لكسب الأفضل من المرشحين إذ تنعكس استراتيجية المنظمة وسياساتها وقيمتها البيئية والاجتماعية في رسالة الاستقطاب وهنا لا بد أن تسوق المنظمة نفسها بعلامة تجارية خضراء يشار إليها بعالم الأعمال إذ أن الصورة التي تعطيها في الأسواق المحلية والعالمية هي التي ستؤدي إلى نجاح رسالة الاستقطاب والسمعة الخضراء هي التي تستقطب أفضل المرشحين وبالمقابل فإن الاستقطاب الأخضر يدعم التوجهات الخضراء للمنظمات لأن

المرشحين لديهم مواهب وكفاءات خضراء تثري ثقافة وقيم التخضير التي تتبناها المنظمات  
(Masri, 2016:67).

ولا بد لإدارة الموارد البشرية أن تتضمن المعايير والأبعاد البيئية في أنشطة الاستقطاب وتعلن عنها في وسائل الإعلام وفي موقعها الإلكتروني حتى تتمكن من جذب الكفاءات البيئية واستقطابها وتطمح من خلالها إلى تحقيق أهدافها البيئية ودورها الفاعل ضمن المسؤولية الاجتماعية، ففي الشركات الألمانية تفعل صورتها الخضراء في جذب واستقطاب الكفاءات وفي بريطانيا تدرج المسؤوليات والمؤهلات البيئية في الملف التعريفي بكل وظيفة ( Ahmad, 2015:77). هو عملية توظيف على وفق معايير بيئية بأسلوب يخفض التكاليف ويكون مدعوم بوسائل الاتصال الحديثة من حيث الاعلان والمقابلات عبر شبكات الانترنت وعن طريق البريد الالكتروني للحد من الكلفة وزيادة كفاءة وفاعلية عمليات التوظيف لتقليل اي أثر بيئي متصل بالسفر من خلال مقابلات على منصات التواصل بوسيل الاتصال فيديو بدلا من اجراءات مقابلة وجه لوجه ويساعد هذا الاسلوب في الحصول على ردود فعلية انية بخصوص الاسئلة المتعلقة بالبيئة للتعرف على المهارات التي حملها المتقدم (Muniandi&Nasruddin, 2105:54)، كما وتقوم المنظمات بتبني التوظيف الأخضر بالإعلان عن الوظائف من خلال المواقع على شبكة الانترنت، وتعد هذه الطريقة من اسهل الطرق واسرعها وأقلها تكلفة اضافة إلى ان تصور الموظف لتوجه المنظمة نحو التوجه الأخضر جعلت المتقدمين مهتمين بالعمل في منظمات صديقة للبيئة وتقوم عملية الاختيار الأخضر عبر وسائل التكنولوجيا التي تمح للمتقدمين تفضيلات أكثر للبيئة (Bput, 2017:103)، تنامي إدراك طالبي العمل للسلوك البيئي للمنظمات في الأونة الأخيرة وتم التأكيد على أهمية التوجهات المعاصرة للمحافظة على البيئة ففي الولايات المتحدة أصبح هناك ميل ورغبة للعمل في المنظمات التي تحافظ على البيئة وتتمى مساهم



الوظيفي، وتشير العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى حماية البيئة توزع قابليتها على استقطاب الموارد البشرية وهناك تفضيل للمنظمة التي تتبنى النهج الأخضر ( Cherian & Jacob, 2012:161). وقد ازداد تأثير القضية البيئية على عملية الاستقطاب في المملكة المتحدة إذ تشير بيانات إحدى المسوحات أن الخريجين يحكمون على الأداء البيئي وسمعة الشركة كمعيار لاتخاذ القرارات تقديم طلب للتوظيف، وكشفت الدراسة التي أجريت من قبل المعهد البريطاني للأفراد والتطوير (CIPD) شمل عينة من مهني الموارد البشرية اتضح أن 47% منهم يشعرون بأنهم يفضلون العمل للشركات التي تتبنى نهج أخضر قوي، و 46% منهم يرى أن وجود مثل هذا النهج من شأنه أن يساعد على جذب المستقبين المحتملين ( Renwick, et al., 2013:134) ويمكن للمنظمة إظهار التزامها بالاستدامة والمحافظة على البيئة من خلال اعتماد أسلوب التوظيف الافتراضي إذ بإمكان إكمال متطلبات التوظيف من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية بما في ذلك المقابلة وبما يقلل من السفر (Milliman, 2013:65) ويمكن لممارسات الاستقطاب التي تدعم الإدارة الخضراء أن تتضمن الأبعاد البيئية وينبغي أن يعكس الوصف الوظيفي ضمن أجندة الاستدامة وموقع الشركة ومحركات البحث فيها ( Fayyazia, et al., 2015:141) ولا بد لإدارة الموارد البشرية أن تضمن عملية الاستقطاب معلومات عن الالتزام البيئي للمنظمة وذلك لجذب العاملين الذين يؤمنون بتلك المفاهيم البيئية وهذا يمكن أن يوضح من خلال وسائل الإعلام كمساهمات في المسؤولية الاجتماعية والبيئية ( Milliman, 2013:117).

هو نظام حيث يتم التركيز على أهمية البيئة وجعلها عنصرا رئيسا داخل المنظمة، ودوران العاملين والاحتفاظ بهم يعد من أهم أبعاد الفائدة للموارد البشرية والاستدامة هي الاحتفاظ والرضا . بدأت الشركات الآن في الاعتراف بحقيقة أن اكتساب سمعة كموظف أخضر

باعتبارها وسيلة فعالة لجذب المواهب الجديدة، وفقا لممارسات التوظيف يمكن أن تدعم الإدارة البيئية الفعالة من خلال التأكد من أن العاملين الجدد على دراية بالتقافة البيئية للمنظمة وقادرين على الحفاظ على قيمتها البيئية، أيضا الموظفين متحمسين إلى حد ما باتجاه عاطفي إلى العمل من أجل ان تكون شركة صديقة للبيئة الخضراء، و توظيف المرشحين مع تبني الاجراءات العقلية تجعل من السهل على المهنيين في الشركات الذين يدركون معنى الاستدامة والعمليات وتعرف على أساسيات إعادة التدوير والحفاظ وخلق عالم منطقي أكثر من خلال البيانات وان التوظيف الأخضر يوفر لصاحب العمل فرصة للمضي قدما وزيادة فرصهم في جذب المرشحين والاحتفاظ بها بعد الاستقرار وفي الأونة الأخيرة اصبح للاتجاه الأخضر للتوظيف قضايا صديقة للبيئة .يمكن للجهات المسؤولة عن عملية التوظيف تنفيذ السياسات الخضراء وكذلك السياسات المؤسسية في الإدارة في ووضع السياسات الخضراء لتحقيق أهداف الشركة. التوظيف الأخضر هو نظام يتم فيه التركيز على أهمية البيئة وجعلها عنصر رئيسيا داخل المنظمة، يكملها هذا العاملين هم أيضا متحمسون إلى حد ما ولديهم دوافع داخلية وتحفيز عن العمل من أجل شركة خضراء صديقة للبيئة، وتوظيف المرشحين من النواحي الخضراء من العقل تجعل من السهل على الشركات إدخال المهنيين الذين، يدركون الأساسيات مثل إعادة التدوير وخلق عالم أكثر منطقية(Deepika R & Karpagam v,2016:23) .

## 2-1-7-3 التدريب والتطوير الأخضر

ينطلق التدريب والتطوير الأخضر في إدارة الموارد البشرية من رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثقافتها ذات الأبعاد البيئية والاجتماعية وتبدأ الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للتحليل والتصميم الوظيفي وبفترة مبكرة تتزامن مع التعيينات الجديدة وتبدأ بتعريفهم بالأنشطة البيئية

والاجتماعية التي تمارسها المنظمة وتسعى إلى تطويرها ابتداءً بالعاملين والمختصين بالشؤون البيئية والاجتماعية وانتهاءً بالمديرين، فالتدريب والتطوير الأخضر يشمل كل من تحدد وظيفته ومهما تصل بأهدافها إلى أهداف المنظمة البيئية والاجتماعية إذ تشكل المنظمة فرقا خاصة مؤهلة تعنى بتنفيذ البرامج التدريبية الفاعلة متوافقة مع استراتيجية المنظمة وثقافتها (الزبيدي، 2016:54) (Renwick, et al, 2013:61). وإن التدريب هو عملية نظامية تسعى بالعاملين إلى تحقيق منظومة الأهداف التنظيمية فهي مكون أساسي في تغيير معرفة ومهارة وسلوك العاملين وفي نجاح المنظمات (Masri, 2016:74)، وترى دراسة (Albrecht, et al, 2015) أن جوهر ممارسات إدارة الموارد البشرية هي الاختيار وإدارة الأداء، والدمج الاجتماعي، والتدريب والتطوير للعاملين وجميعها ترتبط باستراتيجية المنظمات. فالتدريب والتطوير الأخضر يركزان على تحسين المعرفة والمهارات والقدرات التي تساهم في منع التدهور البيئي (Zoogah, 2011:47) وتعلم العاملين معنى القيم البيئية وتدريبهم على استعمال الأدوات التي تمكنهم من الحفاظ على الموارد وتقليل الهدر والخسارة وشحن المهارات لتوفير القدرة على التعامل والمشاركة الفاعلة في حل المشكلات البيئية فيصبحوا جزءا مهما في تحقيق المخرجات البيئية المطلوبة ويتمكنوا أيضا من تدريب الزبائن على أن يصبحوا أصدقاء للأرض ويتجهوا نحو المنتجات الخضراء (Ahmad, 2015:68). وتهدف هذه البرامج الخضراء إلى تطوير المعرفة والمهارات البيئية مثل: التدوير، وعمليات فصل النفايات، وإدارة المخلفات، وكل ما يقلل من الآثار البيئية الضارة، نحو: النقل الجماعي، واستعمال وسائل النقل الأقل ضررا بالبيئة من وإلى العمل، وأيضا تفعيل السلوكيات البيئية داخل بيئة العمل، وزيادة الوعي البيئي مثل تفعيل استعمال التكنولوجيا بعقد المؤتمرات عبر الانترنت لتقليل استعمال الأوراق، والتدريب على ترشيد الطاقة بكافة صورها فيغدو جميعا أصدقاء للبيئة، وقد خصصت بعض

المنظمات يوماً للاحتفال بالبيئة وغرس الممارسات البيئية الخضراء في سلوك العاملين حتى وبمشاركة عائلاتهم من قبيل المسؤولية الاجتماعية (Arulrajah, et al, 2015:105).

وأوردت دراسة (Renwick, et al, 2013:168) فكرة التدوير الأخضر للمديرين من أجل المستقبل وذلك عن طريق استهدافهم بالبرامج التدريبية التي تؤهلهم لدعم توجهات عاملهم الخضراء وسلوكهم وبهذا يتم منح الفرصة للجميع لتحقيق الأداء الأخضر، ويعد التدريب والتطوير على الممارسات والأنشطة الخضراء الخاصة بالبيئة حافزاً للعاملين في تحسين أدائهم تجاه منظماتهم وتجاه مجتمعهم. يتطلب النهج البيئي زيادة وعي العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم العملية والتدريب والتطوير هما عنصران أساسيان في تنفيذ الإدارة الخضراء ويعدان بمثابة الآليات المناسبة لتسهيل استدامة الشركات والتي بدورها يمكن أن تخلق فرصة لتطوير رأس المال الفكري والتدريب الأخضر هو أحد أهم الأدوات لتطوير الموارد البشرية وتسهيل الانتقال إلى مجتمع أكثر استدامة (Fayyazia, et al., 2015:33) وينبغي أن تضم عملية تدريب وتطوير العاملين القضايا الاجتماعية البيئية وعلى جميع المستويات وضرورة أن تكون برامج التوجيه الخضراء للموظفين المعنيين حديثاً جزءاً لا يتجزأ من عملية التدريب والتطوير إذ يتم إياهم عن الإجراءات الخضراء بما في ذلك توضيح رؤية المنظمة ورسالتها ومبادراتها مثل خفض الغازات المسببة للاحتباس الحراري وإنتاج المنتجات الخضراء .. الخ، من الأمثلة على أفضل الممارسات في مجال التدريب والتطوير الأخضر يمكن تأسيس الفرق الخضراء في كل قسم مهمتها تقديم الوعي العام وتقديم التدريب اللازم في مجال الإدارة البيئية ويمكن أن يتم تحليل الاحتياجات التدريبية في ضوء المعرفة البيئية ومهارات العاملين في الجوانب الخضراء (Margartha & Saragih, 2013:107). ولضمان فاعلية التدريب الأخضر ينبغي التخطيط له بما يتناسب وطبيعة الوظائف فمثلاً تدريب موظف المخازن من المفترض أن يركز على تقليل

المخلفات والقمامة وإدارة الطاقة فضلا عن الحرص على إيصال التطبيقات البيئية إلى الزبون (Milliman, 2013:98). وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب الأخضر ومستوى التنمية البيئية، ولأهمية التدريب كممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء فقد أصبح وسيلة مفيدة لتدريب المديرين التنفيذيين إذ بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة بمبادرات تدريبهم على إدارة الجودة البيئية (Renwick, et al., 2013:74).

## 2-1-7-4 الصحة والسلامة الخضراء

الدور الرئيس في ممارسات الموارد البشرية في الصحة والامان الأخضر هو توفير بيئة العمل الخضراء الآمنة لكافة العاملين بعيدا عن الضغط النفسي والإصابات والأمراض، التي ممكن أن تنشأ بسبب بيئة العمل ضمن المسؤولية الاجتماعية إذ تضيف الملصقات الخضراء عن سابقتها فيما يتعلق بالصحة والأمان عبارات تشير إلى المرجعية المجتمعية ومبادرات الدعم المجتمعي وفي ظل هذه الممارسات تسعى المنظمات إلى التميز باستراتيجيات خاصة بها تنطلق منها ممارسات الصحة والأمان الأخضر (Arulrajah, et al, 2015:147). وترى (Masri, 2016:107) أن التدريب والتطوير الأخضر يبدأ من الاهتمام بالصحة والأمان الأخضر فهي البيئة الداخلية التي لا بد من صلاحها للانطلاق بعدها للبيئة الخارجية.

يكتنف استعمال تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية الخضراء تحديات تتمثل بكيفية وضع معايير ومؤشرات لقياس مجالات الصحة على جميع المستويات والحصول على بيانات مفيدة عن أداء المديرين في المجالات البيئية (Margareth & Saraglih, 2013:59). وهناك تحديات أخرى تتمثل في كيفية قياس معايير الصحة والسلامة الخضراء من المديرين

(Renwick, et al, 2013:67) ويمكن أن تتجح نظم إدارة الأداء الأخضر إذا ما بدأت المنظمة بربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الأهداف والمهام الخضراء وعملية الصحة والسلامة الخضراء وهناك جانب مهم في أدوار المديرين في إدارة وتقييم الأداء وفق النهج الأخضر هو الطلب من العاملين تقديم أفكار خضراء يمكن أن تدرج كأهداف للسنة القادمة وأن مدى تحقق هذه الأهداف سينعكس على تقييمهم (Margaretha & Saraglih, :142, 2013). وكما انه سلوك يفضي إلى حفظ الكمية المستهلكة من طاقة بأنواعها بهدف الحفاظ على البيئة والتوفير في مصاريف استهلاك الفرد ورفع مسؤولية الأفراد والمجتمعات تجاه البيئة عبر الاستعمال الفعال للطاقة حيث توظف التقنية في تحقيق نفس الخدمة باستهلاك طاقة أقل (Yusoff, 2015:36). وإن عملية التقييم لها إمكانيات كبيرة نحو حماية البيئة وهناك كثير من المطالب حول أنحاء العالم تؤكد على إيقاف أجهزة التكييف والمصابيح قبل مغادرة مكان العمل كما أن هنالك بعض المكاتب أدخلت فكرة تفقد انبعاث الكربون من سيارات النقل المشترك (Deka, 2016:241)، ويشير المحترفون بالموارد البشرية أن أفضل الممارسات لدى المنظمات هي تشجيع الموظفين في مكان العمل على أن يكونوا أكثر صداقة وحفاظا على البيئة وذلك من خلال تشجيعهم على القيام ببعض الأنشطة مثل القيام بتصوير الأوراق على الوجهين والعمل على برمجة أجهزة الكمبيوتر للدخول بمرحلة الخمول بعد عدة دقائق من تركها واستعمال المصابيح الموفرة للطاقة واستعمال المصابيح المكتبية وخفض وتنزيل الستائر على نوافذ المكاتب في الصيف للحفاظ على الطاقة في المكاتب (السكرانة، 2017: 67).

## 2-1-7-5 التعويضات الخضراء.

تمارس المنظمات ذات النهج الأخضر دورا مهما في تطوير أنظمة التعويضات التي تربط بين الحوافز والتعويضات المادية والمعنوية والأداء البيئي والاجتماعي بل تبتكر المنظمات الخضراء طرقا وأساليب تحفيزية ضمن نظامها تشمل المقترحات التي يقدمها العاملون لتحسين الأداء البيئي أو الاجتماعي وكذلك إجراء المنافسات التشجيعية عبر المسابقات بين الوحدات والعاملين لاستخراج الأداء الأفضل وحتى أن بعض المنظمات تسعى في نظامها للوصول إلى تعويضات وحوافز تدوير المخلفات، وفصل النفايات على مستوى المنظمة والبيئة المحيطة وحتى لمنازل العاملين أنفسهم (Milliman, 2013 :125) (Ahmad, 2015:136).

التعويضات تصبح خضراء عندما ترتبط وتسهم في منع السلوكيات السلبية الضارة بالبيئة وتدعم السلوكيات الإيجابية النافعة بها ويدعم المبادرات والإبداعات الخلاقة ذات الأفكار الخضراء من قبل العاملين تجاه دعم البيئة (Masri, 2016:98) ويضيف (Zoogah, 2011) أن القرارات الخضراء تركز على نظام تعويضات فعال وإدارة أداء متميزة وتدريب وتطوير للعاملين يعتمد تسليط الضوء على السلوك الأخضر الفاعل والحماية والأمان والمسؤولية تجاه البيئة ويرى (Jabbar & Abid, 2014:38) أن تحفيز العاملين تجاه الأداء البيئي يكون بالحوافز المادية وغير المادية (المعنوية) ويكون كذلك بالقدوة الفاعلة من قبل مديريهم بطرح وتطبيق الأفكار الداعمة للأداء البيئي وأن العاملين الذي يعملون في شركات ومؤسسات مطبقة للممارسات الخضراء يكونون أكثر فاعلية ودافعية تجاه البيئة من غيرهم.

إن التعويضات الخضراء هي مفتاح أخضر آخر من مفاتيح الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية وله الدور الأعظم باتجاهين المادي وغير المادي (المعنوي) مثل: المكافآت الخاصة والهدايا والتكريم المعنوي وغيره تقديرا للأداء البيئي المميز حتى أن بعض المنظمات

تدرج التعويضات الخضراء ضمن حساب الرواتب كنوع من الحافز، ومن أمثلة التعويضات الخضراء العمل عن بعد وتقليص المسافات للوصول للعمل بواسطة برامج العمل المرنة التي تمكن العاملين من إنجاز مهامهم ومسؤولياتهم وهم في منازلهم عبر الانترنت وتفعيل استعمال التكنولوجيا ويفترض ان تشمل هذه التعويضات كافة المستويات الإدارية في المنظمة لتحقيق الغايات المرجوة ويبقى تطوير نظام التعويضات الأخضر تحديا تواجهه المنظمات لصعوبة تقييم سلوكيات الأداء البيئي وبشكل عادل (Masri, 2016:41).



## 2-2 المبحث الثاني: القدرات الجوهرية

### 1-2-2 تمهيد

التغيير هو السمة السائدة في عالم اليوم فالنقادم يأتي على ما كان يعتبر ميزات تنافسية، مما يدفع المنظمات إلى البحث عن ميزات جديدة، ذلك أن التطور والتغير يسيران بحركة ديناميكية مستمره، حيث تشمل هذه الحركة جميع القوى البيئية الداخلية والخارجية وما تشكله هذه القوى من مخاطر وفرص ونقاط قوة وضعف على المنظمة. ومع ازدياد المنافسة زاد البحث عن الميزات التنافسية وذلك عن طريق تقييم واستغلال نقاط القوة الموجودة في المنظمة والبناء عليها واستعمالها كمصدر لإحراز الميزة التنافسية، وبهذا تعتبر القدرات الجوهرية بما تشمله من معارف ومهارات وقدرات للعاملين إضافة إلى التسهيلات المختلفة التي توفرها المنظمة من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق المنظمة لمزاياها التنافسية. (طائي وآخرون، 2014: 84)، لقد أصبح تنمية وتطوير معرفة ومهارة ومقدرة الأفراد العاملين من الأمور المؤثرة في رؤية المنظمة وفي إستراتيجياتها، وتعد القدرات الجوهرية من أبرز مناهج إدارة الموارد البشرية في المنظمات المتميزة لأداء المهام وبطريقة كفؤة من خلال الأفراد المؤهلين فنياً وعلمياً، والذي بدوره يؤدي إلى تميز المنظمات عن بعضها البعض، ويمنحها مزايا تنافسية يجعلها متفوقة في أداء نشاطاتها وعملياتها، ويدعم من مقدرتها على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، إضافة إلى تحقيق أفضل المستويات من الأداء. (العبادي، 2017: 69)، فالقدرات الجوهرية هي عبارة عن مجموعة من المهارات الفريدة من نوعها التي تخلق لدى الشركة قيمة فريدة للزبائن، فهي القدرات الفريدة وذات القيمة الاجتماعية المتفردة في خصائصها ، إضافة إلى امتلاكها مرونة استراتيجية عالية تساهم في انجاح الاعمال التجارية المحتملة، والقدرات التنظيمية الجوهرية هي

قوة استراتيجية للمنظمة والتي تؤثر مع الموارد الفريدة للمؤسسة حيث إن امتلاك موارد ودمجها مع القدرات تخلق تميز عالي في الأداء يصعب على الشركات الاخرى المنافسة التقليد والوصول إلى المركز السوقي للشركة ومن خلال دمج الخطة الاستراتيجية للمنظمة مع مواردها وقدراتها ومعرفة كيفية الاستفادة منها ومن مقدراتها لتحقيق التميز فالقدرات الجوهرية هي العامل الأساسي لصياغة الاستراتيجية؛ لأنها مصدر مهم للربحية ومن خلالها يمكن تحقيق أهداف الشركة (Nimsith et al , 2016:66) إذ اصبحت القدرات الجوهرية مصطلحا شعبيا في الانضباط في الاعمال التجارية ، ومع ذلك فان معنى مصطلح الجوهرية لايزال غير واضح؛ لانه يستعمل بشكل فضفاض في مجموعة متنوعة من الطرق فيطبق علماء الإدارة الاستراتيجية القدرات الجوهرية على القدرات التنظيمية للحصول على ميزة تنافسية ( , Chen & Chang ) 2011: 5739.

## 2-2-2 مفهوم القدرات الجوهرية

يُعد مفهوم القدرات الجوهرية من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تزايد الإهتمام بها في الأونه الأخيرة من قبل الباحثين والممارسين، مما أدى إلى بروز عدة تعريفات لهذا المفهوم والتي اختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين وتخصصاتهم، لذا سعى الباحث على عرض مجموعة من التعاريف التي تحقق هدف الدراسة الحالية:

عرّف (Meredith and Shafer, 2016:107) القدرات الجوهرية على أنها الخبرات، والمهارات، والقدرات المتراكمة لدى العاملين، والتي تميز المنظمة عن منافسيها بحيث تزودها بالقواعد والأساسيات لتطوير خدمات ومنتجات جديدة، وهي عامل مهم وأساسي في تحقيق المزايا التنافسية على المدى البعيد للمنظمة. وحسب (العبادي،2016: 99) فإنه بإمكان الجدارة

أن تتنبأ بالفرد الذي يجيد أو لا يجيد القيام بعمل ما وذلك قياساً على معيار أو مواصفات معينة، وأشار (Durette et al, 2016:178) إلى أن القدرات الجوهرية هي مفهوم يتضمن المقدرة على استعمال المعارف والمهارات في أوضاع معينة، فهي تشمل التنظيم، والتخطيط، والتجديد والمقدرة على التكيف والإستجابة مع النشاطات المتجددة، وبهذا فإن إكتساب القدرات يشكل تحدياً أكبر من إكتساب المهارات والمعارف. بينما عرّف (Dada & Jagboro, 2015:97) القدرات الجوهرية على أنها القابلية، والمقدرة، والإمكانات، والمهارات، وهي أفضل مستوى يمكن أن يصل إليه الفرد إذا حصل على أنسب تدريب أو تعليم، ويمكن ملاحظتها وقياسها، وتجعله قادراً على تحقيق أهدافه بأفضل ما يمكن.

يرى العلوان (87:2018) القدرات الجوهرية على أنها مجموعة القدرات المكتسبة والتي تسمح للفرد من أداء المهام أو الأداء السلوكي المنشود في إطار معين. فهي تشكل في مضمونها الشامل مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات التي تفاعلت فيما بينها واندمجت بشكل ينعكس على سلوك الفرد عند أداء المهام الموكلة إليه.

وذكر النواصرة (2015: 164) أن القدرات الجوهرية تتناول التمكن من المعارف، والمهارات، والمقدرة الخاصة بالفرد وفق معايير محددة، وقد عرّفها بأنها مجموعة المعارف، والمهارات، والمقدرة والضرورية لأداء مهمة معينة، أو وظيفة في محيط العمل. بينما يرى (الوائلي، 2016: 74) أن القدرات مظهر محدد قابل للقياس من خلال الانعكاسات السلوكية، والذي يؤثر إيجاباً، أو سلباً على الفاعلية التنظيمية.

والقدرات الجوهرية هي مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعّال في الوظيفة. وهي الخصائص الشخصية التي تشمل المعارف والمهارات والأنماط الذهنية والدوافع الكامنة وما شابهها التي يمكن للفرد باستعمالها أن يحقق الأداء الناجح، كما تعني مجموعة من

العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك ونحو ذلك مما تقديره متروك لصاحب العمل (العلوان، 2018: 67). كما ويمكن وصف المؤسسة بأنها شجرة كبيرة الجذع والاطراف الرئيسة هي منتجاتها الأساسية والفروع الصغيرة وحدات الاعمال وورق الزهرة والفاكهة هي المنتجات النهائية والجذور التي توفر التغذية هي القدرات الجوهرية (Kamp, 2013: 9) ان مفهوم القدرات الجوهرية انشا لدعم المؤسسات واستعمالها الفعال وتحديدها وتكون بشكل تراكمي وتتغير ببطء مع مرور الزمن وان لها اثار استراتيجية مختلفة اذا ينبغي على الشركات ان تعمل بمنهج محدد لتحقيق قدراتها الجوهرية وتحويل تلك القدرات بالانعكاس على أداء العمل لتصبح ميزة تنافسية مستدامة (Odero, 2013: 3) فالقدرات هي مزيج من المهارات والافكار التكميلية وتعتبر قواعد المعرفة جزءا منها وان عملية دمج القدرات والمعارف المتراكمة كالتقنيات والإدارة والتي تكون مهمة جدا لاكتساب الميزة التنافسية، كما وان الإدارة وبمواردها البشرية واستراتيجياتها ودمج تلك الامكانيات مع الخطط تخلق قدرة تنافسية من خلال هذه الامكانيات الجوهرية، والكثير قالوا بانها شيء اساسي لعمل المنظمة ويجب ان يحقق من خلال معايير بان تكون فريدة وصعبة التقليد، وتساهم بشكل كبير في فوائد الانتاج النهائي، وتوصل إلى مجموعة من الأسواق (Andersson & Ramos, 2011: 11) ويمكن وصف القدرات الجوهرية للشركة بانها الناقل للاصول التي لارجعة فيها والتي تنفرد بها الشركة عن منافسيها وعلى الرغم من تعدد النواقل والذي يعكس النظام الكامل للموارد الملموسة وغير الملموسة والتي يكون تمثيلها على مستوى واحد وان الشركة التي تستطيع ان تدمج قدراتها وامكانياتها الملموسة وغير الملموسة والتي تحقق لها التميز في العمل وخلق الجدارات الجوهرية أمام منافسيها (Ljungquist,2007:14).

وقد توصل الباحث من خلال التعريفات السابقة إلى أن القدرات الجوهرية عبارة عن المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون وتميزهم عن غيرهم من الأفراد، إضافة إلى التسهيلات المادية والإدارية التي تمتلكها المنظمة، والتي بمجملها تؤدي إلى إنجاز العمل بالشكل المطلوب.

## 2-2-3 أهمية القدرات الجوهرية

تتبع أهمية القدرات الجوهرية من خلال ماتحقة من مزايا للمنظمات والشركات العاملة والتي اذا ما امتلكت قدرات جوهرية متميزة ادى إلى تميزها في الأداء والانتاج وخلق قدرة تنافسية لديها تستطيع ان تعمل لنفسها جدارات ضد المنافسين من خلال هذه القدرات التي يصعب تقليدها ومن خلال النظر إلى الأسواق نرى ان المنظمات التي تركت اماكنها وانسحبت من الأسواق كان نتيجة لظهور شركات ومؤسسات لديها ميزة تنافسية عالية وهذه الميزة لم تأتي من فراغ بل جاءت نتيجة لامتلاكها موارد متميزة اي قدرات جوهرية استطاعت امتلاكها بطول الوقت والتخطيط الصحيح والعمل الدؤب واستعمال الممارسات العلمية التي خلقت لديها قدرات تنافسية يصعب تقليدها (المشهداني، 2019: 93) والناظر لهذه الشركات كيف يمكن لها خلق هذا الاختلاف وجعله مستداما وان احد هذه الاجابات على هذا يكمن في تحديد وادارة القدرات الجوهرية التي تختلف عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن، والتي من غير السهل ان يقلده المنافسين، ومع تحد وإدارة القدرات الجوهرية بطريقة منتظمة يمكن للشركات ان تركز على استثمار طاقاتها على ماتعمله بأحسن وجه وتعمل على تعظيم إيراداتها من الموارد التنظيمية، ولاتخلو العملية من تحديات يجب على الشركات تجاؤها من خلال المنافسين الحاليين والمستقبليين الذين قد يرغبون بالدخول إلى السوق نفسه مجال عمل الشركة فعليها ان تكون

مستعدة بشكل كبير وتعتمد على الاستخبارات السوقية وخلق جدارات جوهرية وكسب ولاء الزبون كل هذا يأتي من خلال امتلاك عناصر بشرية قادرة على خلق قدرات تنافسية عالية اي كلما امتلكننا قدرات جوهرية عالية اصبح لدينا قدرة تنافسية مستدامة تخلق جدارات أمام المنافسين الجدد الذين ينوون الدخول إلى السوق (Besler & Sezerel , 2011 : 1258) كما انه يمكن تقسم القدرات الجوهرية إلى مستويين ، أولهما، هي القدرات على مستوى المؤسسة، والتي تعني ان القدرات في هذا المستوى جاءت من اعمال المؤسسه نفسها والتي تكون قوة للمؤسسة وتزيد من قابلياتها، وهو مانتج عن التعلم التراكمي داخل المؤسسة والتي تدل على التنسيق المتكامل بين مهارات الانتاج وامكانية الدخول إلى أسواق جديدة ومن خلال تقديم تقنية عالية والعمل على زيادة القيمة المقدمة للزبون وخلق جدارات وصعوبات أمام المنافسين الاخرين، وثانيها، القدرات على مستوى الأفراد، والتي يقصد بها القدرات الجوهرية الفردية المهارات والامكانيات الفردية التي يمتلكها الاشخاص داخل المنظمة من مدراء وموظفين والتي تتواءم كل قدرات مع المنصب الذي يشغله الشخص أو العمل المكلف به والتي تساعد في تعزيز قوة المؤسسة من خلال الفعال والمتكامل وان المعرفة الفردية والمهارات السلوكية والقدرات التنظيمية المترابطة مع بعضها من أجل ان تحصل الشركة على مستوى أداء عالي وخلق لدى المؤسسة قوة تنافسية عالية والتي تسمى بالقدرات الجوهرية المهنية، (المشهداني، 2019:95). فالقدرات الجوهرية توفر بيئة عمل قوية عندما تستطيع ان تجعل القدرة تحل محل راس المال، وتستطيع ان تخلق ميزة تنافسية من خلال القدرات الجوهرية التي تمتلكها فان موقع الشركة في السوق ومقدار حصتها السنوية تكون من خلال تبني الشركة استراتيجيات مبنية على اساس قدراتها الجوهرية التي لايمكن للمنافسين تقليدها وكل هذا يأتي من خلال الترابط مابين جميع الادارات وعلى كل المستويات حيث يجب ان يكون هيكل الشركة مفتوحا للابتكار والابداع،

والأخذ برأي الزبون ودراسته بشكل معمق ووضع حلول لكل المشكلات التي تواجه الزبون في عملية إيصال الخدمة أو السلعة إلى المستهلك دون حدوث أي مشاكل (Mappigau & Hastan) 2017:161.

## 2-2-4 خصائص القدرات الجوهرية

أشار الوائلي (2016: 68) إلى أن القدرات الجوهرية تتميز بمجموعة من الخصائص، الجدارة ذات غاية، حيث أنه يتم توظيف معارف ومهارات متنوعة لتنفيذ نشاط معين أو تحقيق هدف محدد، فالشخص يكون جديراً إذا استطاع تأدية النشاط بكفاءة، كما أن القدرات الجوهرية تتميز بأنها ديناميكية حيث تتفاعل مكوناتها في حلقة مفرغة من المعارف والقدرات والمهارات والتسهيلات الفنية.

الجدارة غير مرئية، حيث ما يمكن ملاحظته هي نتاج الأنشطة الممارسة والتسهيلات المستعملة، لذا فالجدارة مكتسبة بالفرد لا يولد ذا جدارة لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال التدريب الموجه. وبهذا فهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتساهم في تحديد الأسبقيات الإستراتيجية. القدرات الجوهرية بما تمثلها من معارف ومهارات وقدرات ليست أصولاً بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع، كما أنها تتقادم عند عدم تحديثها واستعمالها؛ لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه القدرات ستضمحل، ومن ثمة يتراجع موقع المنظمة التنافسي لصالح المنافسين، خصائص القدرة التنافسية الدائمة والمستمرة، بمعنى أن تحقيق التميز والتقدم يكون على المدى الطويل ولا يقتصر على المدى القصير بل أن المنظمة يجب أن تخلق عليها قدرة تنافسية طويلة الأجل وتكون متجددة أي أن المنظمة يجب أن تسعى إلى تحقيق قدرات جوهرية متجددة ومعاصرة للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها، ومرنة

أي يمكن إحلال قدرات جوهرية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى ان تتلاءم القدرة الجوهرية مع الأهداف والغايات التي ترغب المنظمة الوصول إليها وتحقيقها في المدى القصير والبعيد (الغالبى، وإدريس 2009:19) تحاؤل كل منظمة أن تجد لنفسها موقعاً مميزاً ومختلف عن منافسيها لذا فهي تسعى إلى خلق قدرات جوهرية للوصول إلى ما يميزها في تقديم خدماتها أو سلعها بطرق مختلفة متفردة أفضل وأحسن من منافسيها سعياً إلى إشباع رغبات وحاجات زبائنها بأقل كلفة ممكنة بدون التأثير على عنصر الجودة؛ لذا فإن هناك أنواع متعددة من المزايا التنافسية التي يمكن للمنظمة ان تسعى إلى تحقيقها للوصول على المستوى المطلوب في تقديم الخدمات (Leonard-Barton , 2007 : 112) .

يرى الباحث أن تنوع وتعدد أنواع القدرات الجوهرية يعزى إلى اختلاف رؤية وأساليب المنظمات في تحقيق أهدافها؛ إذ أن كل منظمة تعمل على جذب العملاء وتعزيز مواقعها التنافسية بالطريقة التي تراها مناسبة

## 2-2-5 بناء القدرات الجوهرية

لقد وجد (Abo-Zeid, 2008: 284-285) ضرورة الربط بين الإبداع والمقدرات الجوهرية عند بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة، وكذلك المعرفة التنظيمية التي تمثل الموجودات الاستراتيجية الأساسية للمنظمة والتي تمكنها من امتلاك مقدرات وقابليات تمنحها المرونة والاستجابة في عمليات التخطيط ووضع الاستراتيجيات وذلك بالاعتماد على المهارات والخبرات التي تمكنها والتي تم بناؤها في ضوء مقدراتها الجوهرية التي أصبحت الجزء الضروري لاستراتيجية المعرفة والتي بدورها تعد جزءاً من الاستراتيجية.



إن من بين المسميات البارزة في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمات هي التي تحقق لها جانباً حيوياً في المجال التنافسي هو تفوقها بشكل دائم على بقية المنافسين ضمن إطار بيئة العمل، لذلك تسعى المنظمات إلى التفوق والريادة في بيئة الأعمال، وهذا الأمر لا يتم لم تحصل على ميزة تنافسية، حيث تتمثل الميزة التنافسية بالقدرات والمعارف التي تمتلكها المنظمة، والتي يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول على مثلها (Griffin, 1999)، كما هو الحال في شركة (Canon) اليابانية حيث أقدمت على شراء الخبرات في مجال تكنولوجيا التقنيات البصرية بضمنها الكاميرات وأجهزة الاستنساخ والأجهزة الحاسوبية على أشباه الموصلات، وكذلك شركة (Sony) التي بقت معتمدة على قدرتها الجوهرية في تصغير الأجهزة الإلكترونية لتحسين موقعها التنافسي لمستهلكي الإلكترونيات، ان هذه الشركات تمتلك قابليات فريدة لخلق منتجات مميزة وتطوير مقدراتها الجوهرية، وهذا عززته النظرية القائلة بأن مجموع المعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة هي أكبر من المعرفة التي تعمل المنظمة بها، وكذلك كلما تعقدت العلاقات بين أقسام ووحدات المنظمة وازدادت شبكات العمل الداخلية كلما صعب على المنافسين تقليد الميزة التنافسية لتلك المنظمة (Thomas, 2001)، ولقد لخصت تلك الحاجة بأنموذج أطلق عليه أنموذج مصفوفة الحالة التنافسية (CPM) والذي يمكن اعتماده من خلال مصفوفة تم إعدادها لهذا الغرض توضح مدى قوة وضعف المصرف مقارنة بالمصارف المنافسة، إذ تعمل على عدة خطوات (David, 1989)، يتم تحديد المنافسين الرئيسيين للمصرف، وكذلك يتم تحديد العوامل الداخلية والخارجية للمصارف المنافسة الغرض تحديد عوامل نجاح المصرف، ويتم اعطاء وزن لكل عامل من تلك العوامل، ويعطى معدل يبدأ من (1-4) بين قوة المصرف وضعفه مقارنة بالمنافسين، يتم ضرب وزن كل عنصر بالمعدل

لغرض ايجاد المعدل الموزون، ويتم جمع المعدلات الموزونة لمعرفة المعدل الكلي والذي يجب أن يزيد على (2.5).

## 2-2-6 مراحل إدارة القدرات الجوهرية

أشار (Dele et al , 2015:35) إلى أنه من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من القدرات الجوهرية لابد من تخطيط واكتساب واستعمال وتقييم وتنمية القدرات، وتمثل مراحل إدارة القدرات في العناصر التالية:

**تخطيط القدرات:** وتكون من خلال تقدير الإحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحأول المنظمة سدها من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المنظمة التسيير التوقعي للتشغيل والقدرات.

**اكتساب القدرات:** يتضمن اكتساب القدرات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة، (داخليين) أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

**استعمال وتقييم القدرات:** وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها القدرات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم القدرات المستخدمة، ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط القدرات.

**تتمية القدرات:** والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات، وتتم تتمية القدرات أثناء ممارسة المهام.

## 7-2-1-2 معايير القدرات الجوهرية

هناك عدة معايير يجب ان تتماشى الجدارات الجوهرية معها وهي ان تتعلق الجدارة بنشاط أو عملية تدعيم بشكل أساسي لقيمة المنتج أو في خصائص الخدمة (كما يراها الزبون أو أصحاب المصالح)، وأن تقود الجدارة مستويات الأداء (عملية أو نشاط) بشكل أفضل من المنافسين (أو من المنظمات المتشابهة في القطاع العام)، كذلك تكون الجدارة صعبة التقليد من قبل المنافسين (Jones, 2010:107)

## 8-2-1-2 أبعاد القدرات الجوهرية

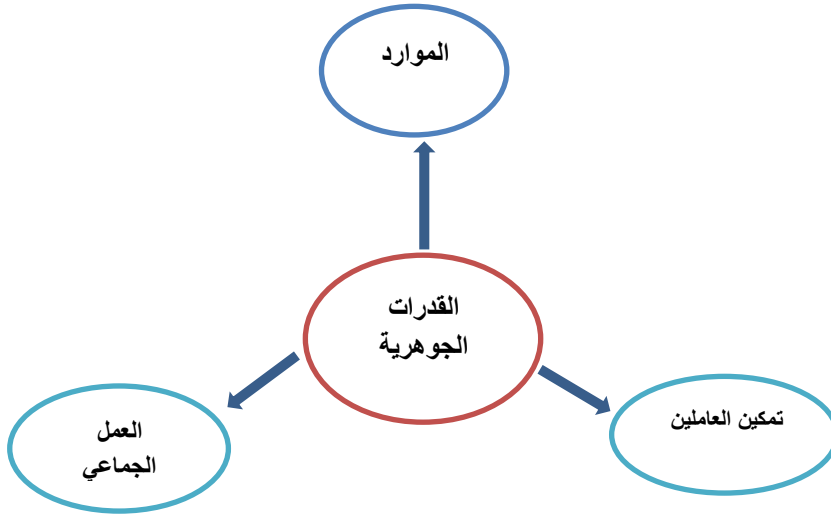
هناك إختلاف بين الباحثين حول أبعاد القدرات الجوهرية، لكن هناك إتفاق عام من قبلهم حول أن (الموارد، فرق العمل، تمكين العاملين ) تشكل المحور الجوهري لمفهوم القدرات الجوهرية، إضافة إلى التسهيلات التي توفرها المنظمة والتي تم إعتادها في هذه الدراسة كبعد من أبعاد القدرات الجوهرية، أشارت العديد من الدراسات إلى أبعاد القدرات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، والتي عدت أساساً لنجاح مفهوم القدرات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، ويلخص الشكل التالي الأبعاد وفقاً لعدد من الباحثين والكتاب.

شكل (2-3) أبعاد القدرات الجوهرية التي تتأولتها الدراسات السابقة

الأبعاد	الكاتب
المواد التنظيمية، رؤية مشتركة، التعاون، التمكين.	Eidan, 2019
المواد التنظيمية والمادية، كفاءة رأس المال البشري، القيادة الاستراتيجية	Harrison & John Harrison, 1998
التعليم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية.	عبيد وكاظم، 2015
المواد، القابليات، الاتصال، العمل الجماعي، تمكين العاملين، حل المشكلات واتخاذ القرار.	حسين ودانوك، 2017
الإبداع، التمكين، العمل الجماعي، الاتصال	جاين، 2017
الاتصال، المعرفة، التوجه نحو الانجاز، العمل الجماعي، تطوير الأفراد	الدليمي 2006
المعرفة الضمنية، المواد الثمينة، قدرات ادارية وتنظيمية	الجنابي (2009)
العمل الجماعي، تمكين العاملين، مدى الفاعلية الشخصية، الاتصال والتأثير، تسليم النتائج	الشيخلي (2009:9)
قوة الموارد التنظيمية والمالية، كفاءة رأس المال الفكري	المرسومي (2009:8)
العمل الجماعي، تمكين العاملين، الاتصال والتأثير، الفاعلية الشخصية	عبد نايف (2012:8)
الموارد المالية والتنظيمية، القيادة التحولية، رأس المال البشري	شحاذة (2015:18)
الاتصال، الابداع، التمكين	العامري (2014:6)
التعلم التنظيمي، المرونة الاستراتيجية، رأس المال البشري	كاظم واخرون (2015:295)
الاتصال، التوجه نحو الانجاز، فرق العمل، تطوير الأفراد	الحسيني (2016:206)
الموارد التنظيمية، رأس المال البشري، القيادة الاستراتيجية	الزبيدين وعبد المنعم (2016:14)
العمل الجماعي، تمكين العاملين، مدى الفاعلية الذاتية، الاتصال والتأثير، تسليم النتائج.	المشهداني (2019:20)
1. العمل الجماعي، تمكين العاملين، حل المشكلات الموارد،	الغزأوي والطائي، (2017)

المصدر: اعداد الباحث

## شكل رقم (2-4) أبعاد القدرات الجوهرية التي تم تناولها



المصدر: إعداد الباحث

### 2-1-2-8-1 الموارد

هي كل الموجودات، الإمكانيات، العمليات التنظيمية، والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات، والمعرفة، وقد تكون ملموسة كالمكائن، الأموال، المباني، أو غير ملموسة كسمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق، وصورتها الذهنية لدى الجمهور، وبراءات الاختراع، والمهارات الفنية والتسويقية (Ijigu, 2015:67) ان امتلاك اي مؤسسة للموارد سواء كانت موارد بشرية أو مادية متميزة يؤدي إلى خلق قدرة تنافسية فان امتلاك الشركة موارد بشرية كفاءة عالية لديها القدرات والامكانيات والمعارف التي تنهض بعمل الشركة فهي موارد للمنظمة وهذه الموارد تعتبر قدرات جوهرية وان امتلاك المؤسسة للموارد النادرة يجعلها ذات قدرة جوهرية مثل شركات استخراج الذهب أو البترول والتي يكون لها حق حصري بالاستخراج (Dessler, 2012) أن اعتبار العنصر البشري داخل التنظيم مورداً استراتيجياً

مسئولاً عن خلق القدرة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية، وكما ان الموارد البشرية كقدرة تنافسية تكون من خلال الترابط القوي بين المورد البشري ، وتقديم الخدمة كونها تعتمد بشكل اساسي على كفاءة الموظف الذي يقدم الخدمة والتي تكون قدرة جوهرية لهذه المؤسسة (Dessler, 2008: 26) وان المنظمة يجب ان تنظم نفسها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وبتحقيق افضل أداء ويكون عنصر التنظيم الأساس في مكوناتها وهذه هي القدرات الكأمنة والمكاملة التي تعتمد عليها الشركات في خلق قدرة تنافسية لها لتحقيق الميزة التنافسية (عيدان، 2019:127) ان جميع الموارد المادية التي تمتلكها الشركات وراس المال البشري الذي يعد من أهم الموارد للشركة من خلال ما يمتلكه من خبرات ومهارات ومن خلال الخبرات والمعارف التي يمتلكها اصحاب القرار على مستوى المنظمة ككل اضافة إلى كل الموجودات والعمليات التنظيمية وقد تكون هذه الموارد ملموسة أو مثل السيارات والمكائن والمعدات وغير ملموسة منها سمعة المنظمة، تاريخ المنظمة، المكانة الذهنية لدى الزبائن، والمهارات والسلوكيات تجاه المجتمع وما تتمتع به من سمعة في الأسواق، (حسين ودانوك، 2017:183).

## 2-8-2-1-2 تمكين العاملين

يعني توفير الحرية للناس للقيام بنجاح بما يريدون القيام به، بدلا من إعطاءهم التعليمات لتنفيذ ذلك، أي إن المدراء الذين يمكنون العاملين فإنهم يقللون الضوابط والقيود والحدود بالنسبة لهم بدلا من تحفيز وتوجيه سلوكهم باستعمال إستراتيجية الدفع. وتقنيات التأثير هنا تكون باستعمال إستراتيجية السحب حيث يركز المدراء على السبل التي يمكن من خلالها تصميم حالة عمل بحيث تُنشط وتوفر التشجيع الذاتي للعاملين، إذ ينجز العاملين المهام بسبب انجذاب

جوهري من قبلهم، وليس بسبب وجود نظام مكافأة خارجي أو سلطة النفوذ(العلوان، 2018: 37). وجاء هذا البعد انعكاسا فعليا لما يمتلكه الاشخاص من الكفاءات والمهارات في موضوع معين، وان التمكين يعني ايجاد درجة من الحرية للناس ما الذي يريدون القيام به اي اعطاء الحرية لهم في تنفيذ قراراتهم بدلا من اعطائهم أوامر وينفذونها ويكون لديهم حاجر نفسي من تنفيذ هذا الامر اي كلما شارك الفرد في عملية صنع القرار كان أكثر التزاما بتنفيذة وان المدراء الذين يلتزمون بالنظرية البيروقراطية هم الذين يحصرون كافة الصلاحيات بانفسهم ولايخولون هذه الصلاحيات إلى موظفيهم وهذا من الاخطاء الشائعة في الإدارة حيث ان كلما كانت هناك حرية للشخص ومشاركة في عملية صنع القرار كان أكثر التزاما بتنفيذ هذه القرارات ومتابعتها (العزأوي والطائي، 2014: 167) اذا ان التمكين هو عملية مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في عملية صنع واتخاذ القرارات وهذا يعزز عملية الثقة المتبادلة بينهم اذ يعد التمكين من الاساليب الإدارية الحديثة والتي بموجبها يمنح الشخص الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص العمل دون الرجوع إلى الرئيس الأعلى ، فان التمكين لايعني ان تعطي العامل القوة ولكن ان تتيح الفرصة له بان يقدم افضل ما عنده، (دانوك واخرون، 2017:10)، ان الهدف الأساسي من عملية تمكين العاملين هو اتخاذ القرارات الادرية التي تحسن من العملية الانتاجية من خلال تمكين الموظف وكذلك يمكن تعزيز الدافعية لدى الموظف من خلال المكافآت الجوهرية التي يمكن ان يحصلوا عليها مقابل الاعمال التي يقومون بها والذي يدفع بالانتاجية من خلال اتخاذ القرارات السليمة بالوقت المطلوب كون هناك قرارات انية يجب تتلافي موقف معين أو تدارك مشكلة محددة وهذا التمكين يؤدي إلى اكساب الموظف القوة في اتخاذ القرارات الجريئة ذات الصلة بهم وبأعمالهم، فيمكن القول بان التمكين يتمحور في عدة ادراكات وهي المعنى، والقدرة، وتقرير المصير، والتاثير، فان المعنى متعلق بشعور الفرد بان عملة مهم جدا وقدرته على ادراك المشكلة واتخاذ

الازم لتداركها وتحديد مصير العمل من خلال هذه القرارات وكيف ان يؤثر الشخص ويتأثر بها وكيف يساعد التمكين في الفاعلية التنظيمية لاي منظمة (Agha et al, 2012 : 194) يحرص مديري وحدات الموارد البشرية في المنظمات على ممارسة التمكين مع موظفيهم والحماس الشديد نحوه ؛ إذ أن مدراء الموارد البشرية يسعون إلى خلق تناسق ناجح بين معتقدات الأفراد وقيمهم ودور العمل، والذي ينعكس بصورة إيجابية على النتائج في المنظمة، مما يدفع بالمدراء للسعي إلى تمكين العاملين من خلال تفويضهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بالطريقة التي يرغبونها مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم (Arogundade & Arogundade, 2015: 29)، كما ويعد التمكين عملية مشاركة للعاملين للعمل من خلال الصلاحيات والقرارات للوصول للتطوير والتخطيط والذي بدوره يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تقوم المؤسسات بوضع قوانين للعاملين فيها وذلك لقياس كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم، وقد يضع القانون نظاماً موحداً للأداء الوظيفي بالنسبة لكل الموظفين الخاضعين لأحكامه وتطبيقها لنظام قياس كفاءة الأداء والتي بدورها تقوم بقياس كفاءة كل موظف وتقييمه (أبو هنتلة، 2009: 36).

## 2-1-2-3 العمل الجماعي

يعرف على انه وجود مجموعة من الأفراد هدفهم الأساس هو الاشتراك في معلومات واتخاذ قرارات تساعد كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به. ويحدث عندما يتعايش أعضاء فريق لدرجة تصل إلى المسؤولية الجماعية لإنجاز الهدف. كما أنه تأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد، وهذا يعني سيطرة روح الفريق على روح الفردية (بن عيشي، 2010: 111)، ويتناول العمل الجماعي القدرة على النظر للمستقبل ومعرفة أو توقع ماذا سيحدث والذي



يتطلب ان يمتلك الفريق الكثير من الشجاعة وامكانية الاقناع والقدرة على الاتصال والتواصل مع الاخرين من العاملين وتمكينهم والتشارك معهم في عملية الرؤية المنظمة، وان كل شخص كيف له ان يتحمل المخاطرة من أجل انجاز العمل من خلال تحويل النشاط والقوة التي يمتلكها إلى قدرة على البناء وايصال رؤية الشركة في الامور خلال الوضع الراهن والعمل على الالتزام لتحقيق حالة مستقبلية افضل (Agha et al ,2012 : 184)، ان القدرات الجوهرية هي التعلم الجماعي في المنظمة وكيف يمكن نقل المهارات والخبرات من شخص لآخر وان العمل الجماعي بروح الفريق يعتبر من اقوى القدرات التنافسية التي تمتلكها المؤسسة اذا ما استطاعت ان تبني فريق عمل متكون من اشخاص لديهم ولاء للعمل والمنظمة متعاونين فيما بينهم تاركين كل الخلافات التي تؤدي إلى اخفاق العمل حيث ان الشركة التي تمتلك نظام عمل جماعي متكامل يصعب على المنافسين الاستحواذ على حصتها السوقية كون الأفراد منتمين للعمل ويشعر كل فرد بان هذا العمل جزء من حياته ولا يمكن التفريط باي وقت أو جهد لانجاح هذا العمل على عكس المنظمات التي تعتمد على مبدأ الثواب والعقاب في العمل (Ljungquist,2007 (14): ، وكذلك يعتبر العمل الجماعي مصدرا من مصادر الميزة التنافسية كونها قدرات جوهرية تمتلكها المنظمة ولا يمتلكها المنافسون، ان العمل بروح الفريق حيث يتعلم الفرد في الفريق من الأفراد الاخرين ويخلق فيهم روح المنافسة وحب التميز اضافته إلى امكانية تحقيق العصف الذهني من خلال الجلسات التحاورية بين الجميع والعمل الدؤب والكل يشعر بالمسؤولية في تحسين الانتاجية (Nimsith et al , 2016 :66).

2-3-1. تمهيد

القيادة هي جوهر عملية الإدارة وقلبها النابض، لذا تعد القيادة الفعالة إحدى الخصائص الرئيسية التي يمكن من خلالها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة؛ إذ أنها توجه وتنسق العمليات والإجراءات في المنظمة وفقاً للظروف المحيطة؛ فتتأثر وتؤثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها (الرقاد وابو ديه، 2012: 52)، وتعتبر القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء (Wellman,2017:9).

كما تعد القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش، والخلاف بين الكتاب والباحثين، فقد تباينت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة في الفكر الإداري، وهو الأمر الذي قد يعود سببه إلى أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل الاجتماعية، والسياسية، والثقافية والنظام القيمي السائد في المجتمع، والأهداف المراد تحقيقها، لذا فإن من الصعوبة تحديد مفهوم موحد للقيادة (36: 2017: Gyanchandani). أن الإبداع والابتكار من العناصر المهمة، والسمات الأساسية التي ينبغي توفرها في القائد، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها، وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها جميعاً نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع في الإدارة، وهي بلا شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار والتجديد والديناميكية في عمل القائد(الخوaja، 2009: 8).

تحاول المنظمة إدارة وتنظيم شؤونها بشكل ناجح، تعتبر المنظمة واحدة من أهم ميزات النجاح. كلما أصبحت المجتمعات أكثر تنوعاً، أصبحت أدوارها أكثر تنوعاً وتطور جهودها باستمرار علاقاتها الداخلية والخارجية، وتحتاج المجتمعات والمؤسسات إلى خلق قيادة واعية

تقبل التغييرات المستمرة والظروف المتجددة، ومواكبة سرعة التطورات والاحتياجات المهمة للمجتمع والمؤسسة، وهذه الأشياء لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال قيادة مبتكرة قادرة على تنظيم وفهم كل هذه الأمور (السلمي، 2010: 14).

## 2-3-2 مفهوم القيادة الإبداعية

على الرغم من وجود الكثير من البحوث، والأوراق العلمية، والكتب التي كتبت في موضوع القيادة بشكل عام والقيادة الإبداعية على وجه الخصوص، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف عام ومحدد لها، ولعل السبب في كثرة هذه التعريفات هو اختلاف العلماء الذين تصدوا للبحث في موضوعي القيادة والإبداع، فهناك العديد من علماء النفس، وعلماء الاجتماع، وعلماء الإدارة وغيرهم من العلماء الذين تناولوا القيادة بالتعريف، وكل منهم وضع تعريفاً بما يخدم تخصصه، وحسب النظرية أو المذهب الذي تأثر به (أقطى، 2014: 14)، وقد قام الباحث برصد أبرز التعريفات التي تخص القيادة الإبداعية كما ورد في المراجع والكتب وذلك على النحو الآتي:

يعرف (Mabry,2016:9) القيادة الإبداعية على أنها مدى مقدرة الرئيس أو القائد أو الشخص المعين في التأثير بالآخرين لجعلهم أكثر تقبلاً لأفكاره طوعياً دون الالتزام القانوني، وذلك كنتيجة لإيمانهم التلقائي بأن هذا القائد يستطيع تحقيق أهدافهم وطموحاتهم.

ويعرف (Gyanchandani,2017: 6) القيادة الإبداعية على أنها مدى قدرة القائد على استعمال أساليب علمية تعتمد على الأفكار العميقة والاكتشافات الجديدة في التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه المنظمة والصعوبات المستقبلية، وإيجاد حلول عملية لها.

ويرى قنديل (2010: 15) ان القيادة الابداعية تعني القدرة على ايجاد افكار جديدة عن طريق القائد أو العاملين معه أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الافكار والاخذ بالفكرة المفيدة وتطبيقها، لإثارة حماس وابداع الآخرين.

وينظر (Sohmen,2015:7) للقيادة الإبداعية على أنها مدى قدرة القيادة على تغيير أو تطوير أو إنتاج أو تقديم كل ما هو جديد، من خلال الأفراد والوسائل التقنية لتحقيق الأهداف والوظائف الحالية للمنظمة والمستقبل بطرق غير تقليدية تتميز بطلاقة وأصالة ومرونة.

ويرى (العضايله وأبو سمهدانه، 2014:8) أن القيادة الإبداعية هي قدرة الإدارة على تغيير وتجديد وإصلاح أفكارها وممارساتها لإحداث تطورات في أداء المنظمة من حيث الكم والنوع وفي جميع مجالات الاعمال لتلبية حاجات الموظفين والبيئة المحيطة.

ويعرف (Jarvis,2015: 7) القيادة الإبداعية بشكل مختصر بأنها عملية لابتكار الرؤية وصياغة أهدافها ووضع خطط واستراتيجيات لتحسين وتطوير العمل.

من خلال ما سبق يلاحظ الباحث أن مصطلح القيادة الإبداعية يعتمد على العديد من العناصر وهي: حداثة الأفكار، المرونة في تقبل الأفكار والاقتراحات الجديدة، والابتكار، بالتالي بأن الباحث يعرف القيادة الإبداعية على أنها مدى قدرة قيادة المنظمة على تحقيق أفضل النتائج وزيادة إنتاجيتها وتحقيق أهدافها؛ وذلك من خلال اتباع أساليب إدارية حديثة.

## 3-3-2 أهمية القيادة الإبداعية

إن أهمية القيادة ودورها البارز في تعبئة الطاقات والجهود المبذولة لتحقيق الأهداف، سواء في المنظمات أو المجتمعات أو البلدان واضحة للجميع، يتجلى ذلك في الاهتمام الذي أولاه لهم منذ العصور القديمة، والعدد الكبير من الأبحاث والدراسات التي تتناول هذا الموضوع الهام، دليل على أهميته وحيويته (المعاني والخرائشة، 2017: 26). حيث إن أهمية القيادة ودورها البارز في تعبئة الطاقات والجهود المبذولة لتحقيق الأهداف، سواء في المنظمات أو المجتمعات أو البلدان، واضحة للجميع. ويتضح ذلك من خلال الاهتمام الذي أولي لهم منذ العصور القديمة، والعدد الكبير من البحوث والدراسات التي تتناول هذا الموضوع الهام ، دليل على أهميته وحيويته (Mabry, 2016: 5). و تعتبر من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل، والمنظمة التي تفتقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح، وأن أية منظمة - مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والإمكانات - فإنها تظل دائما بحاجة إلى قيادة توجهها، وتنسق الجهود، وتشحن الهمم، وتبث روح الحماس لتحقيق الأهداف ولا بد للجماعات والمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها، وتقيم الحق والعدل بينهم، وقد أمر رسول الله (صلى الله عليه وسلم) بتعيين القائد حتى في أقل الجماعات حيث قال (صلى الله عليه وسلم): "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا، ولا يتفرق بهم الرأي، ولا يقع بينهم الاختلاف، ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرناب"، وتكمن أهمية القيادة كونها تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، كما وهي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات

والسياسات، كذلك تسهم في تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية، وتعد واحدة من الأدوات التي تساعد في السيطرة على مشكلات العمل وحلها، والفصل في النزاعات والترجيح بين الآراء المتضاربة، وتسهم بشكل كبير تنمية وتدريب ورعاية العاملين باعتبارهم أهم موارد المنظمة، ويتخذ العاملون من القائد قدوة لهم، وتسهل للمنظمة تحقيق الأهداف الموضوعية ومواكبة التغيرات في البيئة وتوظيفها لخدمة المنظمة، (ابو النصر، 2009: 24).

وتتبع أهمية القيادة الإدارية من خلال الأدوار التي تقوم بها حيث بدون القيادة لا تستطيع المنظمة تحويل الأهداف إلى نتائج وتصبح جميع العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير كذلك يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر على تحقيق أهدافها، وبدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق الأهداف، كما أن تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، وإذا لم تتوفر قيادة حكيمة لا تستطيع المنظمة ان تصور المستقبل، ومن ثم تخطط تقدمها وازدهارها على أساس هذا التصور . (Gyanchandani,2017: 6):

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتدفق في حالات تحفيز المدارك، واستثارة الأحاسيس، من خلال وسائل عديدة، ويوجد أفراد متميزين، لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللأوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة، أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة ختمت على أنها مستعصية. (سويطي، 2015: 10)

أصبحت القيادة الإبداعية أحد أبرز الضروريات للمنظمة خصوصاً في ظل التطورات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال؛ إذ يستوجب على قادة المنظمات زيادة الاهتمام بمهاراتهم

الإبداعية والتفاعلية مع العاملين وذلك لتحفيزهم على تبادل الأفكار مما يسأهم في ابتكار أفكار جديدة الأمر الذي يتطلب زيادة جودة القرارات التي يتم اتخاذها لحل المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة وخلق بيئة تمتاز بالنشاط وتدعو للتميز والأصالة (Sohmen, 2015:6).

إن المنظمات في العصر الحديث احوج ما تكون إلى القيادة الإبداعية وذلك نظراً للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض المنظمات خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة والعولمة وزيادة مستوى التعقيد والتنوع والاضطراب البيئي وتطلعات العاملين نحو العمل الإبداعي، وكل هذه التحديات تتطلب من القادة امتلاك قدرات ابداعية عالية لتمكن المنظمة من المنافسة والنمو من أجل البقاء(السلمي ، 2010: 14) .

مما سبق يمكن القول ان أهمية القيادة الإبداعية تكمن في مسأمتها في تنمية القدرات الفكرية والعقلية لدى العاملين من خلال إتاحة الفرص لهم لاختبار قدراتهم والمشاركة في القرارات، كذلك تحسين قدرة المنظمة على استغلال مواردها البشرية والاستفادة من خبرات العاملين فيها وذلك من خلال اتاحة الفرص لهم للبحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل في المنظمة بما يتفق مع المتغيرات البيئية المحيطة، وتحسن من خدمات المنظمة بما يعود بالنفع على الأفراد و المنظمة، ومن خلال استعمال اساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة إلى الاستغلال الامثل للموارد المالية و المادية.

### 2-3-4 سمات القيادة الإبداعية

أبرز ما يميز القيادة الإبداعية أنها أكثر حساسية للمشاكل وقادرة على مواجهة العديد من المشكلات التي تحتاج إلى حل، هذه هي واحدة من أهم السمات الإبداعية للقادة، كما

تتميز القيادة الإبداعية بالمثابرة والتصميم والمسؤولية والاتجاه، وتتمثل الشخصية الإبداعية بالمبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار بسرعة في مواقع مختلفة وإظهار المبادرة في بيئة صحية تشجع الموظفين وتحفزهم على اتخاذ مبادرات، كما أن القيادة الإبداعية تتميز بالجدة والغرابة وتتبع هذه السمة من حقيقة أن الإبداع يدرك الحدس غير المتاح للعمالقة الذين يتقنون فن تكرار الموافقات دون التفكير في توقع الفوز برغبات رؤسائهم (الغامدي، 2013: 4).

ويرى المبيضين والطراونة، (2013: 8) أن صفات القيادة الإبداعية مشتقة من صفات الأشخاص المبدعين والمتمثل بأربعة أصناف رئيسية يندرج تحت كل منها مجموعة من الصفات الفرعية، وذلك على النحو الآتي:

**الصفات الذهنية:** تتمثل بالقدرة العلمية على التفكير الإبداعي والتجديد، وامتلاك الذاكرة القوية والقدرة على الامام بالتفاصيل، والاهتمام بالثقافة والمعرفة الواسعة وتفضيل التعامل مع الأشياء المعقدة، فضلا عن الميول والاتجاهات والقناعات الخاصة والأفكار الغريبة والتفكير لفترات طويلة والتمتع بالاستقلالية.

**الصفات النفسية:** وهي الصفات التي تساعد الإنسان على التكيف مع التغييرات، ومنها حب التميز بالعمل والثقة بالنفس وقوة الإرادة والطموح وهذه الصفات تحث الإنسان على بذل الجهد وحب المبادرة وعدم التخلي عن رأيه وتحمس لأفكاره ومشاريعه .

**الصفات العملية:** هذه الصفات هي التي تجعل القياد المبدع لا يفضل القيام بالأعمال التي ترتسم بدرجة عالية من الروتين؛ إذ أن المبدعين في العادة يفضلون العمل الذي يحتوي على قدرة عالي من التحدي وحب المغامرة والسعي الدائم نحو التحسين والتطوير.



**الصفات الإنسانية:** وتتمثل هذه الصفات بالإحساس العالي وروح الدعابة والفكاهة والاستقلالية وعدم حب السلطة والتسلط، فضلاً عن القدرة على مقاومة ضغوط الجماعة، وتفضيل العمل في بيئة تتطوي عليها عناصر الدعم و التحفيز.

### 5-3-2 أساليب القيادة الإبداعية

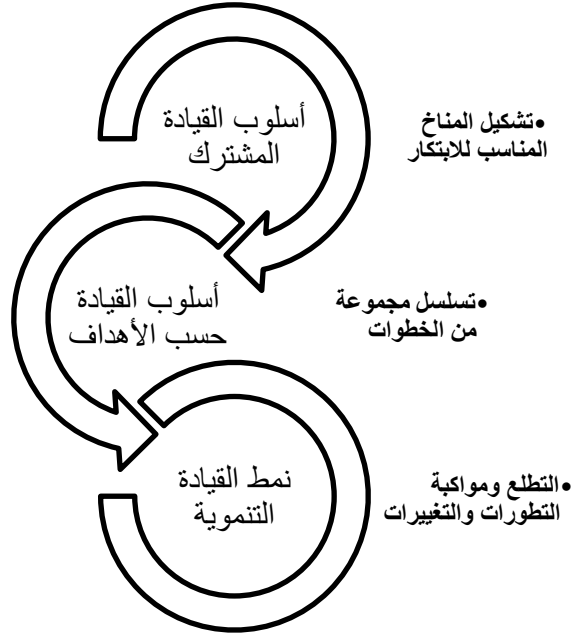
أن أساليب القيادة الإبداعية تختلف تبعاً لاختلاف طبيعة عمل المنظمة أو طبيعة البيئة التي تعمل بها وفيما يلي أساليب القيادة الإبداعية كما أوردها (Mabry,2016: 6):

1-**أسلوب القيادة المشترك:** يساعد هذا النهج في تشكيل المناخ المناسب للابتكار وتحفيز الموظفين على أداء وظائفهم لتحقيق أهداف المنظمة وإنجاحها.

2-**أسلوب القيادة حسب الأهداف:** يركز هذا النهج على تسلسل مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتنتهي بموافقة التنفيذ والإنجاز.

3-**نمط القيادة التنموية:** قدرة القائد على التطلع ومواكبة التطورات والتغييرات ومعرفة الاحتياجات المستقبلية للمنظمة.

## شكل رقم (2-5) العلاقة بين اساليب القيادة الإبداعية

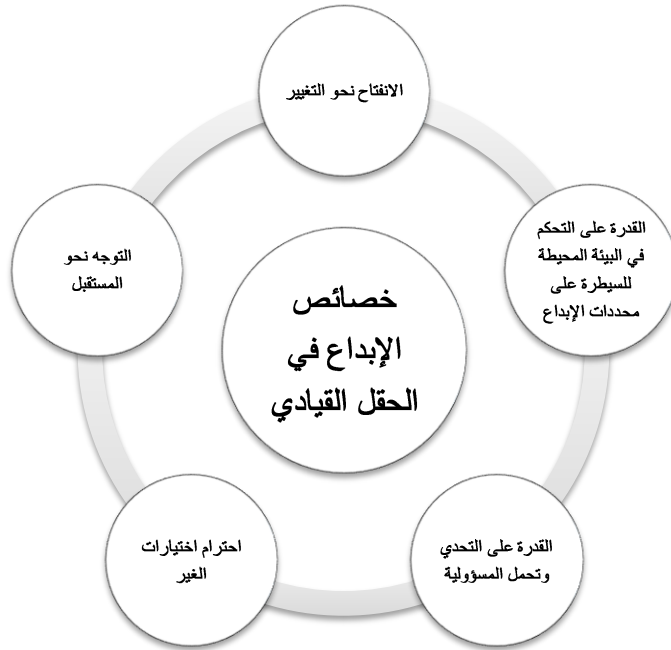


المصدر: إعداد الباحث

### 6-3-2 خصائص الإبداع في العمل القيادي

الإبداع على مستوى القيادة أمر لا بد منه في المنظمات التي تريد البقاء والازدهار والاستمرار في المنافسة؛ إذ يستوجب على المنظمة أن تراعي الأعمال الإبداعية في جميع مستوياتها الإدارية؛ إذ أن تحقق المنظمة لأهدافها يحتاج لوجود أشخاص مبدعين في جميع مستوياتها الإبداعية وكذلك فإن المنظمة تحتاج لتعلم حل المشكلات الإبداعية والمرنة وزيادة الاهتمام بتنمية مهارات العاملين فيها قدراتهم الإبداعية (المبيضين والطرأونة، 2013: 33)، وهناك مجموعة من الخصائص للإبداع في الحقل القيادي، الشكل (2-2) يوضح هذه الخصائص.

## شكل رقم (2-6) خصائص الإبداع في الحقل القيادي



المصدر: إعداد الباحث بعد الاستعانة بدراسة (الدكان، 2011).

## 2-3-7 أبعاد القيادة الإبداعية

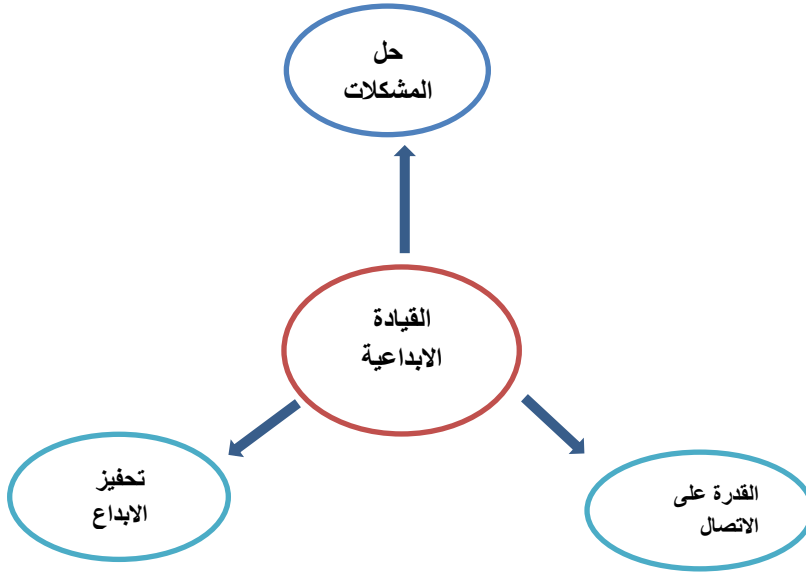
القيادة الإبداعية شكل من أشكال القيادة الذي يعتمد على الخصائص الشخصية للقائد؛ إذ إن القائد وفقاً للقيادة الإبداعية لا يستمد قوته من منصبه أو أهليته القانونية ومن أوراق اعتماده العلمية، حيث يعتمد القائد على شخصيته في تحقيق أهداف أتباعه وتحقيق أهداف المنظمة والسير على الموظفين (الشيخ، 2010: 13)، وتعتمد القيادة الإبداعية على مجموعة الأبعاد كما موضحة في الشكل التالي.

شكل رقم (2-7) أبعاد القيادة الإبداعية حسب الدراسات السابقة

الأبعاد	الكاتب
الحساسية للمشكلات، المثابر، المبادرة، الأصالة.	السلمي، 2012
الحساسية بالمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة.	النشار، 2018
الحساسية بالمشكلات، المثابر، المبادرة، الأصالة.	ساعد، 2016
مهارة القائد، قوة وتأثير القائد، خبرة القائد.	صالح وباني، 2013
القدرة على الاتصال ، تحفيز الابداع ، حل المشكلات واتخاذ القرارات	Kennedy,(2018)
المرونة، تحفيز الابداع، الحساسية بالمشكلات	محمد (2015)
الاتصالات ، إدارة الوقت ،التنسيق ، التفويض، تحفيز الابداع	المرشد (2012)
مهارة القائد، قوة وتأثير القائد، القدرة على الاتصال ، تحفيز الابداع	السالم (2013)
المهارات القيادية، الذكاء الانفعالي، حل المشكلات ، الاتصالات	زريقات (2018)
الاتصالات، تحفيز الابداع ، الحساسية بالمشكلات	Kowat, Phimphon Kanok,(2015)
التحفيز ، المخاطرة ، التغيير ،القدرة على الاتصال ، القدرة على التحليل ،	الكمري، وصفر(2017)
الابداع ، التحفيز ، المثابرة ، الاتصال، حساسية القائد بالمشكلات	ادمو،(2016)
الاصالة ، الطلاقة، المرونة ، الاتصالات ، حل المشكلات	ابو كلوب (2017)
التحفيز، التغيير، القدرة على الاتصال ، حساسية المشكلات ، تحفيز الابداع	نور (2107)

المصدر: اعداد الباحث

شكل رقم (2-8) أبعاد القيادة الابداعية التي تم تناولها



المصدر: اعداد الباحث

## 2-3-7-1 حل المشكلات

تظهر من خلال قدرة القائد على تقديم الحلول المناسبة لحل المشكلات التي تواجه المنظمة وتقديم الحلول المناسبة واتخاذ القرار المناسب بشأنها، ومحاوله معرفة المشكلات قبل حدوثها ومحاوله تجنبها أو التقليل من أخطارها (الدكان، 2011: 13)، وقد اتفق معظم الباحثون على تحديد خطوات عملية لاتخاذ القرارات تحتاج لمجموعة من الخطوات تبدأ بتحديد المشكلة والتي تكون بحاجة إلى حل، من ثم جمع المعلومات المتعلقة بالمسكلة، وان عملية وتقييم البدائل المختلفة وتحديد مزايا وعيوب كل بديل، وتنتهي باختيار البديل الافضل في ضوء التقييم في البدائل السابقة (Teng,2019:13)، فأنها كيفية قدرة الإدارة العليا على حل المشكلات كما

يرى المبيضين والطرأونة (2013) أن عملية حل المشكلات الناتجة عن مشاكل الأداء التي تواجههم في العمل اذا ان من خلال عملية الابداع للعاملين واطهار قدراتهم الجوهرية قد تحدث بعض المشكلات والمعوقات التي تعرقل اكمال الاعمال والتي يجب ان تكون هناك حلول سريعة وفورية لتدارك الموقف، فاذا ما نجحت إدارة المنظمة في تدارك المشكلات التي تواجهها بسرعة ودقة عالية فأنها تستطيع ان تحقق أهدافها، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم النشاطات التي تمارسها الإدارة في المنظمة وحل المشكلات مرهون باتخاذ القرار، المشهداني، (2019:121)، اذ ترافق عملية الابداع للإدارة واتخاذ القرارات تحتاج لمجموعة من الخطوات فيما يلي عرض لها:

**1- ادراك المشكلة:** بمعنى التعرف على كل ما يتعلق بالمشكلة المطلوب اتخاذ القرار الاستراتيجية بشأنها عن طريق معرفة أبعادها ومواصفاتها وحجمها.

**2- تشخيص المشكلة:** يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات التي تحدد بشكل واضح حقيقة المشكلة والتعرف على نوع هذه المشكلة هل هي مشكلة انتاجية ام مشكلة مالية ام مشكلة موارد بشرية وهكذا، كما ان تشخيص المشكلة يتضمن معرفة تفاصيل ومعلومات عن مضمون هذه المشكلة .

**3- تطوير البدائل:** المقصود بها ايجاد السبل اللازمة لدفع الحلول للمشكلة التي يتم تشخيص ملامحها ومضمونها، ويمكن ان تختلف هذه المراحل باختلاف عملية اتخاذ القرار بخصوص مشكلة معينة عن اية مشكلة اخرى .

حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية فكرية وعملية نفسية وعملية سلوكية تتضمن السعي لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تتعلق بالبدائل المتاحة للحل، ثم اختيار البديل الأنسب من هذه البدائل ضمن استراتيجيات معينة للوصول إلى النتائج المنشودة. ويركز مفهوم اتخاذ القرار نحو اختيار البديل الأنسب وليس الأمتثل لإنجاز الأهداف المنشودة، أو لإيجاد الحل المناسب للمشكلة. كما تعتبر عملية اتخاذ القرار بأنها سلسلة من استجابات الفرد للمشكلة حتى يختار البديل الأنسب لمواجهة المشكلة. وقد تعددت مفاهيم اتخاذ القرار بحسب المؤلفين والباحثين، فقد عرفها الخطيب (52: 2013) بأن "عملية اتخاذ القرارات هي أساليب وتكتيف العديد من البدائل". كما عرفتها طعمه (15:2006) بأنها "القدرة التي توصل الفرد إلى حل يبتغي الوصول إليه في مشكلة اعترضته، أو موقف محير وذلك باختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها الفرد حول المشكلة وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية. تبرز أهمية اتخاذ القرار على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعات، فعلى مستوى الأفراد تظهر الأهمية من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد خلال اليوم التي تؤثر على الفرد نفسه، أما على مستوى الجماعات فإنها تبين مدى تأثير السلوك الفردي على سلوك الآخرين وذلك من خلال اتخاذ القرارات الجماعية أو حل المشكلات بطريقة جماعية وذلك من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين الطرفين(الخطيب،2013: 71).

## 2-7-3-2 القدرة على الاتصال والتواصل

عملية تفاعل وتأثير بين المستقبل والمستجيب والقدرة على نقل المعلومات والفهم بينهما ويعتمد ذلك على عدة مهارات مكتسبة منها مهارة التحدث ومهارة القراءة ومهارة الاستماع ولغة الجسد والتي من خلالها يستطيع الموظف والرئيس إيصال الفكرة المراد تحقيقها (حميد، 2015: 415) كما يفهم على ان الاتصال والتواصل عملية يمكن من خلالها إيصال الفكرة من شخص إلى شخص اخر ويتمتع هؤلاء الأشخاص بمهارات التواصل ومنها التنظيم والضبط والتعبير التواصل والتعبير اللفظي ومهارات الارسل والاستقبال اي امتلاك الاسلوب الذي يمكن ان يخاطب به الشخص الاخر ويجب فهم عقلية كل شخص كي تتمكن من محاكاته بما يفهم ويوصل اليه المعلومة بسلاسة وبصورة نيرة (حمدي، 2014 : 38)، كما يعد الاتصال والتواصل هو عملية وصل شيء بشيء اخر اي رغبة احد الاشخاص بإيصال فكرته للشخص الاخر مع وجوب استجابة المستقبل للمعلومة اي رغبته بالتفاعل والتواصل والمشاركة (العلوان وشلال ، 2012 : 77)، وتتبع أهمية الاتصال من ان للاتصال أهمية كبيرة في حياة كل فرد اذا يعتبر الوسيلة الرئيسة لنقل المعلومات ويمكن من خلاله تبادل الخبرات والآراء وكما يعتبر القناة الرئيسة لنقل وتداول الخطابات والحوارات بين الناس، والذي يمكن من خلاله انجاز الاعمال المكتبية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في الشركات والدوائر وانه العصب الأساسي للعملية التعليمية والبحث العلمي ويعد النشاط الأساسي الفعال بالتنسيق بين مختلف المهام الإدارية ويحقق هدف كل انسان (الحنثاوي، 2012 : 46) وتعني قدرة القائد على التغيير من موقف لآخر بشكل سهل وبمرونة؛ إذ أن القائد المبدع مرن وقادر على التأقلم مع التغييرات بشكل إيجابي وبما يخدم مصلحة المنظمة ويغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته وكذلك يتقبل الأفكار الجديدة ويجربها، كما



يعطي الصلاحيات للموظفين (Teng,2019:8)، وتعرف القدرة على الاتصال امكانية وصول التعليمات والتوجيهات عبر القنوات الخاصة بالطريقة التي تمكن العاملين من فهم ما مطلوب منهم بالسرعة الممكنة وبدقة عالية، وهذا يؤدي إلى تحسين الانتاجية من خلال وصول الأوامر واللوح بسرعة ودقة عالية (عيسى، 2010: 13)، حيث قام (Mabry,2016: 8) بتعريف القدرة على الاتصال على أنها القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوعية الأفكار التي يتم إيجادها عادة، وأيضاً التحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر عند الاستجابة لموقف معين، بينما يعرفها (حمدي، 2014: 5) بأنها القدرة على إنتاج وتوليف افكار وقنوات اتصال سريعة وفعالة وبما يخدم عمل المنظمة، بحيث تتسم تلك الاستجابات بالتنوع بعيداً عن النمطية والتكرار.، وكما اشار (الشيخ، 2010:17) ان نجاح المنظمات يعتمد في بيئة العمل المعاصرة على قدرتها في التكيف مع ظروف السوق المتغيرة فرغم ان معظم المنظمات العالمية تتبنى ممارسات جديدة كالهيكلة واعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة والتسليم في الوقت المناسب للبقاء في اطار المنافسة الا ان هذه الممارسات لا تكفي إذ انها تسأهم في التحسين المستمر فقط ولا تعمل على توليد ميزة تنافسية مستدامة حيث إنّ الاهتمام من المفروض أن يكون موجها نحو الاتصال والتواصل الفعال؛ لأنها تدعم تطوير استراتيجيات مستقبلية فهي تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

### 2-3-7-3 تحفيز الابداع

يجب أن يتميز القائد بقدرته على تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين، وتعديل التركيبة التنظيمية، وزيادة قدرة المؤسسة على الإبداع، والتعلم من التجارب، وتغيير قدرات، ومهارات العاملين لتحقيق التكامل المطلوب، والذي يُمكن من التعامل مع المتغيرات السائدة (السكرانة ،

2011: 13) لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلبا إجباريا إذا ما ارادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، وأن دور المنظمة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة، وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة به ونظرا للتغيرات والتطورات السريعة في عصرنا الحاضر فقد تطلب هذا أن يكون الفرد أيضا أكثر أبداعا يتمكن من مواكبه الظروف والمتغيرات المحيطة به (جوبتا، 2008: 27)، وكما جاء في (مراد، 2016: 69) وهو عملية متكاملة شاملة لتفاعل الفرد مع البيئة فان قدرة الفرد على استغلال مواهبه وخبراته والعمل بها لحل المشكلات التي تحدث والعمل على ايجاد طرق للتطوير وتزويد الانتاجية الاجمالية، ويمكن ان تكون هي العملية التي يتميز بها الفرد عن باقي الأفراد ويأتي التحفيز من الإدارة أو الجهة التي تتولى عملية الإدارة من خلال وضع الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد بالكشف عن قدراتهم ومواهبهم (Patrol، 2010)، ان التجديد والتطوير هو عصب الحياة بالنسبة للأعمال حيث يعتبر تطوير وطرح منتجات جديدة اساسيا وضروريا جدا من أجل بناء واستمرار عمل هذه المنظمات. كما ويقصد بها القدرة على التوصل لأفكار مبدعة غير شائعة وغير نمطية ونادرة وخلاف المتوقع، مع تعديل بسيط ومحتمل للأفكار، كما يقصد بها الابتعاد عن الخوف من الفشل ويعزز لديه روح المغامرة والمجازفة والتي يمكن أن تقوده إلى التمييز والتفرد فكثير من النجاحات الكبيرة كانت مسبقة بتجارب فاشلة (Sohmen, 2015: 25) كما وتعني الخبرة للمبدع في المثابرة لتحقيق إنجاز يشكل التحدي جوهره لأن صعوبة المشكلة وتعقدها تدفع المبدع إلى بذل جهود مضاعفة لإيجاد الحل المناسب (برويس، 2016: 52).

## المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

### 2-4-1 تمهيد

يتناول هذا الفصل العلاقة بين متغيرات الدراسة حسب الدراسات السابقة، من حيث العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية، إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة الابداعية والقدرات الجوهرية والقيادة الابداعية والأثر للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى .

### 2-4-2 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية

ان عملية تبني الشركات لمفهوم القدرات الجوهرية التي من خلالها تسعى الشركات إلى الاهتمام بجميع الموارد المادية وغير المادية الملموسة وغير الملموسة تهتم بها وذلك لتتمكن من خلق قدرة تنافسية لها تستطيع من خلالها ان تمتلك ميزة تنافسية مستدامة وتأتي الموارد البشرية الخضراء كأحدى الموارد التي تركز عليها الشركات لتحقيق التميز وتعد الموارد البشرية من أهم القدرات التي تمتلكها الشركات لتحقيق الميزة التنافسية لها، وبعد مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء، لوحظ بان معظم الدراسات السابقة سعت للتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء وتقييم ممارساتها في الشركات والمنظمات منها دراسة ( Masri,2016 ) التي سعت لتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ودراسات كل من ( Ahmad,2015 ) و دراسة ( Popli ,2014 ) و دراسة (Thandani 2013) ,Sakhawalkar, و دراسة (Cherian & Jacob، 2012) التي سعت

للتعرف على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وجاءت دراسة Yusoff.et al (2015) للتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، في حين ربطت دراسات أخرى بين الإبداع وإدارة الموارد البشرية حيث تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء كمدخل للإبداع ومنها دراسة (Maier .et al,2014) ودراسة (Sharma & Singh، 2014) ودراسة (Mishra .et al, 2014) وتحاول دراسات أخرى تحليل وتطوير إدارة الموارد البشرية الخضراء ومنها دراسة (Ruchismita, 2015) ودراسة (Cheema, 2015) ودراسة (Sharma & Gupta 2016) ودراسة (Arulrajah, et al, 2015) ودراسة (Renwick.et al. ،2013) وتناولت دراسات أخرى إدارة البشرية الخضراء كمتغير مستقل درست أثره على مجموعة من المتغيرات التابعة منها دراسة (السكرانه، 2017) التي تناولت أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز كمتغير تابع، وتناولت دراسة (قطيشات، 2017) الأداء الاجتماعي والبيئي كمتغير التابع، ودراسة (الزبيدي،2016) جاءت للتعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، ودراسة (Jabbar & Abid, 2014) التي تناولت تحفيز الموظفين نحو الأداء البيئي التنظيمي، اتفقت جميع الدراسات السابقة على اتباع المنهج الوصفي، اختلفت الدراسات السابقة في مكان إجرائها حيث تم إجراء دراسات كل من (السكرانه، 2017) و(قطيشات، 2017) في الأردن، في حين تم إجراء دراسة (Masri,2016) في فلسطين، ودراسة (الزبيدي، 2016) في العراق، اجريت دراسات كل من (Ruchismita ,2015) و (Mishra .et al,2014)و(Sakhawalkar & Thandani,2013) ودراسة (Jafri, 2012) في الهند، وتم إجراء دراسة (Arulrajah, etal, 2015) في سريلانكا، ودراسة (Cheema, Pasha & Javed, 2015) في باكستان، ودراسة (Yusoff.et al, 2015) في

ماليزيا، تناولت دراسة واحدة متغير معدل وهي دراسة (السكرانه، 2017) التي تناولت إبداع الموارد البشرية كمتغير معدل، كما اختلفت الدراسات السابقة فيما يمكن إجراء الدراسة؛ إذ أجريت كل من دراسات (ميرخان، السامرائي، عبدالله، 2018) و(مخيف، وعبيد؛ وكاظم، 2015) و (خلف، 2014) في العراق، ودراسة (زكري، 2017) في الجزائر، ودراسة (الجبره، 2016) في الاردن، ودراسة (Nimsith Sl. & al. 2014) في سريلانكا، ودراسة (Carlos M. F-J. & Miguel G-L. 2013) في اسبانيا، تناولت دراسة واحدة للقدرات الجوهرية كمتغير معدل؛ إذ أنها هدفت للتعرف على كيفية تأثير رأس المال البشري على الأداء الإنتاجي للمؤسسة من خلال كفاءاتها الجوهرية.

### 2-4-3 القيادة الابداعية كمتغير معدل

إنّ القيادة الابداعية تعد من أهم الاركان في الشركات من حيث موقعها الحساس داخل الشركة فاذا ما امتلكت الشركة قيادة ابداعية متمكنة ادى إلى تحقيق أهداف الشركة وتناولت العديد من الدراسات القيادة الابداعية كمتغير تابع كما في دراسة ، وأجريت دراسات كل من (السالم، 2013) و (المرشد، 2012) و(الدرويش، 2010) و (السلمي، 2010) ومنها ما أخذتها متغير مستقل مثل دراسة (حمدي، 2018) التي تناولت أثر القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات، ودراسة (جويفل، 2016) التي تناولت أثر القيادة الإبداعية على بدرجة التفاؤل الاكاديمي، ودراسة (المرشد، 2012) وهناك العديد من الدراسات اخذتها متغير معدل أشارت دراسة، الطاهر ، (2019)، إلى الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وأداء الموارد البشرية، وجاءت دراسة (شديفات، 2018)، الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية :دراسة شركات التأمين الاردنية ،وخلصت إلى انه

لا يوجد أثر للقيادة الابداعية في تعديل العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية . وكما اشارت دراسة (السرطان،2017)، إلى أثر إدارة المعرفة على القرارات الإدارية القيادة الابداعية كمتغير معدل: دراسة في الشركات الصناعية الاردنية ، وكان هناك أثر للقيادة الابداعية ، حيث توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية والبعض الاخر على وجود علاقة غير ايجابية ففي هذه الحالة يمكن استعمال متغير معدل حسب ما أشارت اليه دراسة (بارون وكيني،1989) ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد هناك ندرة في الدراسات التي تناولت القيادة الابداعية كمتغير معدل في سياق موضوع الدراسة.

## 2-4-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة(مبررات اختيار الموضوع):

### 1. من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق

تم اجراء الدراسات السابقة على الشركات والمنظمات الامريكية والأوربية والشركات الاسيوية وركزت أغلبها على القطاعات الصناعية في بلدان مختلفة، في حين ركزت الدراسة الحالية على القطاع الصناعي وتم اختيار شركة غاز الشمال في العراق كونها تمثل أكثر من نصف قطاع صناعة الغاز في العراق، والتي تركز على مدى قدرة الشركة على تحديد احتياجات وتوقعات كل الاطراف المكونة للسوق وتلبية الاحتياجات وجمع المعلومات عن الشركة المبحوثة، حيث تعتبر هذه الفلسفة اساس نجاح الشركات في عصرنا الحديث في ظل وجود التغييرات البيئية المستمرة.

### 2.من حيث متغيرات وأبعاد الدراسة:

شملت الدراسة على خمسة أبعاد لإدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل وتم تناول الأبعاد التالية المتمثلة بـ(الاستقطاب الأخضر، تصميم العمل الأخضر، التعويضات الخضراء،

الصحة والسلامة الخضراء، التدريب الأخضر)، اما المتغير التابع فيتمثل في القدرات الجوهرية وتم تتأول الأبعاد التالية المتمثلة بـ (تمكين العاملين، العمل الجماعي، الموارد)، وتم إدخال مفهوم القيادة الابداعية كمتغير معدل باختيار (حل المشكلات، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الابداع) كأبعاد للمفهوم.

### 3. من حيث أهداف الدراسة:

تعددت الأهداف البحثية في الدراسات السابقة باختلاف متغيرات الدراسة، حيث تهدف الدراسة الحالية للوقوف على التغييرات المصاحبة للمؤسسات الصناعية والعوامل المؤثرة بدورها على فلسفة القدرات الجوهرية مع إدخال القيادة الابداعية كمتغير معدل.

### 4. من حيث منهجية الدراسة:

تعد الدراسة الحالية دراسة تحليلية وصفية وذلك بتحديد عوامل إدارة الموارد البشرية الخضراء الأكثر تأثيراً على القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال في عملية صنع ميزة تنافسية من خلال قدراتها، بالإضافة إلى دور شركة غاز الشمال في تبني مفهوم القيادة الابداعية ومالها من دور في تعديل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### 2-4-5 خلاصة الفصل

اشار هذا الفصل في المبحث الأول إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والمداخل والأبعاد، كما تتأولت في المبحث الثاني إلى مفهوم القدرات الجوهرية باعتباره من المفاهيم التي اصحبت لها أهمية كبيرة من حيث الدور الذي تلعبه في المستقبل وحصولها على مركز تنافسي مرموق، وتم تتأوله من خلال المفهوم إلى الأهمية والخصائص والمداخل والأبعاد، وتم التطرق في المبحث الثالث للقيادة الابداعية من حيث المفهوم والأهمية والمؤشرات والأبعاد، وفي المبحث الرابع تم التطرق إلى العلاقات بين متغيرات الدراسة اضافة إلى ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، عليه فان الفصل الثالث سوف يتناول اسقاط مفاهيم الدراسة على شركة غاز الشمال.

## الفصل الثالث

### نظريات وأنموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

#### 0-3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الطريقة التي استخدمها الباحث لجمع البيانات وتحليلها ويتعلق بشكل عام بتصميم البحث وفلسفة ونوع ومدخل البحث وكذلك منهجية الدراسة والمجتمع المستهدف للدراسة، ووصف عينة الدراسة، اجراءات اخذ العينات، أداة البحث، صلاحيتها موثوقيتها، وصف اجراءات جمع البيانات ووصف تحليل البيانات.

#### 1-3 نظرية الدراسة

##### 1-1-3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل الطريقة التي استخدمها الباحث لجمع البيانات وتحليلها ويتعلق بشكل عام بتصميم البحث وفلسفة ونوع ومدخل البحث وكذلك منهجية الدراسة والمجتمع المستهدف للدراسة، ووصف عينة الدراسة، اجراءات اخذ العينات، أداة البحث، صلاحيتها موثوقيتها، وصف اجراءات جمع البيانات ووصف تحليل البيانات، وتعتبر منهجية البحث محوراً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.



### 3-1-2 النظرية التي استندت اليها الدراسة

بعد أن سيطر التميز في المؤسسات لفترة طويلة من الزمن على عملية الأداء وصناعة التميز والذي يقضي بتحكم العوامل الخارجية بالدرجة الأولى بعملية صياغة استراتيجية المنظمة سواء أكانت تلك العوامل تتمثل في شركاء المصلحة والعوامل التنافسية الخمسة التي أثارها Porter (نظرية الوكالة في صياغة الاستراتيجية) أو التكاليف المباشرة وغير المباشرة لتعاملات المنظمة (نظرية تكاليف المعاملة) جاءت نظرية الموارد على خلاف كل النظريات السابقة حيث تقوم هذه النظرية بالتركيز على خصوصيات وميزات المؤسسة من الداخل أكثر من التركيز على خصوصيات محيطها الخارجي، وتركز غالبية البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية على استقصاء وتوضيح الفروقات الجوهرية في الأداء فيما بين منظمات الاعمال، الامر الذي يشير إلى تباين واختلاف في أداء المنظمات، وان هذا التباين يرتكز في الكثير من جوانبه على الميزة التي تحققها منظمات الاعمال وتتفوق فيها على منافسيها، والتي يصعب على المنظمات الاخرى تقليدها في معظم الاحيان، وهو ما يطلق عليه بالقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة وتحديدًا اذا بنيت استناداً على موارد أو قدرتها الاستراتيجية أو محاولات التجديد المستمر بما يهيئ الفرصة أمام المنظمات للعمل على ديمومتها وتحقيق مستويات عالية من التميز .

ومن هذا المنطلق ظهرت مجموعة من النظريات التي تدعم دور إدارة الموارد البشرية والقدرات الجوهرية ، وأهمها نظرية الموارد والكفاءات (RBV).

## \*نظرية الموارد (RBV)

لقد ظهرت نظرية الموارد في الثمانينات من القرن العشرين من خلال اعمال ويرنير فيلب الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة عن أنموذج بورتر الذي كان ينظر إلى منظمات على انها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم، حيث اعتبرت نظرية الموارد والمهارات المنظمات على انها مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل اساسي في اتمام المنتجات وتميزها، فإنه يمكن اعتبار هذا الأنموذج مدخلا مكملا للمؤسسة في سلسلة القيم، ومن هذا المنطلق فإن الأداء يرتبط ارتباطاً جوهرياً بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل افضل مما يحقق التحسين في الأداء.

وضمن المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المنظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد المادية نادراً ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني انها لا يمكن ان تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء (الديرأوي، 2018: 14).

وبهذا يرتكز تطبيق هذه النظرية في القدرات الجوهرية أساساً على:

- اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد (البشرية- المالية- التقنية).

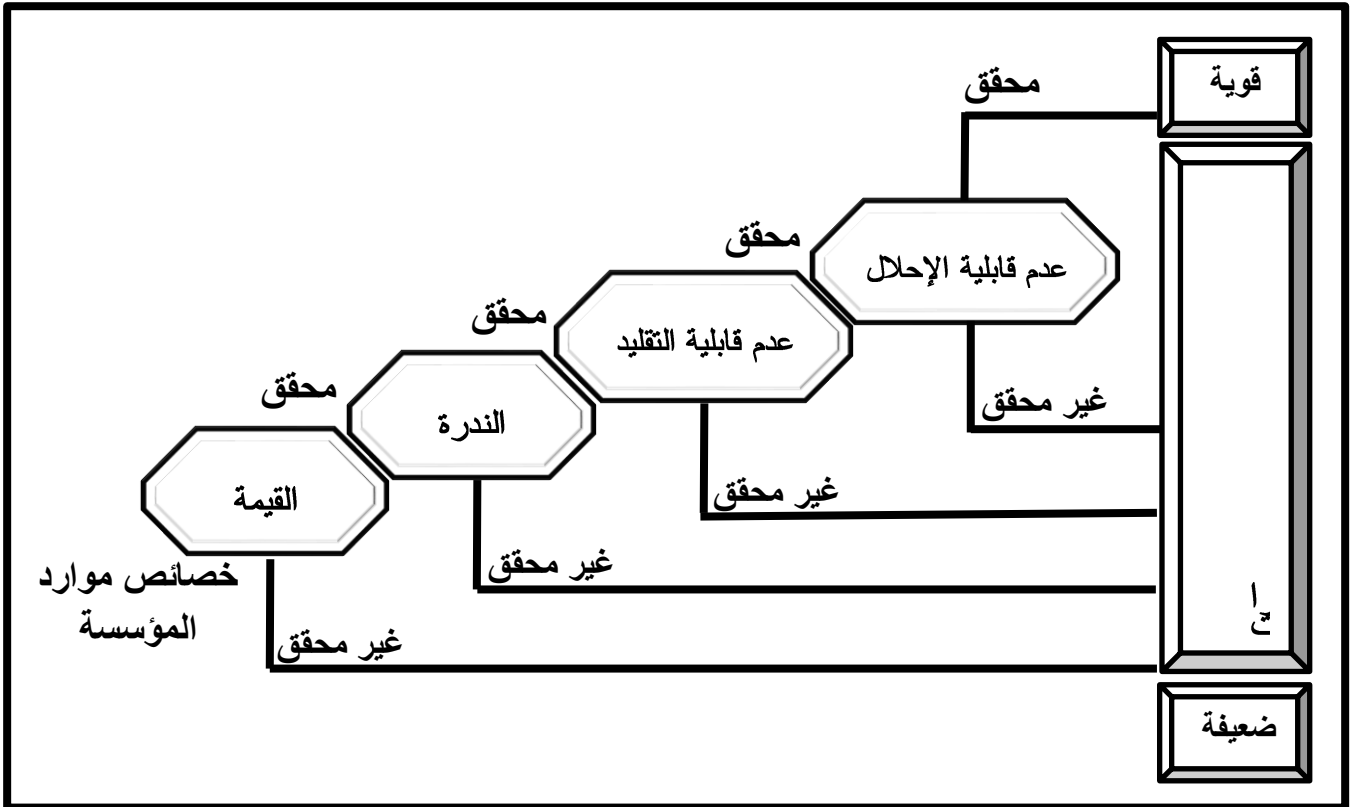
- اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند الكيفية التي يتم بموجبها اقتحام السوق بل يتعدى إلى الأثر الذي يحصل عليه من نوعية وكمية الموارد.

- الاستغلال الكفاء للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الاعمال المرادوية أكثر من

جانب الاستثمارات (رجب، 2014: 37).

ان فلسفة نظرية الموارد تكمن في ان القدرات الجوهرية تتركز على مزج موارد المؤسسة ( التنظيمية، التقنية، البشرية) والاستغلال الامثل والذكي لتلك الموارد بحيث تميزها عن المؤسسات الاخرى في حال وقوع اي طارئ المقدرات الجوهرية تعمل في ظروف غير طبيعية ومعتادة، هذا ما سوف يميز المؤسسة عن المؤسسات الاخرى في الخدمات المقدمة، وان الاعتماد على الموارد الغير ملموسة يخلق ميزة يصعب تقليدها من قبل الاخرين.

شكل (3-1): العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وأنشاء القيمة



Source: Puthod DLO (2006), Theresa disadvantage concurrent found source resource illustration once group salomn xr, conference internationals management strategic annexes, p:5.

انطلاقاً من هذه المرتكزات اهتم الكثير من رواد الإدارة المهتمين بالقدرات على كيفية انشاء الأفضلية التنافسية الدائمة انطلاقاً من التمييز في الموارد عملاً بمبدأ تغيير قواعد اللعبة أو اللعب بألية مختلفة أفضل من محاولة اللعب احسن من الآخرين، فأُنصبت على آليات هي:

- تحديد الموارد المتميزة والنادرة للمؤسسة.
- حماية الموارد المميزة وتطويرها وتمييزها.
- أنشاء الموارد المتميزة ( الحمداني، 2018: 149).

### 3-1-3: كيفية الاستفادة من نظرية الدراسة لتفسير أنموذج الدراسة:

لغرض توفير اطار نظري قوي والإسهام في إثراء البحث، تم استعمال نظرية الموارد والكفاءات كدليل اساسي لأنموذج البحث وهي نظرية تعمل على تصور المؤسسة على انها مجموعة من الموارد بعضها متاح والآخر خاص يمكنها من انشاء واستدامة الافضلية التنافسية والتميز على المؤسسات الأخرى، كما ان الفكرة الأساسية لنظرية الموارد تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث يصعب عليهم تقليدها (Prahala&Hamel,1990).

ان وجود الموارد هذه ( الاستراتيجية، التنظيمية، البشرية) المتميزة في المؤسسات، يجعل من المؤسسة قريبة من تحقيق أهدافها، وان القدرات الجوهرية التي تمتلكها هي التي تساعد على رسم الخطة وعمل المؤسسة وادائها على المدى البعيد وماهية الاختلاف بينها وبين المؤسسات العاملة سواء كانت بنفس القطاع أو بقطاعات مختلفة ومدى مساهمة العاملين في تحقيق تلك الأهداف، ويمكن قياس قدرة موارد المؤسسة في تحسين ادائها من خلال الاعتماد على تلك الموارد والكفاءات في خلق قيمة ليس بمقدور احد من المنافسين الحاليين أو المحتملين من

تقليدها، وتفعيل هذه الموارد والكفاءات في صياغة وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات الموضوعية، كما ان مدخل الموارد لايهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل يعمل على تنمية قاعدة الموارد للمؤسسة في المستقبل من خلال تحديد وتجديد الاستثمارات للمحافظة على تلك الموارد والكفاءات وخلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، وبالتالي فإن توجه الشركة لامتلاك إدارة موارد بشرية خضراء والتي تتمثل بالحفاظ على البيئة والاستثمار الامثل للعنصر البشري من خلال دمجها بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للشركة وفي ظل وجود القادة ذو القدرات الابداعية من العناصر التي تمتلك مهارات اتخاذ القرارات وحل الاشكاليات وتحفز العاملين على الابداع كل هذا يؤدي إلى امتلاك مورد بشري ذو قدرات جوهرية يصعبقليدها من قبل المنافسين والتي اثبتت العديد من الدراسات صعوبة تقليد العنصر البشري لانه نابع من ثقافة وسلوك وعادات فكلما امتلكننا هذه العناصر الغير ملموسة من القدرات الجوهرية كلما تمكنا من تحقيق التميز وقد يشكل بالأساس قاعدة للوصول إلى أداء مؤسسي كفوء على جميع المستويات في الحاضر والمستقبل (وسيلة،2012).

توصلت العديد من الدراسات إلى ان تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء يسأهم في تحسين امتلاك ميزة وقدرة تنافسية للشركة كما في دراسة (Ahmed,2015) و (sudin, 2011) ودراسة السكارنه (2017) و دراسة (قطيشات، 2017) و (Ruchismita, 2015) ودراسة (الجبره، 2016) و(خلف، 2014) و (Nimsith SI. & al. 2014)

ويعتبر القادة ذو التفكير الابداعي مورد اساسي وهام للمؤسسة وذلك من خلال التخطيط ورسم السياسات من قبلهم في وضع الخطط والاستراتيجيات احد الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة

لكسب ميزة تنافسية وبالتالي ممارسته تعني المزيد من الأداء المؤسسي المتميز سواء كان على المستوى المنظمة ككل أو على مستوى الموارد البشرية أو القدرات والامكانيات لدى الشركة .

حأولت نظرية الموارد توضيح أهمية الموارد وبالأخص الغير ملموسة أو الغير منظورة ودورها الاستراتيجي في خلق ميزة تنافسية ، كما تعتبر جميع موارد المؤسسة تؤثر على قدراتها وخططها الموضوعية، كما تركز النظرية على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية، وتعزى التباين في مستويات الأداء الإداري للاختلافات الموجودة بينها حيث الموارد والكفاءات المتوفرة (Hunt&Morgan,1996).

وتعتبر المقدرات الجوهرية قيمة ترتبط بالموارد كما أشارت اليه نظرية الموارد التي تعتمد بشكل كبير عليه، كما أشارت النظرية إلى الاستعمال الأمثل للموارد وبأقل تكلفة وسرعة أكبر من المنافسين يمكن تقليده وهو مرتبط بمدى امتلاك الفرد للمهارات والخبرات المتراكمة ومدى توفير الموارد والامكانيات لاتخاذ قرارا مناسبة في الوقت والمكان المناسب وذلك سوف ينعكس بصورة ايجابية على المؤسسة.

### 3-2 فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة الحالية على فرضيتان رئيسيتان ينبثق منها مجموعة من الفروض الفرعية و عند صياغة هذه الفروض الرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة لتطوير وتنمية هذه الفروض وبناء أنموذجاً مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف الدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي.

أولاً: تطوير الفرضية الأولى: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات

الجوهرية.

أشارت دراسة السكارنة (2017)، بعنوان أثر ممارسات إدارة البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل وكانت ابرز النتائج، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على استراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة ، ودراسة (قطيشات، 2017)، "أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي، هدفت الدراسة إلى بيان أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي في الشركة الأردنية الحديثة وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي. وجاءت دراسة (Masri 2016) تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الضفة الغربية: دراسة استكشافية وتوصلت الدراسة أن الممارسات الخضراء لا تطبق بشكل كبير في الشركات الصناعية الفلسطينية إذ بلغت النسبة (54.9) والذي تعد تطبيقاً متوسطاً، وكانت أقل الممارسات المطبقة هي التعويضات الخضراء، وأن المحرك الرئيس لتطبيق الممارسات الخضراء هو الاعتبارات البيئية.

ودراسة (Sharma & Gupta, 2016: 20) تناولت دراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء: مدخل إبداعي للاستدامة البيئية ودراسة (مصري، 2016) بعنوان: "تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الضفة الغربية: دراسة استكشافية، وأوجدت ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء البيئي، ودراسة

(الزبيدي، 2016)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في الشركة العامة للزيوت في العراق، وقد بينت نتائج الدراسة ضعف تبني الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية، وكذلك شيوع ضعف ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين، وأوصت الدراسة بالتركيز على تبني الممارسات الخضراء عبر أنشطة التوظيف والتدريب وأنظمة التعويضات، وتقييم الأداء، لتعزيز المواطنة البيئية وهذه الأنشطة هي المتغيرات المستقلة التي تم قياسها، وبيان أثرها على المتغير التابع وهو المواطنة البيئية.

دراسة (Ruchismita, 2015) الموارد البشرية الخضراء: تحليل الممارسات المستدامة المدرجة من قبل شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن نظم الإدارة البيئية والممارسات الصديقة للبيئة (الموارد البشرية الخضراء) ساهمت في زيادة حصة الأرباح للشركة، ودراسة (Arulrajah, et.al.(2015) ، بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء هدفت الدراسة إلى الربط بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والأداء البيئي، وأوصت الدراسة بتخصير كافة الممارسات في إدارة الموارد البشرية،.

وجاءت دراسة (Ahmad, 2015) ، سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء" هدفت الدراسة إلى التعريف بالوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية وبالأداء البيئية للمنظمات والاعتبارات البيئية ، فعدت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الخضراء هو الموضوع ساخن في عالم الأعمال اليوم ودراسة (Cheema, 2015) بعنوان إدارة الموارد البشرية الخضراء: التنفيذ والمعوقات أما الشركات المتوسطة والصغيرة في باكستان، ودراسة



(Yusoff.et al, 2015) بعنوان مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة استكشافية من شركات متعددة الجنسيات مقرها ماليزيا وتوصلت إلى ان وأن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء لا زال غير مفهوم ويحتاج إلى تطوير فعدت الدراسة أن الممارسات الخضراء لا يمكن عدّها وأنها من الأصول غير الملموسة. دراسة (Maier .et al, 2014) ،الإبداع من خلال تطوير الموارد البشرية وضمن التنافسية ونجاح المنظمات ودراسة ( 2014, ) Sharma & Singh الإبداع والتنافسية في إدارة الموارد البشرية من خلال ممارسات الموارد البشرية الخضراء ودراسة (Mishra .et al, 2014)، إدارة الموارد البشرية الخضراء: مدخل إيداعي في المؤسسات العامة الهندية

دراسة (Popli, 2014) دراسة لممارسات الموارد البشرية الخضراء، الوعي وتنفيذها في الصناعات في ناسيك هدفت إلى دراسة ممارسة الموارد البشرية الخضراء والوعي بها وتنفيذها في الشركات الصناعية في ناسيك الهندية، ودراسة (Jabbar & Abid, 2014) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء : تحفيز الموظفين نحو الأداء البيئي التنظيمي. ومن نتائج الدراسات السابقة يمكن ان نستنتج صياغة الفرضية الرئيسة الأولى:

شكل رقم (3-2) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والمقدرات الجوهرية

H1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر ، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر ، الصحة والأمان الأخضر ، التعويضات الخضراء) على القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال ، ويتفرع عنها الفرضيات الفرضية الآتية:
1-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحليل الوظيفة الأخضر على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
2-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحليل الوظيفة الأخضر على العمل الجماعي في شركة غاز الشمال
3-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحليل الوظيفة

	الأخضر على الموارد في شركة غاز الشمال
4-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتدريب الأخضر على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
5-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتدريب الأخضر على العمل الجماعي في شركة غاز الشمال
6-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتدريب الأخضر على الموارد في شركة غاز الشمال
7-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الاستقطاب الأخضر على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
8-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الاستقطاب الأخضر على الأداء الأخضر على القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال
9-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الاستقطاب الأخضر على العمل الجماعي في شركة غاز الشمال
10-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الصحة والسلامة الخضراء الأخضر على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
11-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الصحة والسلامة الخضراء على العمل الجماعي في شركة غاز الشمال
12-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الصحة والسلامة الخضراء على الموارد في شركة غاز الشمال
13-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) التعويضات الخضراء على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال
14-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) التعويضات الخضراء الأخضر على العمل الجماعي في شركة غاز الشمال
15-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) التعويضات الخضراء على الموارد في شركة غاز الشمال.

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: تطوير الفرضية الرئيسية الثانية للدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين

### إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية

أشارت العديد من الدراسات إلى، ودراسة (جويفل، 2016)، درجة ممارسة القيادة الابداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الاكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الابداعية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة. ودراسة (Phimkoh & Tesaputa & Somprach, 2015) وتطوير برنامج لتعزيز القيادة الإبداعية بين مديري المدارس في منظمات الحكومة المحلية في تايلاند، أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مدراء المدارس في المجموعة الثانية كانت منخفضة، بينما جاء مستوى القيادة الإبداعية لدى المدراء الذي تعرضوا للبرنامج التدريبي، دراسة (Jarvis 2015)، تحليل أساليب مختلطة على القيادة الإبداعية ومديري المدارس في ولاية ميسوري، وأظهرت الدراسة نتائج عدّة، من أهمها: كان المديرون ذوي مستوى ضعيف في الإبداع، كما كان المديرون يميلون إلى العزوف عن المخاطرة، وكانوا يتجهون نحو مطابقة التعليمات الإدارية حرفياً مع عجز كامل عن القيادة الإبداعية؛ كما أن متغيرات مثل العوامل الديموغرافية والسمات المهنية مثل العمر والجنس ومستوى التعليم والخبرة العملية لا ترتبط إلى حد كبير بالقدرة الإبداعية. وجاءت دراسة العضائليه وأبو سمهدانه (2014) "جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب. وبينت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات (دقة المعلومات، شمولية المعلومات، وتوقيت المعلومات) في القيادة الإبداعية.

ودراسة (السالم، 2013)، برنامج تدريبي مقترح للقيادة الابداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على اسس مجتمع المعرفة، ودراسة (الجبره، 2016) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء الجدارات الجوهرية في المستشفى التخصصي الأردني(دراسة حالة)، ودراسة (مخيف، وعبيد؛ وكاظم، 2015)، المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرفهدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي، أظهرت الدراسة وجود علاقة ترابطية قوية بين متغير الدراسة المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي على مستوى مجالات الدراسة.كذلك دراسة (خلف، 2014) بعنوان: المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق

أظهرت الدراسة أن العلق بين المقدرات الجوهرية قد حققت أثراً معنوياً في التفوق التنظيمي، كما أظهرت الدراسة بأن هذا التأثير يزداد في حالة تفاعل أبعاد هذين المتغيرين، وقد أوصت الدراسة على ضرورة تطوير المقدرات الجوهرية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة والذي بدوره يؤدي إلى تفوقها. ودراسة (Nimsith Sl. & al. 2014) ودراسة (Carlos) (M. F-J. & Miguel G-L. 2013) ودراسة (الجبره، 2016) بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء الجدارات الجوهرية في المستشفى التخصصي الأردني(دراسة حالة). ودراسة (Yusoff.et al, 2015) بعنوان مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة استكشافية من شركات متعددة الجنسيات مقرها ماليزيا وتوصلت إلى ان وأن مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء لا زال غير مفهوم ويحتاج إلى تطوير فعدت الدراسة أن الممارسات الخضراء لا يمكن عدها وأنها من الأصول غير الملموسة. و دراسة (Maier .et al, 2014)

الإبداع من خلال تطوير الموارد البشرية وضمان التنافسية ونجاح المنظمات ودراسة (2014) Sharma & Singh, الإبداع والتنافسية في إدارة الموارد البشرية من خلال ممارسات الموارد البشرية الخضراء ودراسة (Mishra .et al, 2014) إدارة الموارد البشرية الخضراء: مدخل إبداعي في المؤسسات العامة الهندية.

وجاءت دراسة (شديفات، 2018)، الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية: دراسة شركات التأمين الأردنية، وخلصت إلى وجود أثر للقيادة الإبداعية في تعديل العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية. وكما أشارت دراسة (السرطان، 2017)، أثر إدارة المعرفة على القرارات الإدارية القيادة الإبداعية كمتغير معدل: دراسة في الشركات الصناعية الأردنية، وجاءت أبرز نتائج الدراسة بوجود أثر معدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين إدارة المعرفة والقرارات الإدارية. ومن خلال هذه الدراسات يمكن استنتاج صياغة الفرضيات.

شكل رقم (3-3) الدور المعدل للقيادة الإبداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء

#### والقدرات الجوهرية

<p>: القيادة الإبداعية بأبعادها (حل المشكلات، القدرة على الاتصال والتواصل) تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والأمان الأخضر، التعويضات الخضراء) و القدرات الجوهرية بأبعادها (تمكين العاملين، العمل الجماعي، الموارد) في شركة غاز الشمال، وينفرد عنها الفرضيات الفرضية الآتية:</p>	<p>H4</p>
<p>تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابيا بين تحليل الوظيفة الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.</p>	<p>1-4</p>
<p>2-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابيا بين تحليل الوظيفة الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال</p>	<p>2-4</p>

3-4	3- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين تحليل الوظيفة الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال
4-4	4- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين الاستقطاب الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
5-4	5- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين الاستقطاب الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
6-4	6- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين الاستقطاب الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال
7-4	7- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين التدريب الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
8-4	8- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين التدريب الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
9-4	9- تحفيز الإبداع يعدل ايجابية العلاقة بين التدريب الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال
10-4	10- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين الصحة والسلامة الخضراء و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
11-4	11- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين الصحة والسلامة الخضراء والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
12-4	12- تحفيز الإبداع يعدل ايجابية العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء و الموارد في شركة غاز الشمال
13-4	13- تحفيز الإبداع يعدل ايجابية العلاقة بين التعويضات الخضراء و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.

14-4	14-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين التعويضات الخضراء والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
15-4	15- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين التعويضات الخضراء و الموارد في شركة غاز الشمال
16-4	16_القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابية بين تحليل الوظيفة الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
17-4	17-القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابية بين تحليل الوظيفة الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
18-4	18- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابية بين تحليل الوظيفة الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال
19-4	19-القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابية بين الاستقطاب الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
20-4	20-القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابية بين الاستقطاب الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
21-4	21- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابية بين الاستقطاب الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال
22-4	22- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابية بين التدريب الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
23-4	23- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابية بين التدريب الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
24-4	24- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابية بين التدريب الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال

25-4	25- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين الصحة والسلامة الخضراء و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
26-4	26- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين الصحة والسلامة الخضراء والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
27-4	27- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين الصحة والسلامة الخضراء و الموارد في شركة غاز الشمال
28-4	28- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين التعويضات الخضراء و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
29-4	29- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين التعويضات الخضراء والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
30-4	30- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين التعويضات الخضراء و الموارد في شركة غاز الشمال

المصدر: اعداد الباحث

### ثالثا: المتغيرات التحكمية

المتغيرات التحكمية التي اعتدت عليها الدراسة تتمثل في (الفئة العمرية، النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أتضح ان هنالك متغيرات تحكمية تؤثر على المتغير التابع (القدرات الجوهرية) بخلاف تأثير المتغير المستقل والمتغيرات المعدلة وذلك كما في دراسة (جندب،2013) حيث تناولت الدراسة (حجم المؤسسة ، ملكية المؤسسة، سنوات الخبرة). وتناول كل من (لزهر، محمد،2017) متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) وأشارت دراسة (Arbab,2019) المتغيرات التحكمية التالية في

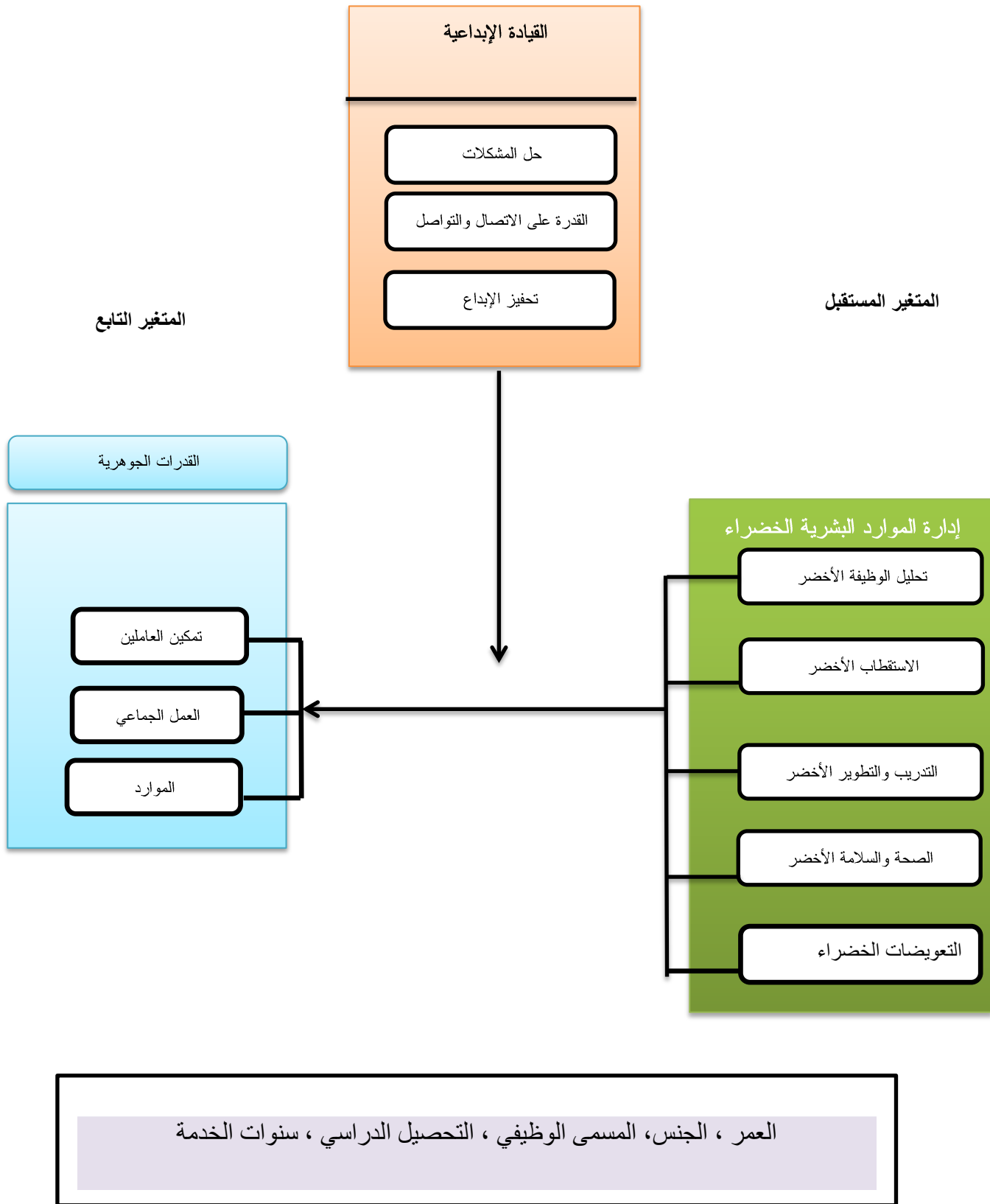


دراسته(المؤسسة، المؤهل العلمي، حجم المؤسسة، سنين الخبرة)، وأكدت دراسة (ابوبكر،2017) ان المتغيرات التحكمية لابد من الاخذ في الاعتبار المتغيرات التحكمية تتأول فيها (الفئة العمرية، النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم الاعتماد على المتغيرات التالية للدراسة (الفئة العمرية، النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

### 3-3 أنموذج الدراسة

بعد استعراض المفاهيم النظرية للدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة واستناد إلى نظرية الموارد وتطوير الفرضيات قام الباحث بتصميم نموذج الدراسة والذي يبين وجود ثلاث متغيرات، الأول هو المتغير المستقلة والمتضمن بإدارة الموارد البشرية الخضراء، والثاني متغير معدل والمتمثل بالقيادة الإبداعية، والمتغير الثالث هو المتغير التابع والمتمثل بالقدرات الجوهرية ويتضمن تخيل للعلاقة بين تلك المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالي.

شكل رقم (3-4) يمثل أنموذج الدراسة .  
المتغير المعدل



المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى المراجع المثبتة في الشكل رقم (3-5).

تم تحديد متغيرات الدراسة بناءً على الدراسات التالية:

### الشكل (3-5): مراجع أنموذج الدراسة

الدراسات التي تم الاعتماد عليها	الأبعاد	المتغير
& Dumont,2017) , (Deng , &Shen (Longoni, 2018& (Luzzini& Guerci &Upadhyay) (Dangarwala,2018 السكرانة (2017)	تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر الاستقطاب الأخضر التدريب والتطوير الأخضر الصحة والأمان الأخضر التعويضات الخضراء	ممارسات إدارة الموارد الخضراء
(الشيخلي والكبيسي، 2011)، (الفروخ، 2014) (المشهداني، 2019)	تمكين العاملين العمل الجماعي الموارد	القدرات الجوهرية
2015) (Sohmen,2015 ) (Jarvis,	حل المشكلات واتخاذ القرارات، ، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع	القيادة الإبداعية

المصدر: اعداد الباحث

## المبحث الثالث: منهجية الدراسة

### 1-3-3 تصميم البحث

هو إطار أو خطة تستخدم لجمع وتحليل البيانات، ويقصد به النظرية والمنهج الذي سيتم بموجبه جمع اراء البحث العلمي، لاختيار الاختبار المناسب من أجل اكتشاف وازالة أو تقليل أهمية المشكلة العملية والتقنية لمنطقة البحث واقامة ارتباط بالشرح النظري، وتناقش هنا ايضا أنشطة التصميم التي وصفه بأنها تقديم الحل المفاهيمي الذي يتفاعل بطريقة مرغوبة مع بيئته (Saunders et al, 2009).

### 2-3-3 التأسيس الفلسفي للبحث

بدأت عملية خلق المعرفة بمجال موضوعي من البحث يسمى الفلسفة ، تهتم الفلسفة بالمقام الأول بتأسيس وتنظيم وخلق اساليب المعرفة في جميع مجالات المساعي الفكرية بشكل صادق، في البحث الفلسفي، يتم جمع الحقائق والنظرية والبدائل والمثل العليا معاً وموازنة بعضها ضد البعض في خلق المعرفة واطغاء الشرعية على المعرفة.

من خلال التفكير يتم انشاء المعرفة عن طريق (القص، التصنيف، التميز، التسمية، التوسيم) رسم وبناء الواقع الاجتماعي من تدفق غير مميز في البداية من تفاعلات والانطباعات الحسية

وفلسفة البحث توجه يقود البحث وفلسفة العلم تبحث في الحقيقة، ماهية حقيقة العلم ؟ وما هو الذي يعتمد عليه كعلم؟ على ذلك فتوجد عدد من الفلسفات في البحوث إلى ان الدراسة الحالية سوف تستند على الفلسفة الايجابية وهي ما لوحظ أو اثبت من دراسات سابقة يبني عليه من

خلال تطوير واختبار الفرضيات من خلال اختبار النظرية (Partington,2002)، ومن خلال ذلك تم بناء مشكلة الدراسة على فجوات من الدراسات السابقة وتم تطوير نموذج الدراسة وفقاً لنظرية الموارد (RBV) وطورت الفرضيات استناداً على فرضيات الدراسة، لان حسب هذا المنهج لا يظن ان ننظر نظرة ايجابية لما كتب ويبنى عليه بناءً على ذلك.

### 3-3-3 نوع ومدخل البحث

هنالك العديد من الطرق لتصنيف البحث ولكن الطريقة الأكثر شيوعاً لتصنيف البحث إلى بحث كمي ونوعي حسب ما اذا كان المدخل استقرائية أو استنتاجية (استنباطي).

المدخل الاستقرائي يقوم الباحث من خلاله بعمل ملاحظات ومحاولات للعثور على انماط من هذه الملاحظات، ثم يتم صياغة المقترحات والفرضيات التي تساعد على شرح الملاحظات، ثم يتم انشاء الاستنتاجات والاطار النظري وبما ان النهج الاستقرائي يسعى إلى الوصول إلى استنتاج أوسع يستند إلى جزء من المباني فقط، فأن قوة التعميم من الاستدلال الارشادي ستعتمد على مدى تغطية الملاحظات وعددها، تزداد قوة المنطق الاستقرائي مع زيادة عدد المشاهدات ونطاقها وتنوعها، عكس المنهج الاستقرائي (الاستنتاجي) المنهج الاستنتاجي مدفوع نظرياً وهذا يعني ان الباحث يقوم أولاً بوضع بعض العلاقات بين المفاهيم بمساعدة النظريات، ثم يتم تضيق هذا الامر إلى فرضيات أكثر تحديداً، هذه النظريات يتم اختبارها باستعمال البيانات وسيحدد الاختبار ما اذا كانت الفرضيات مدعومة ام لا، وسيتم استنتاج الاستنتاجات والاثار من هذه النتائج ، عليه فأن الدراسة تقوم على البحث الكمي والمدخل الاستنباطي هو منهج لاختبار أو

تطوير نظرية لاستنباط العلاقة بين المتغيرات من واقع بيانات تجمع من دراسات سابقة (Saunders et al, 2009).

### 3-3-4 منهجية الدراسة

يعرف المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة، ويعرف ايضاً على انه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الافكار العديدة، اما من أجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها وكون كل ظاهرة أو مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها ويجب ان تكون لكل دراسة منهجاً خاصاً يتوافق مع طبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها، فالدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو وصفية أو انها لاختبار صحة الفروض وتعتمد طبيعة الدراسة سواء كانت استكشافية أو وصفية أو لاختبار صحة الفروض على مدى تطور المعلومات الموجودة في ذلك المجال (سيكاران، 2006).

ووفقاً لهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب إذ يهدف إلى فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها، كما أنه يشتمل على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها ، ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل استخلاص النتائج والتحكم فيها وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة.

### 3-3-5 مجتمع وعينة الدراسة

#### 3-3-5-1 مجتمع الدراسة

يعني المجتمع مجموعة من الناس، أو الاحداث، أو الاشياء التي يهتم بها الباحث بدراستها(أوما سيكاران،2010)، يتكون مجتمع الدراسة من عدد من الأفراد العاملين في شركة غاز الشمال العراقية، ويلعب قطاع النفط والغاز في العراق دورا مهما في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، اذ تعددت الاستثمارات في هذه القطاع وحققت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع، كونها تشكل عنصر من عناصر النشاط الاقتصادي وتسأهم بشكل فاعل في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة.

جدول رقم (3-1) مجتمع الدراسة(حسب الهيكل التنظيمي لشركة غاز الشمال)

ت	العنوان الوظيفي	عدد الموظفين
1	رئيس هيئة	7
2	رئيس قسم	32
3	مسؤول شعبة	137
4	مسؤول وحدة	162
	المجموع	338

المصدر: اعداد الباحث

حيث تم الاعتماد على اسلوب العينة لانه ليس بالإمكان دراسة المجتمع ككل حتى وان امكن  
فأن عنصر الوقت والتكلفة لا يسمح ان بذلك (سيكاران، 2006).

### 3-3-2 عينة الدراسة

عينة الدراسة تتمثل في جزء أو مجموعة من مجتمع الدراسة، وتم اختيار العينة عن طريقة  
المسح الشامل لافراد العينة، وتمثلت عينة الدراسة بالمستويات الادارية الاربعة على مستوى  
مدراء الهيئات ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب ومسؤولي الوحدات الادارية والبالغ عددهم  
(338)، وتم توزيع الاستبانات على (320) منهم وذلك لعدم تواجد الباقيين بسبب الاجازات او  
عدم الرغبة في مل الاستبيان ، وان اسلوب الحصر الشامل يتيح للباحث جمع البيانات من  
اعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات ( Saunders et al, 2009)،  
وتعتمد على خبرة الباحث ومعرفته بأن هذه الفرده أو تلك تمثل المجتمع، وفقا  
ل(أوماسيكاران، 2006)، حيث تكونت عينة الدراسة من (338) فرد من القيادات الإدارية  
ومسؤولي الأقسام والشعب والوحدات في شركة غاز الشمال .

### 3-3-6 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين اساسيين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق  
أهداف الدراسة.

### 3-3-6-1 المصادر الثانوية: بشكل أساس يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة المجالات

والمواقع الالكترونية والمقالات والكتب وأدبيات الدراسات السابقة.



### 3-3-6-2. المصادر الأولية:

تم الاعتماد على المصادر الأولية للحصول على البيانات التي ستجمع لأول مره عن المتغيرات المراد دراستها، حيث احتوى القسم الاول من خلال اداة الملاحظة والقسم الثاني على مقياس "ليكرت الخماسي" في القسم الثاني والثالث والرابع لكل فقرة من فقرات الاستبانة حيث ان هذه المقياس صمم للتعرف على قوة الموافقة أو عدم موافقة المستقصي منه على جمل العينة، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم(3-2) يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: اعداد الباحث

### 3-3-7 مقياس الدراسة

كما تم قياس درجة الاستجابة المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart, Scale)، في توزيع أوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة(أوفق بشدة) إلى أدنى وزن له الذي اعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة(لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام العينة لاختيار الاجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة كما في الجدول التالي.

جدول رقم(3-3) يوضح الوزن النسبي ودرجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الاحصائية
أوافق بشدة	5	من 80% فأكثر	درجة موافق مرتفع جدا
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80%	درجة موافق مرتفعة
محايد	3	من 50 إلى أقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	من 20 إلى أقل من 50%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: اعداد الباحث

من الجدول(3-3) واستنادا لمقياس الدراسة يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $5/(1+2+3+4+5)$

$= (5/15) = 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه اذا زادت متوسط العبارات عن الوسط

الفرضي(3) دلت ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

### 8-3-3 وصف أداة الدراسة

تم تقسيم الاستبانة إلى خمسة اقسام على النحو الاتي:

1.القسم الأول: يتكون من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة ب( تحليل الوظيفة الأخضر ، الاستقطاب الأخضر ،التدريب الأخضر ،الصحة والسلامة الخضراء ،التعويضات الخضراء ).

2.القسم الثاني: يتكون من أبعاد المقدرات الجوهرية المتمثلة ب( تمكين العاملين ، العمل الجماعي ، الموارد ).

3.القسم الثالث: يتكون من أبعاد القيادة الابداعية (حل المشكلات ،القدرة على الاتصال والتواصل ، تحفيز الابداع ).

4.القسم الرابع: يتكون من البيانات الشخصية والمهنية(الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)

### 3-3-9 مصادر فقرات الاستبانة

تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة في إعداد الاسئلة على النحو التالي:

تم إعداد اسئلة البيانات الشخصية والوظيفية من أجل تحديد(الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). كما موضحه بالجدول التالي:

شكل (3-6) يوضح البيانات الشخصية

المصدر	العبارة	ت
اعداد الباحث	الجنس	1
	الحالة الاجتماعية	2
	العمر	3
	المؤهل العلمي	4
	المسمى الوظيفي	5
	عدد سنوات الخدمة	6

المصدر: اعداد الباحث

3-3-10 متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة بعنوان الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة والوسيط وأبعاد كل واحد منهم والجدول التالي يوضح متغيرات الدراسة الحالية وعدد فقرات الاستبانة. كما موضحه بالجدول التالي:

شكل رقم (3-7) يوضح متغيرات الدراسة ومصادر عبارات متغيراتها

الدراسات التي تم الاعتماد عليها	البعد	المتغير
& Dumont,2017) , , (Deng , &Shen (Longoni, 2018& (Luzzini& Guerci &Upadhyay) (Dangarwala,2018 السكرانه (2017)	تحليل الوظيفة الأخضر الاستقطاب الأخضر التدريب ر الأخضر الصحة والسلامة الأخضر التعويضات الخضراء	ممارسات إدارة الموارد الخضراء
(الشيخلي والكبيسي، 2011)، (الفروخ، 2014) (المشهداني، 2019)	تمكين العاملين العمل الجماعي الموارد	القدرات الجوهرية
2015) (Sohmen,2015 ) (Jarvis,	حل المشكلات ، ، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع	القيادة الإبداعية

المصدر: اعداد الباحث

### 3-3-11 مفاهيم متغيرات الدراسة:

3-3-11-1 إدارة الموارد البشرية الخضراء : وهو عملية استعمال ممارسات إدارة الموارد

البشرية لتمكين استعمال الأمثل للموارد داخل الشركات بطريقه تعزز الاستدامة البيئية والتي

تخلق المزيد من الارتياح والروح المعنوية لدى الموظفين في الشركات (السكرانه 2017:12)

و قياس إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال الأبعاد التالية:

### 3-3-11-2 تحليل الوظيفة الأخضر تحليل الوظيفة الأخضر: عملية الربط بين تحليل وتصميم

الوظيفة في الشركة مع المعايير التي تتواءم مع البيئة والمجتمع وتحديد الوظائف والمهام والمسؤوليات الخضراء (قطيشات، 2017:9). تم قياسها ب (6) عبارات كما هو مبين في الجدول:

#### شكل رقم (3-8) تحليل الوظيفة الأخضر

ت	العبارات	المصدر
1	يتميز العاملون بمؤهلات جيدة تتناسب الاهتمام البيئي للشركة.	Dumont,2017) & Shen & (Deng ,
2	يتم تحديد المسؤوليات التي ترتبط بالبيئة عند تحليل وتصميم الوظيفة.	
3	يتواجد خبراء في الإدارة لمتابعة قياس كفاءة تطبيق المعايير البيئية .	
4	يشمل التحليل الوظيفي أدوات صديقة للبيئة.	
5	التحليل الوظيفي في الشركة مبني على الممارسات الخضراء	
6	يتميز العاملون بمؤهلات جيدة تتناسب الاهتمام البيئي للشركة.	

المصدر: اعداد الباحث

### 3-3-11-3 الاستقطاب الأخضر: انعكاس للسياسات البيئية والاجتماعية للشركة على عملية

استقطاب وجذب الأفراد الذين يكون لديهم وعي بيئي كافي ينهض بالشركة و يعزز من قيمتها وثقافتها البيئية (Ahmad, 2015:14) . والجدول التالي يوضح ذلك

شكل رقم (3-9) قياس الاستقطاب الأخضر

المصدر	العبارات	ت
(Dangarwala,2018)	تدرج الإدارة المعايير الخضراء (المحافظة على البيئة) في الإعلان عن الوظائف	1
	تستقطب الإدارة المرشحين ذوي الاتجاهات البيئية تحقيقاً لدورها البيئي.	2
	يتم ملء الطلبات للمتقدمين لشغل الوظائف في الشركة عبر الانترنت.	3
	تهتم الشركة بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة الاستقطاب	4
	تحرص الشركة على استقطاب الاشخاص الذين لديهم وعي بيئي	5

المصدر: اعداد الباحث

3-3-11-4 التدريب الأخضر: عملية تدريب وتطوير العاملين على القضايا الاجتماعية البيئية

في جميع المستويات، وضرورة أن تكون برامج التوجيه الخضراء للموظفين المعنيين حديثاً

جزءاً لا يتجزأ من عملية التدريب والتطوير (Guerci, et al, 2011: 1088).

شكل رقم (3-10) قياس التدريب الأخضر

المصدر	العبارات	ت
الجبرة، (2016)	تقوم الشركة باستعمال تقنيات توضيحية في العملية التدريبية .	1
	تعمل الشركة على دمج التدريب مع التعليمات.	2
	تطوير جدارات الموظفين في الشركة تعتمد على الأسس البيئية	3
	تعمل الشركة على تطوير بناء الجدارات الشخصية الخضراء	4
	تحرص الإدارة على تطوير مواردها البشرية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.	5

المصدر: اعداد الباحث

3-3-11-5. الصحة والسلامة الخضراء توفير بيئة عمل آمنة و دعم المبادرات الأمانة من المخاطر البيئية، وتوفير معدات السلامة الخضراء ودعم تنفيذ الممارسات التي تحد من المشكلات الصحية للعاملين في الشركة (Deng et al, 2017:621). تم قياسها بـ (6)

عبارات كما هو موضح في الجدول ادناه:



شكل رقم (3-11) قياس عبارات الصحة والسلامة الخضراء

المصدر	العبارات	ت
السكرانه،(2017)	تقوم الشركة باستعمال تقنيات توضيحية في العملية التدريبية .	1
	تعمل الشركة على دمج التدريب مع التعليمات.	2
	تطوير قدرات الموظفين في الشركة تعتمد على الأسس البيئية .	3
	تعمل الشركة على تطوير بناء القدرات الشخصية الخضراء .	4
	تهتم الشركة في تطوير المهارات اللازمة .	5
	تحرص الإدارة على تطوير مواردها البشرية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.	6

المصدر: اعداد الباحث

3-3-12-6. التعويضات الخضراء: نظام يراعي التعويضات المتبع في الشركة على المعايير

الاجتماعية والبيئية ومنح المكافآت والتعويضات على اساس التزام بتطبيق معايير السلامة البيئية

(Mishra et al.2014).تم قياسها بـ (6) عبارات كما هو موضح في الجدول ادناه:

شكل رقم (3-12) قياس عبارات التعويضات الخضراء

المصدر	العبارات	ت
جبرة (2016)  hra, K, Sarker, S & Kiranmai, J. (2014)	تقدم إدارة الشركة مزايا تشجيعية لعمالها دعماً لتوجهاتهم البيئية.	1
	تمنح التعويضات بناءً على مساهماتهم البيئية .	2
	يتم تعويض العاملين عن أي انتهاك لحقوقهم	3
	تكافئ الإدارة الوحدات الإدارية على مدى الالتزام بالممارسات الخضراء	4
	توفر الشركة الحوافز الخضراء (كالنقل الجماعي أو شحن المركبات التي تعمل بالكهرباء أو السير على الأقدام)	5
	تقدم إدارة الشركة مزايا تشجيعية لعمالها دعماً لتوجهاتهم البيئية.	6

المصدر: اعداد الباحث

3-3-12-2. القسم الثاني: المتغير التابع (القدرات الجوهرية):

3-3-12-3-1 القدرات الجوهرية: الموارد المتراكمة من قدرات و خبرات ومهارات والقدرة

على استعمالها لتمييز الشركة عن غيرها لتزويدها بالقواعد والأساسيات لتطوير الخدمات

والمنتجات (Durette et al, 2016:178).

وتم القياس من خلال أبعادها:

3-3-12-3-2 تمكين العاملين: اعطاء فرصه للعاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لإكمال

اعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بعها و مشاركتهم في صنع القرار(الزرق،

والسعيد،2017:446).

وتم القياس من خلال (4) عبارات كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (3-13) يقيس عبارات تمكين العاملين

ت	العبارة	المصدر
1	يدرك العاملون في شركتنا رسالتها وأهدافها.	(الزرق والسعيد، 2017:446)
2	تؤمن شركتنا بأسلوب الرقابة الذاتية .	
3	تشارك شركتنا عاملها بالمعلومات التي تخص العمل .	
4	يسمح نظام العمل في الشركة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات .	

المصدر: اعداد الباحث

3-3-12-2-3 العمل الجماعي: كل عمل أو نشاط ناتج من مجهود مجموعه من الأفراد من

خلاله تمكنهم من انجاز العمل بجهد جماعي والاستفادة من خبرات الجميع (دهيمي، 2016:6

.) والشكل التالي يوضح ذلك

شكل رقم (3-14) قياس عبارات العمل الجماعي

ت	العبارات	المصدر
1	تعتمد الشركة على فرق العمل في تطوير منتجاتها الجديدة	(حسين ودانوك 2017،)
2	يمتلك اعضاء الفريق استقلالية عالية في اتخاذ القرارات بما ينسجم مع استراتيجية الشركة	
3	تعزز الشركة ثقافه تشارك المعرفة لتشجيع الاكتشاف الابتكار	
4	يسود الشركة جو من التعاون المتبادل لدعم عملية التشارك بالمعرفة	
5	يتشارك العاملون المعرفة والافكار الجديدة بحماسة	

المصدر: اعداد الباحث

3-3-12-2-4 الموارد: ما تمتلكه المنظمة من موارد بشرية ومادية والتي يمكنها من تحقيق

أهدافها من خلال دمج المهارات مع القدرات الموجودة لخلق قدرة تنافسية(حسين، ودانوك

،2017:177).وتقاس من خلال (5) فقرات

شكل رقم (3-15) قياس الموارد

ت	العبارات	المصدر
1	تسأهم الموارد بصورة اساسية بتطوير المنتجات	(حسين ودانوك، (2017) (المشهداني، 2019)
2	تستخدم الشركة الموارد بطرق مختلفة	
3	يمتلك العاملون في الشركة مهارات التفاعل مع الآخرين بنجاح	
4	يتم اختيار الأفراد بناءا على القدرات التي يمتلكونها	
5	يمتلك العاملون في الشركة المقدره لانجاز المهام المختلفة .	

المصدر: اعداد الباحث

### 3-12-3-3 القسم الثالث: القيادة الابداعية. القدرة على إيجاد أفكار جديدة عن طريق

القائد أو العاملين معه أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار والأخذ بالفكرة المفيدة وتطبيقها(قنديل، 2010: 52)،

ويمكن قياسه من خلال الأبعاد التالية:

### 3-12-3-3 حل المشكلات: عملية تحديد وتحليل عناصر مشكلة معينة واتخاذ القرار

المناسب لحل هذه المشكلة بهدف الوصول إلى غرض معين(carson,2018:23)

والشكل التالي يوضح ذلك:

#### شكل رقم (3-16) قياس عبارات حل المشكلات

ت	العبارات	المصدر
1	تستكشف الإدارة المشكلات قبل حدوثها .	(carson,2018)
2	تعالج الإدارة المشكلات بين العاملين بعدالة .	(Sohmen,2015 )
3	تتخذ الإدارة القرارات الملائمة في الوقت المناسب.	
4	تعمل الإدارة على إزالة العقبات التي تواجه العمل .	
5	تستكشف الإدارة المشكلات قبل حدوثها .	

المصدر: اعداد الباحث

### 3-12-3-3.2 القدرة على الاتصال والتواصل : مهارات الفرد وقدرته على التفاعل مع

الآخرين ومشاركة المعلومات فيما بينهم، وتلعب دورا اساسيا في نجاح العلاقات في

مختلف مجالات الشركة(سعادات ،2016:24).والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (3-17) قياس القدرة على الاتصال والتواصل

ت	العبارات	المصدر
1	تسعى الإدارة لتوفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب.	سعدات، (2016)
2	تتيح الإدارة فرصة لمشاركة المعلومات .	
3	تهتم الإدارة العليا بإيجاد وسائل اتصال فعالة.	
4	تشجع الإدارة على مشاركة المعلومات بين الأقسام.	
5	يتم استعمال وسائل الاتصال الحديثة.	

المصدر : اعداد الباحث

3-3-12-3-3. تحفيز الابداع : حل المشكلات بطريقة سريعة وبديهية والتكيف مع التغيير

بسرعة وتسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك

معين(الدرويش،2010:17). ويقاس من خلال (5) فقرات

شكل رقم (3-18) قياس القدرة على تحفيز الابداع

ت	العبارات	المصدر
1	تمتلك الإدارة القدرة على اقتراح الحلول لمواجهة المشكلات	اسماعيل (2010) (Jarvis, 2015)
2	تشجع الإدارة العاملين على تقديم اعمال مبتكرة	
3	تقدم الإدارة مبادرات وافكار جديدة باستمرار	
4	ترى الإدارة ان التغيير ظاهرة طبيعية لتكيف المنظمة	
5	تمتلك الإدارة القدرة على اقتراح الحلول لمواجهة المشكلات	

المصدر : اعداد الباحث

### 3-3-13. فقرات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (3-4) المتغيرات وعدد فقرات الاستبانة التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة.

عدد العبارات	المتغير
5	البيانات الشخصية
27	الموارد البشرية الخضراء
14	القيادة الابداعية
15	المقدرات الجوهرية
61	العدد الكلي للفقرات

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019

### 3-3-13: اختبار صدق وثبات إدارة الدراسة

يقصد بصدق الاستبيان ان تقيس اسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني صلاحيته التامة خلو الأداة من اخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

### 3-3-14 اختبار صدق محتوى القياس:

بعد ان تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولى لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة ولتحقيق هذه الهدف تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) متخصص في الإدارة والاقتصاد والاحصاء واسماء المحكمين بالملحق رقم(2)، وذلك

للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبيان للهدف منها، وكذلك من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تمت الاستجابة لأراء المحكمين من إضافة أو حذف أو تعديل لبعض الفقرات، وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية بالملحق رقم(1).

### 3-3-15 ثبات الأداة

يقصد بثبات أداة الدراسة(الاستبانة) ان تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة ان ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ (Cornbach's Alpha) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو(60%)، تم توزيع (30) استبانة، وكانت نتيجة ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة كما في الجدول رقم(4-5):



جدول رقم(3-5) معامل كرونباخ الفا لعينة لفقرات الاستبانة المبدئية (حجم العينة،30).

ت	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
1.	تحليل وتصميم الوظيفة	5	.873
2.	الاستقطاب الأخضر	5	.799
3.	التدريب الأخضر	6	.771
4.	التعويضات الخضراء	5	.829
5.	الصحة والسلامة الخضراء	6	.758
	محور إدارة الموارد البشرية الخضراء	27	
1.	الموارد	5	.844
2.	تمكين العاملين	5	.772
3.	فرق العمل	5	.737
	محور المقدرات الجوهرية	15	
1.	حل المشكلات	4	.874
2.	القدرة على الاتصال والتواصل	5	.759
3.	تحفيز الابداع	5	.806
	محور القيادة الابداعية	14	.795
	الاستجابة ككل	56	

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية 2019.

### 3-3-16 الاساليب الاحصائية المستخدمة

اعتمد الدارس في عملية التحليل الاحصائي على برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) و (AMOSv23) لتحليل البيانات، واختبار فروض الدراسة، ثم استعمال الأدوات الاحصائية التالية:

#### 3-3-17-1 إجراءات اختبار الصدق والثبات وذلك باستعمال

أ. اختبارات الصدق: تعني مدى قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت الاستبانة لقياسها ولأجل ذلك عرضت على (9) محكمين من ذوي الدراية والخبرة بهدف التأكد من صدقها وبعد ان تم استرجاعها من جميع الخبرات تم تحليل استجاباتهم والاخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظاتهم واجراء التعديلات التي اقترحت عليه بالتنسيق مع المشرف كما هو موضح بالملحق رقم(2).

ب. اختبارات الثبات: ويشير إلى قدرة الاستبانة في الحصول على النتائج لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستعمال نفس الأداة (الاستبانة)، أو على نفس العينة (اي عد تناقضها)، كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى خلوه من الاخطاء وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به (سيكاران، 2006)، ولأجل ذلك تم استعمال طريقة الفا كرونباخ (Cornbach's Alpha) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو (60%)، تم توزيع عينة استطلاعية مكونه من (36) استبانة للتأكد من صدق وسلامة الاستبانة وتم الحصول على (30)، استبانة وكانت قيمة الفا كرونباخ (Cornbach's Alpha) لفقرات الاستبانة للدراسة المبدئية كما في الملحق رقم (0-0).

### 3-3-17-2 اساليب الاحصاء الوصفي

كذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ. حيث تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة لمعرفة التجانس بين اجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة(3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي(3) وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي واذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات بين أفراد العينة.

ب. الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية من المتوسط الحسابي وكل ما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

3.تحليل المسار: لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة تم تحليل مسار الارتباط(البسيط، المتعدد) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة لاختبار الدلالة الاحصائية لفروض الدارسة على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط(R): وهو مؤشر احصائي يستعمل لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكل ما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكل ما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين التغيرات، كما ان اشارة معامل الارتباط تدل على نوع

العلاقة فاذا كانت الاشارة موجبة تدل على وجود ارتباط طردي والاشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

ب. معامل التحديد ( $R^2$ ): للتعرف على قدرة الأ نموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات وكل ما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير الوسيط والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكل ما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير الوسيط والمتغير المعدل.

ج. اختبار ( $t$ ): لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقا لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية ( $Prob$ ) لمعولة المقدره مع مستوى معنوية (5%)، فاذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من (0.05) يتم قبول فرضية العدم وبالتالي تكون المعولة غير معنوية احصائيا ويدل ذلك على عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بي المتغيرات)، اما اذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض العدم وقبول فرضية البديل ويدل ذلك على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بي المتغيرات موضع الدراسة).

د- يتم الاعتماد على قيمة ( $P$ ) معامل الانحدار لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل لذلك تم تحليل الارتباط بهدف التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، وتم اختبار فرضيات الدراسة اعتمادا على اسلوب المسار وأنموذج المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقة المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكأمنة والمشاهدة وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسة من علاقات السبب والنتيجة مفترضه بين مجموعة من المتغيرات وبالتحديد استعمال اسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الاسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة.

## الفصل الرابع

اسقاط مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء والمقدرات الجوهرية والقيادة

الابداعية على شركة غاز الشمال

### 1-1-4 تمهيد

لأهمية قطاع الغاز في العراق باعتباره مصدرا مهما من مصادر الطاقة جاء اهتمام الباحث لدراسة هذا القطاع المهم وقام الباحث باستعمال عدة اساليب لجمع المعلومات ومنها الاستبيان وأداة الملاحظة، وفي هذا الفصل تم الاعتماد على أداة الملاحظة حيث تم وضع 150 سؤالاً وقام الباحث بالملاحظة اثناء عمل الموظفين داخل الشركة ومدى التزامهم وتطبيقهم لمعايير إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة الابداعية والمقدرات الجوهرية

### 2-1-4 نشأة وتطوير قطاع الغاز في العراق

يسأهم الغاز الطبيعي بحوالي ربع استهلاك الطاقة في العالم. إنه الوقود الأنظف والأقل تلويثاً، وهو مصدر مهم للطاقة الحرارية والميكانيكية والكهربائية في قطاعات النقل والصناعة والكهرباء والإسكان.

تستغل العديد من الدول هذه الطاقة وتستثمرها بشكل صحيح لأنها جزء من إيراداتها من ثروة الغاز مثل روسيا وقطر وإيران بالإضافة إلى كونها مادة خام للصناعات البتروكيمياوية ولإنتاج مبيدات الآفات ومواد الإنتاج الزراعي والبروتينات المواد؛ لذلك يعتبر الغاز أهم مصادر الطاقة

البديلة للنفط ، فالتكلفة ليست نتاج الطاقة. الغاز الطبيعي أخف بنسبة 40% من الهواء ويزيد في التلاشي في الجو عند التسرب.

يحتل العراق المرتبة 11 بين أغنى دول العالم في مجال الغاز الطبيعي بعد روسيا وإيران وقطر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وأمريكا ونيجيريا وفنزويلا والجزائر، مع احتياطات مثبتة تبلغ حوالي 112 تريليون قدم مكعب.

تاريخ صناعة الغاز في العراق يعود على المستوى التجاري في عام 1927 ، وعلى الرغم من أن العراق لديه ثروة هائلة من الغاز الطبيعي المرتبط بإنتاج النفط الخام والغاز المجاني من حيث الحجم الكبير من الاحتياطات المؤكدة والطاقات المحتملة ، لكن إنتاج الغاز الطبيعي الذي يتم تسويقه لا يتوافق مع إجمالي إنتاج الغاز الطبيعي لا يتناسب مع احتياطات العراق الكبيرة ، فضلاً عن انخفاض مستوى صناعة الغاز في العراق وانخفاض القدرة على تحويل الغاز الطبيعي إلى منتجات الغاز التي تعزز القيمة المضافة لهذه الصناعة وزخم الصناعات والقطاعات الأخرى.

لم تكلف شركات النفط الأجنبية عناء استثمار الغاز المرتبط بإنتاج النفط في العراق عند اكتشاف النفط في حقل بابا كركر كركوك عام 1927، ومنذ ذلك الحين وما يرتبط به من حروق الغاز العراقية، بالإضافة إلى إغلاق العديد من آبار الغاز في بعض الحقول، بما في ذلك: كورمو، وجمجمال، وخشم الأحمر.

بدأ الاهتمام باستعمال الغاز الطبيعي في أواخر الخمسينيات. قامت الحكومة العراقية في الستينيات بتشديد مشاريع مهمة لاستثمار الغاز في البصرة، بما في ذلك محطة كهرباء نجبية ومحطة الأسمدة في أبو فلوس ومعمل الورق في نهران عمر ومحطة كهرباء الشعبية.

الاهتمام الفعلي بالغاز في السبعينيات في العراق، وصفت هذه الفترة بأنها ذهبية، لاستثمار الغاز في العراق، سواء من ناحية الإنتاج من خلال شركة النفط الوطنية أو على جانب الاستهلاك من خلال وزارة الصناعة والمؤسسة العامة للكهرباء واصلت بناء مشاريع جديدة حتى السنوات الأولى من الثمانينات، وفي الثمانينيات، نفذت شركة النفط الوطنية مشروع غاز الجنوب العملاق بطاقة 1050 متر مكعب (مليون قدم مكعب) يوميًا، يليها مشروع غاز الشمال، تم إنشاء شبكة غاز وطنية من الجنوب إلى بغداد والمركز للقاء الشبكة الشمالية إلى كركوك مع الإمدادات اللازمة لمعالجة الغاز من كلا الاتجاهين، مشروع تخزين الغاز تحت الأرض في كركوك، على الجانب الصناعي، تم بناء محطات توليد الكهرباء في مصانع الناصرية، الحريثة، خور الزبير، النجف، الحلة، مجمع الأسمدة، البتروكيماويات، الحديد والصلب في خور الزبير ومصانع الإسمنت في السماوة، النجف، الكبيسة وغيرها مشاريع استثمار الغاز، وشهدت الثمانينات أيضًا تصدير الغاز الجاف والسوائل الغازية من الرميلة إلى دولة الكويت، وكذلك تصدير الغاز السائل بواسطة الحوض إلى دول الجوار في الأردن وسوريا وتركيا.

ينتج الغاز الطبيعي في العراق من منطقتين رئيسيتين هما المنطقة الجنوبية والمنطقة الشمالية ، وقد شهد إنتاج الغاز الطبيعي تغييرات مماثلة للتغيرات في إنتاج النفط لأن معظم الكميات المنتجة من الغاز الطبيعي ناتجة عن الغاز المرتبط بالنفط . لم يتم استعمال معظم الغاز الطبيعي المنتج بسبب نقص المرافق اللازمة لمعالجته، في بداية الثمانينات ، تم بناء وتشغيل مجمعات الغاز والجنوب الجنوبية، أدى ذلك إلى زيادة في الاستثمار في إنتاج الغاز الطبيعي من 11.4 % في عام 1980 إلى 88.7 % في عام 1998. وإنتاج الغاز الطبيعي من 1.3 مليار متر مكعب في السنة إلى 5.5 مليار متر مكعب بين عامي 1980 و 1998. ومع ذلك ، في عام 2002 ، فإن الإنتاج من الغاز الطبيعي المسوق انخفض إلى 2.36 مليار متر مكعب واستمر في

الانخفاض إلى 1 مليار متر مكعب في عام 2004. وبلغت نسبة استثمارات الغاز الطبيعي إلى أدنى مستوى بسبب توقف محطات معالجة الغاز التي تأثرت بـ إلى الأحداث التي شهدها العراق منذ عام 2003 ولكنه ارتفع قليلاً نتيجة لإعادة تأهيل بعض منشآت ومجمعات الغاز الطبيعي.

#### 4-1-3 شركة غاز الشمال

تأسست المؤسسة العامة لصناعة الغاز في المنطقة الشمالية بناءً على مرسوم مجلس قيادة الثورة الملغى رقم 1400 بتاريخ 1/9/1980 وقانون تنظيم وزارة النفط رقم 101 لعام 1976 وتعديلاته. وفقاً للمادة 7 من قانون الشركات رقم 22 لعام 1980 1997، تم إنشاء شركة غاز الشمال (شركة عامة) اعتباراً من 1/6/1998. حيث يبلغ عدد الموظفين (3522) موزعين على سبعة هيئات تهدف الشركة إلى معالجة كميات الغاز الخام المصاحب لإنتاج النفط الخام في الحقول الشمالية وتحويله إلى مشتقاته من المنتجات التالية:

الغاز الجاف: يستعمل الوقود النظيف وسهل الاستعمال في محطات الطاقة ومصانع الإسمنت والعديد من الشركات الصناعية في شمال ووسط العراق ويستعمل المواد الخام في مصانع الأسمدة والبتروكيماويات.

الغاز السائل: يستعمل كوقود محلي وللتصدير.

البنزين الطبيعي: يستعمل كوقود بعد التكرير أو حقنه بالنفط الخام لتحسين مواصفاته.

الكبريت: يتم استعمال المواد الخام في عدد من الصناعات المحلية ويتم تصدير الفائض من العراق.



تبلغ الطاقة التصميمية لشركة غاز الشمال 15 مليون متر مكعب / يوم من الغاز الطبيعي الحمضي، وتتكون من خطي إنتاج من الطاقة المماثلة. تم الانتهاء من بناء المجمع في منتصف الثمانينيات ويستهدف حوالي 8-11 مليون متر مكعب من الغاز الطبيعي الجاف الذي يتم تسويقه، و735000 طن سنويًا من غاز البروبان، و448000 طن من غاز البوتان، و384000 طن سنويًا من البنزين الطبيعي و528 طن من الغاز الطبيعي. الف طن سنويًا من الكبريت. يضم المجمع ثماني محطات لضغط الغاز الطبيعي ونقله من محطات الإنتاج إلى محطة الغاز من خلال شبكة خطوط طولها حوالي 250 كم

#### 4-1-4 مستوى تفعيل القيادة الإبداعية في شركة غاز الشمال

تبرز القيادة الإبداعية في شركة غاز الشمال كرد فعل على زيادة الاضطرابات البيئية في قطاع الغاز، لا يمكن للشركة البقاء على نفس النهج الإداري والاستمرارية ما لم تكن الشركة فعالة وقادرة على التعامل مع الأزمات في أعمالها. تحتاج الشركة إلى القيادة الإبداعية لتمكّنها من إجراء التعديلات مستمرة لمواكبة التطورات البيئية، وهي عملية تتضمن جهود القادة لتحقيق التوافق الناجح بين الشركة والبيئة من خلال تطوير قدراتهم على أساس الذكاء التنظيمي، ومن خلال الملاحظة لأنشطة وسياسة الشركة تبيّن هناك ضعف في الإدارة لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها وتجنب حدوثها وتبين بان هناك عدم عدالة في حل المشكلات بين الموظفين وتكون القرارات متأخرة لذلك تكون متلكئة في بعض الاحيان وتبين هناك تأخر في وصول المعلومات للعاملين في بعض الأوقات وهناك ضعف في مشاركة المعلومات مع العاملين على الرغم من اهتمام الإدارة بإيجاد وسائل فعالة للاتصال وتشجيع الأقسام على مشاركة المعلومات مع الإدارة لم تصل إلى المستوى المطلوب وهناك رغبة لدى الإدارة بتطوير الفرد العامل من خلال

الملاحظة بوجود مبادرات وافكار جديدة باستمرار وتشجع العاملين على تقديم افكار جديدة وترى إدارة الشركة بان التغيير شيء طبيعي ولا بد منه لاستمرار عمل الشركة.

لقد أصبح من الضروري لشركة غاز الشمال أن تتحول إلى بناء الشركة بشكل خلاق كجيل جديد من الشركات من خلال مجموعة من الحركات الفكرية من خلال تطبيق مبادئ القيادة الإبداعية، والتعديل المنسق للنظم، والاستراتيجيات، ومجموعات المهارات و الحوافز والدعم الإداري لتطبيقها وتحسين العمل الجماعي للعاملين المهرة التوجهات الفكرية والسلوكية ، وتوفير الأدوات المناسبة والبيئة في المنظمة لتحسين عملية صنع القرار حتى لا يجد نفسه غير قادر على البقاء.

وترى شركة غاز الشمال أن القيادة هي علم وفن، وهي عملية تتطوي على التأثير على الآخرين نحو تحقيق الأهداف، فرضت على الشركة البيانات الجديدة عن عواقب العولمة عدم اليقين والتعقيد وعدم الاستقرار، وتغيير سريع في الوضع الذي يتطلب من قادة الشركة أن يكونوا مستعدين وقادرين على مواجهة التحديات ، وتعزيز نقاط القوة في الشركة، و لذلك تتطلب المهام أن تكون استراتيجية في تفكيرهم ، ومثالية في قيمهم وسلوكهم ، وتنفيذ والأداء، والإنسانية في تفاعلهم وتفاعلهم ، وينبغي للشركة أن تبحث عن هؤلاء القادة بين الكفاءات غير مرئية ، والتي تكون وقادرة على تحمل مسؤولياتهم بكل أمانة، وتقديم المساعدة لأولئك الذين يحتاجون إليها ، وتواضع في احترام الذات عندما يكونون في وظائف المسؤولية، وخلصه تبين هناك ضعف في الشركة لتبني مفهوم القيادة الابداعية، والسياق المتبع في الإدارة الغالب عليه النمط الروتيني المتكرر المبني على الأوامر والالتزام الشديد بالتعليمات، وكما لوحظ ضعف تبني المرونة الاستراتيجية في القرارات، بل نرى التوجه نحو تنفيذ ما هو مكتوب، والافتقار إلى روح التميز والابداع وخلق الفرص وحث الموظفين على التميز وتحفيز الابداع لديهم وخلق

روح المنافسة فيما بينهم وتكريم الموظفين الاكفاء، وضعف تبني منهج الاتصال والتواصل الذي يعتبر من أهم عناصر النجاح، حيث تعتمد الشركة على قنوات الاتصال الروتينية، لذلك فإدارة الشركة بحاجة إلى تراجع سياساتها تجاه العمل وموظفيها.

#### 5-1-4 مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة غاز الشمال

أصبحت شركة غاز الشمال مطالبة في بناء العلاقات مع مختلف الشركات الصناعية لحاجتها الملحة للحصول على المعلومات نتيجة التطورات الهائلة في بيئة الأعمال، لذلك يعتبر إدارة الموارد البشرية الخضراء من بين القضايا المهمة بالنسبة للإدارات في الشركة، وذلك لأن إدارة الموارد البشرية الخضراء هي التي تعكس حالة المسؤولية الاجتماعية وتقدمها وإنجازها، حيث اهتم الجميع سواء على المستوى الأكاديمي أو العملي بإدارة الموارد البشرية الخضراء خصوصاً في ظل التحديات الكبيرة، والتي من أهمها العولمة والمنافسة الشديدة للاستحواذ على الأسواق، وقصر دورة حياة المنتج بالإضافة إلى التغيرات الحاصلة في بيئة العمل حيث كانت، وما زالت قضية تحسين إدارة الموارد البشرية الخضراء مشكلة تستجدي الاهتمام؛ ومن خلال الملاحظة للأنشطة التي يقوم بها الأفراد العاملين وسياسة عمل الشركة تبين بان هناك ضعف في تبني مفهوم تصميم وتحليل الوظيفة الأخضر اذ تبين بضعف تبني العاملون لمفهوم الاهتمام البيئي في الشركة وعدم وضع أو تحديد للمسؤوليات التي ترتبط بالبيئة عند تحليل وتصميم العمل وقلة اهتمام الشركة بتوفير خبراء متخصصون بتطبيق المعايير البيئية اذ قد تخلو احياننا عملية التحليل الوظيفي من أدوات صديقة للبيئة وان التحليل الوظيفي لا يتطرق بشكل واضح للممارسات الخضراء إذ أصبحت شركة غاز الشمال في الوقت الحالي أكثر تعرضاً للضغوطات الاجتماعية المختلفة من قبل أصحاب المصالح من أي وقت مضى، ومن

خلال ملاحظة عملية استقطاب العمال من البيئة الخارجية للعمل تبين بان هناك تبني لمفهوم المحافظة على البيئة حيث يتم تضمين هذا ضمن الاعلان عن الوظائف ولكن لا يوجد ميول من الإدارة لاستقطاب الأفراد المهتمين بالبيئة وانما تهتم الإدارة بالأمور الاخرى بشكل أكبر أي هناك اهتمام بالبيئة ولكن ليس بالشكل الذي يحقق أهداف البيئة والمسؤولية الاجتماعية وتعتمد الشركة على شبكة الانترنت في الاعلان عن الوظائف الشاغرة للعمل ومواصفات شاغل الوظيفة ويكون التقديم عبر الانترنت من خلال استمارة الكترونية يتم اعدادها من خلال قسم البرمجيات وتكون فقراتها معدة من قبل قسم إدارة الموارد البشرية ومن خلال ملاحظة عملية التدريب للموظفين تبين ان الشركة لا تستخدم بشكل كبير الأدوات والمعدات التوضيحية في عمليات التدريب والتطوير للعاملين وهناك توجه ضمن برامج التدريب على دمج التدريب مع التعليمات الخاصة بالعمل والشركة بشكل عام وهناك توجه لتطوير مهارات وقدرات الموظفين في بيان أثر البيئة في العمل وماهي فوائد تبني المحافظة على البيئة وكيفية عمل الشخصية الخضراء وتنمية وتحفيز روح التعاون من أجل خلق بيئة خضراء من خلال التخلص من عوامل التلوث وتوفير معدات السلامة واستعمالها ومن خلال ملاحظة عمل المنظمة في عملية تحفيز العاملين ماديا ومعنويا من خلال التعويضات التي يتقاضاها الموظف في الشركة فهناك بعض المكافأة والتحفيز للأشخاص الذين يحافظون على اجواء العمل خالية من التلوث والتوجه إلى تقليل استخدام جميع الاشياء التي من شأنها تلويث بيئة العمل حيث يتم تعويض العاملين عن الاضرار التي تنتج عن العمل وعدم سلامة بيئة العمل وهناك بعض المكافآت التي تمنح للموفين الملتزمين بالممارسات الخضراء وتهتم الشركة بموظفيها حيث يتم نقلهم بواسطة باصات مكيفة من محل سكنهم إلى مقر الشركة بعملية النقل الجماعي والتي توفر بيئة اجتماعية بعيدة عن ضغط العمل تسهل تواصل الموظفين وتقوية الأواصر الاجتماعية فيما بينهم وتهتم الشركة

بمعدات السلامة وصحة وسلامة الموظفين من خلال توفير معدات السلامة في أماكن العمل التي يكون فيها العمل فيه أخطار على العامل ولكن لوحظ عدم اهتمام الشركة بالبيئة الداخلية الخاصة بالعمل ومن خلال الزيارات المتكررة لموقع الشركة لوحظ انبعاث غازات وروائح كريهة تنبعث نتيجة استخراج الغاز والكبريت والتي تسبب بضيق في التنفس خصوصا إذا كان الشخص جديد في العمل ولم يلاحظ استعمال أي اقنعة واقية أو مرشحات لتنقية الهواء مما يعتقد بان هذه الغازات تسبب للموظفين مشاكل صحية على المدى الطويل اذن نلاحظ بان الشركة اهتمت بجوانب وأهمت جوانب أخرى فيما يخص بدعم البيئة وصحة وسلامة الموظفين العاملين في الشركة،

تزايد الاهتمام في الأونة الأخيرة بالتأثيرات البيئية الناتجة عن النشاطات الصناعية في شركة غاز الشمال، وهذا ما دفعها نحو القيام بمسؤوليتها الاجتماعية لكونها أحد الأسباب الرئيسية للحد من التلوث الصناعي للشركة، وقد اهتمت شركة غاز الشمال بالمسؤولية الاجتماعية وعرضها ضمن تقاريرها المالية.

تتطلب المنتجات التي تقدمها الصناعات الاستخراجية كأي منتجات أخرى الكثير من المراحل والأنشطة، ابتداء من استخراج المادة الأولية من باطن الأرض ومن ثم إجراء المعالجة الملائمة لها، ومن ثم، تعبئتها وتغليفها وتوزيعها على المستهلك النهائي، على الرغم من المنافع والفوائد التي حصلت عليها الشركات الاستخراجية من خلال ممارستها والمتمثلة في خفض التكاليف وتحقيق أرباح أعلى وزيادة قدرتها التنافسية، إلا أنها تؤثر من جانب آخر بشكل سلبي على البيئة، مما جعل شركة غاز الشمال تواجه زيادة في التحديات البيئية نتيجة للضغط القادم

من دوافع التغيير، مثل المنظمين، وحملة الأسهم والمجموعات الصناعية، والمنافسين والمواثيق الطوعية، وكذلك القوانين والحوادث التي تؤدي إلى تدهور البيئة واستنزاف الموارد.

ومن هنا بدأت شركة غاز الشمال بالتفكير جدياً بتنفيذ آلية يمكن من خلالها الموازنة بين تحقيق أهدافها الرئيسية من استعمال إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الربح والميزة التنافسية، والأخذ بعين الاعتبار الحد من الضرر البيئي والمحافظة على الموارد الطبيعية، وهي نوع من وضع الإدارة الحديثة التي تدرس التأثير البيئي وكفاءة استعمال الموارد البشرية الخضراء بأكملها، وكيفية تنفيذ إدارة الموارد البشرية الخضراء في عملياتها.

#### 6-1-4 مستوى القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال

تواجه شركات غاز الكثير من التحديات التي تهدد إمكانياتها في المنافسة، وخاصةً منذ بدء الأزمة المالية التي تعرض لها الاقتصاد العالمي عام (2008)، مما أوجد العديد من الضغوط على هذه الشركات سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية، والذي دفعها إلى إتباع العديد من الإجراءات النقشفية كالعامل على إعادة هيكلتها، والاستغناء عن عدد لا بأس به من العاملين بها من أجل تخفيض نفقاتها الإدارية، ومن خلال الملاحظة لأنشطة الشركة وعملها تبين ان هناك ضعف في تبني مفاهيم القدرات الجوهرية أي هناك توجه للإدارة نحو العمل بنظام فرق العمل والسعي لحل الاشكاليات والعمل على تمكين العاملين ولكن لم يكن التطبيق على ارض الواقع بالشكل الفعال اذ لوحظ بان العاملين لا يتمتعون باستقلالية في اتخاذ القرارات بما ينسجم مع العمل وأهداف الشركة ولم تكن ثقافة تشارك المعارف بالشكل الايجابي من أجل الابتكار ومن خلال ملاحظة أنشطة الشركة تبين هناك اعتماد على فرق العمل في عملية تطوير المنتجات الجديدة وخصوصاً في عمليات الاستخراج من خلال تشكيل فرق تخصصية تكون في

مواقع حفر الابار وتكون هذه الفرق مقسمة حسب التخصص منها يكون قبل البدء بعملية الحفر ويكون تخصصها تهيئة كل المستلزمات الخاصة بالحفر ومستلزمات السلامة المهنية وعمل عدد من المصداات تحسبا لأي حادث وتبين ايضا ان هناك رغبة لدى العاملين بالتشارك في المعلومات من خلال تعليم الأفراد العاملين وتجنبيهم الوقوع في الخطأ، وان أي فكرة جديدة أو حصول أحدهم على معرفة ومعلومات تفيد العمل ترى بانه مهتم لإيصالها للجميع ولدية الرغبة في تعليم جميع أفراد الفريق.

الأمر الذي يتطلب من الإدارة في شركة غاز الشمال الاهتمام بالعاملين أصحاب الخبرات والمهارات والقدرات المتميزة من خلال العمل على تطوير القدرات التي يمتلكونها، وإتباع سياسة استقطاب وتوظيف بهدف جذب الأفراد المتميزين على المستوى الفني والإداري، كما يتطلب من هذه الشركة توفير المباني والمعدات والنظم المالية والإدارية المتخصصة التي تساعد على ارتفاع أداء العاملين فيها وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي ككل، وبالتالي تقديم الخدمات المتميزة.

أن الخصائص الأساسية التي تميز القدرات في شركة غاز الشمال هي:

1. القدرة ذات الغاية العالية، حيث يتم توظيف المعرفة والمهارات المتنوعة للقيام بنشاط معين أو لتحقيق هدف محدد، الشخص يستحق إذا كان يستطيع أداء النشاط بكفاءة، الخصائص الأساسية ديناميكية ، حيث تتفاعل المكونات في حلقة مفرغة من المعرفة والقدرات والمهارات والمرافق التقنية.

2. القدرة غير مرئية، حيث يمكن ملاحظتها نتاج أنشطة الممارسة والمرافق المستخدمة ، لذلك يتم الحصول على الجدارة. لا يولد الفرد مع الجدارة لأداء نشاط معين ولكن يتم الحصول عليها من خلال التدريب المستهدف. وبالتالي ، من الصعب تقليدها من قبل المنافسين ، والإسهام في تحديد الأولويات الاستراتيجية.

3. الجدارات الجوهرية، مثل براءات الاختراع، تكون قديمة عندما لا يتم تحديثها واستعمالها لأنها ناشئة عن أفراد، إذا لم يُسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فسوف تتدهور هذه الاتجاهات.

#### 4-1-7 الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية

##### الخضراء والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال

تهتم القيادة الإبداعية في شركة غاز الشمال بتحقيق مجموعة من الخصائص لزيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية، فيما يلي عرض لها:

1. الحفاظ على إستمرارية العمل وثباته، من خلال الخبرات والتجارب السابقة التي تعمل على

أثراء شركة غاز الشمال، حيث تُورث هذه الخبرات وتغرس في الثقافة التنظيمية بحيث لا تتأثر شركة غاز الشمال بتغيير أو غياب القيادات.

2. الاعتماد على جماعية الأداء من قبل المختصين والخبراء لإدارة مختلف وحدات شركة غاز

الشمال ، واتباع القوانين والنظم السياسات المعتمدة للوصول الاستقرار الإداري والمالي لشركة غاز الشمال.



3. استثمار كافة جهود العاملين في شركة غاز الشمال من أجل تطويرها ضمن أطر واضحة من المسؤوليات والمشاركة الجماعية.
4. تطبيق مختلف الأساليب الإدارية التي تحقق تفوقاً لشركة غاز الشمال، والتركيز على تنمية العنصر البشري وتأهيله بشكل مستمر واستقطاب أفضل الأفراد المتميزين من خلال سياسة واضحة تعتمدها شركة غاز الشمال في التوظيف.
5. تعزيز انتماء العاملين لشركة غاز الشمال، وإعتبارها منظمة للجميع تحتج الجهد والنشاط المتميز للمحافظة عليها والعمل من أجل إستمرارها وتميزها.
6. تضمن القيادة الإبداعية خلق قيادات بديلة وبتيح فرص التقدم والنمو للعاملين وخاصة في المناصب العليا، كما تضمن القيادة الإبداعية عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، حيث أن العمل الجماعي التنظيمي يسعى دائماً للتقويم المستمر للأداء.
7. إلقاء الضوء على درجة الكفاءة والفاعلية في استغلال شركة غاز الشمال لمواردها المتوفرة.
8. جزء أساسي في العملية الإدارية المتكاملة.
9. تساعد القيادة الإبداعية المتميزة في اتخاذ القرارات الإدارية.
10. التحقق من مقدرة شركة غاز الشمال على تحقيق أهدافها.
11. تلعب القيادة الإبداعية في شركة غاز الشمال دور هام في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.

12.تساعد القيادة الإبداعية في تحسين الأفراد المتميزين والطاقات المتوفرة لرفع كفاءة الأداء العام لشركة غاز الشمال.

#### 4-1-8 خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى أهمية قطاع الغاز في العراق ونبذة عن شركه غاز الشمال وتم اسقاط المفاهيم على الشركة من خلال استعمال أداة الملاحظة والتطرق إلى واقع عمل الشركة لمعرفة مستوى تفعيل القيادة الابداعية في الشركة ، ومستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن عمل الشركة، كما وتم التطرق إلى مستوى ممارسة القدرات الجوهرية في الشركة ، ومعرفة دور القيادة الابداعية وممارستها ودورها في تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية ، وسيتم التطرق في الفصل الرابع لمنهجية الدراسة.

## الفصل الخامس : تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

### المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

#### 5-1 . تمهيد :

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ومن استعمال تحليل المسار في عملية اختبار الفروض.

#### 5-2 تنظيف البيانات

بقدر ما يتعلق الأمر بالتحقق من صحة البيانات المستخدمة في التحليل، قبل تقييم الخصائص السيكومترية للبيانات المختلفة، لذلك من الضروري وصف وفهم الإحصاءات الوصفية للبيانات. حيث ان الهدف الأساسي من استعمال الإحصاء الوصفي للبيانات هو التأكد من دقة عملية إدخال البيانات؛ حيث يقيس الانحراف المعياري استجابات المبحوثين ويكشف مدى تشتت البيانات من عدمها.

أولاً تنظيف البيانات: الذي يتعامل مع اكتشاف وإزالة الأخطاء والتناقضات التي تتم اثناء إدخال البيانات من أجل تحسين جودة البيانات، والتعامل مع البيانات المفقودة حيث ان فقدان البيانات يعتبر أمر شائع ومتوقع في عملية جمع وإدخال البيانات بسبب قلة التركيز أو سوء فهم المبحوثين للأسئلة، أو عدم وجود إجابة لتلك الأسئلة، حيث ان عدم التعامل مع هذه البيانات المفقودة يمكن أن يسبب عدة مشاكل.

أي ان فقدان العديد من البيانات يعني تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة، وعليه يتم استعمال طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها، ولتأكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل حيث تم استعمال

اختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية ومستوي المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فاذا قلت قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على تأثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة  $\chi^2 = 75.083$  وقيمة (DF = 58) وقيمة (Sig. = .065) وهي اكبر من 0.05 مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

### 3-5 الاجابات المتماثلة

إن اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين أي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه لم يتم حذف أي استبانة يقل انحرافها المعياري عن 5.

### 4-5 معدل استجابة العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجه لشركة غاز الشمال ، حيث تم توزيع عدد (320) استبانة بنسبة توزيع بلغت (100%)، وتم الحصول على (308) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة استرداد بلغت (92.6%)، والاستبانات التي لم تسترد بلغ عددها (12) استبانة بنسبة بلغت (3.75%)، أما الاستبانات الغير صالحة نسبة لبياناتها المفقودة بلغ عددها (10) حيث بلغت نسبتها (3.42%) أما الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ عددها (286) حيث بلغت نسبة (89.37%) وتم عمل تنظيف للبيانات وأعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما هو في الجدول التالي:

## الجدول (5-1) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيانات	العدد	النسبة
مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	320	%100
مجموع الاستبانات التي تم إرجاعها	308	%92.6
الاستبانات التي لم تسترد	12	%3.75
الاستبانات الغير صالحة نسبة لبياناتها المفقودة	10	%3.42
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	286	%89.37

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018م)

## 5-5. تحليل البيانات الشخصية

البيانات الشخصية تمثلت في خمسة عناصر وهي النوع الاجتماعي، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة ، والجدول رقم (5-2) يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع الاجتماعي حيث بلغت نسبة الذكور (66.8%) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (33.2%) من العينة والتي تعكس أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث ، وكما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية من الجدول أن الفئة من 40 - أقل من 50 سنة شكلت نسبة (60.1%) وهي أكبر نسبة ، بينما شكلت الفئة أقل من 30 سنة نسبة (20.3%) ، بينما شكلت الفئة من - 30 أقل من 40 نسبة (12.2%) ، بينما شكلت الفئة 50 فأكثر نسبة (7.3%) ، أما حسب المؤهل التعليمي فيوضح أن الفئة دبلوم فأقل بلغت نسبتهم (50.0%) وهي أكبر نسبة تليهم الفئة بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (39.9%) وتليهم الفئة دراسات عليا وبلغت نسبتهم (10.1%) . أما توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي تشكل الفئة مسؤول وحدة نسبة

(45.5%) وهي أكبر نسبة تلها الفئة مسؤول شعبة حيث بلغت نسبته (42.3%) ، ثم الفئة رئيس قسم حيث بلغت نسبة (9.8%)، والفئة مدير هيئة حيث بلغت نسبة (2.4%) . أما توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة تشكل الفئة 5-10 سنوات نسبة (47.6%) وهي أكبر نسبة تلها الفئة 10-15 سنة حيث بلغت نسبة (30.1%)، ثم 15 سنة فأكثر حيث بلغت نسبته (17.8%) ، ثم الفئة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبة (4.5%)

#### الجدول (2-5) تحليل البيانات الشخصية

العامل الديمغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	191	66.8%
	أنثى	95	33.2 %
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	58	20.3%
	من - 30 أقل من 40	35	12.2%
	من 40 - أقل من 50 سنة	172	60.1%
	50 فأكثر	21	7.3%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	143	50.0%
	بكالوريوس	114	39.9%
	دراسات عليا	29	10.1%
المسمى الوظيفي	مدير هيئة	7	2.4%
	رئيس قسم	28	9.8%
	مسؤول شعبة	121	42.3%
	مسؤول وحدة	130	45.5%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	4.5%
	5-10 سنوات	136	47.6%
	10-15 سنة	86	30.1%
	15 سنة فأكثر	51	17.8%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

## 5-6 . جودة القياس

تعبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران، 2003). حيث أستخدم الدارس التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية ، وأدناه تفصيل كل علي حده.

## 5-7 . التحليل العاملي الاستكشافي

يستعمل هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي بهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والأقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي ، 2009 : 43)، حيث تستند غربلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

## 5-8. التحليل العاملي الاستكشافي لا بعد الدراسة

تم استعمال حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للأنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (5-3) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 61 عبارة).

الجدول رقم (5-3) التحليل العاملي الاستكشافي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

Factor					العبارات
التدريب الأخضر	التعويضات الخضراء	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	الصحة والسلامة الخضراء	الاستقطاب الأخضر	
				.713	تدرج الإدارة المعايير الخضراء (المحافظة على البيئة) في الإعلان عن الوظائف
				.819	تستقطب الإدارة المرشحين ذوي الاتجاهات البيئية تحقيقاً لدورها البيئي.
				.579	يتم ملء الطلبات للمتقدمين لشغل الوظائف في الشركة عبر الانترنت.
				.844	تهتم الشركة بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة الاستقطاب
				.846	تحرص الشركة على استقطاب الاشخاص الذين لديهم وعي بيئي
		.915			يتميز العاملون بمؤهلات جيدة تناسب الاهتمام البيئي للشركة.
		.847			يتم تحديد المسؤوليات التي ترتبط بالبيئة عند تحليل وتصميم الوظيفة.
		.544			يتواجد خبراء في الإدارة لمتابعة قياس كفاءة



				تطبيق المعايير البيئية .
		.714		يشمل التحليل الوظيفي أدوات صديقة للبيئة.
		.874		التحليل الوظيفي في الشركة مبني على الممارسات الخضراء
	.700			تقدم إدارة الشركة مزايا تشجيعية لعمالها دعما لتوجهاتهم البيئية.
	.516			تمنح التعويضات بناء على مساهماتهم البيئية .
	.574			يتم تعويض العاملين عن أي انتهاك لحقوقهم
	.553			تكافي الإدارة الوحدات الإدارية على مدى الالتزام بالممارسات الخضراء
	.538			توفر الشركة الحوافز الخضراء (كالنقل الجماعي أو شحن المركبات التي تعمل بالكهرباء أو السير على الأقدام)
.872				تقوم الشركة باستعمال تقنيات توضيحية في العملية التدريبية .
.601				تعمل الشركة على دمج التدريب مع التعليمات.
.638				تطوير جدارات الموظفين في الشركة تعمد على الأسس البيئية
.950				تعمل الشركة على تطوير بناء الجدارات الشخصية الخضراء
.813				تحرص الإدارة على تطوير مواردها البشرية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.
			.727	تقوم الشركة باستعمال تقنيات توضيحية في العملية التدريبية .
			.841	تعمل الشركة على دمج التدريب مع التعليمات.

			.715	تطوير قدرات الموظفين في الشركة تعتمد على الأسس البيئية
			.678	تعمل الشركة على تطوير بناء القدرات الشخصية الخضراء
			.583	تسعى الشركة على توفير متطلبات السلامة البيئية.
			.524	تحرص الإدارة على تطوير مواردها البشرية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.849) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة. وقد اكدت مصفوفة التدوير ان إدارة الموارد البشرية الخضراء يتم قياسه من خلال خمسة أبعاد (الاستقطاب الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء، تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء ، التعويضات الخضراء، التدريب الأخضر). وعليه فقد تم حذف اي عباره يقل تحميلها عن (0.5) .

.849	Kaiser-Meyer-Olkin	
841.248	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
57	Df	
.000	Sig.	

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مسأويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس إدارة الموارد البشرية الخضراء. وان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكل الأبعاد اعلي من (0.05).

جدول (4-5) التحليل العاملي الاستكشافي للقدرات الجوهرية

Factor			العبارات
الموارد	فرق العمل	تمكين العاملين	
.517			تساهم الموارد بصورة اساسية بتطوير المنتجات
.637			تستخدم الشركة الموارد بطرق مختلفه
.579			يمتلك العاملون في الشركة مهارات التفاعل مع الآخرين بنجاح
.872			يتم اختيار الأفراد بناء على القدرات التي يمتلكونها
.974			يمتلك العاملون في الشركة المقدرة لانجاز المهام المختلفه .
		.982	يدرك العاملون في شركتنا رسالتها وأهدافها
		.814	تؤمن شركتنا بأسلوب الرقابة الذاتية
		.535	تشارك شركتنا عاملينا بالمعلومات التي تخص العمل .
		.932	يسمح نظام العمل في الشركة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات .
		.512	تمنح الإدارة العاملين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهام وظائفهم .
	.512		تعتمد الشركة على فرق العمل في تطوير منتجاتها الجديدة
	.678		يمتلك اعضاء الفريق استقلالية عالية في اتخاذ القرارات بما ينسجم مع استراتيجية الشركة
	.713		تعزز الشركة ثقافته تشارك المعرفة لتشجيع الاكتشاف الابتكار
	.536		يسود الشركة جو من التعاون المتبادل لدعم عملية التشارك بالمعرفة
	.817		يتشارك العاملون المعرفة والافكار الجديدة بحماسة

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.728) وفقا

لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق

(0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. وقد اكدت مصفوفة التدوير ان القدرات الجوهرية يتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد ( تمكين العاملين ، فرق العمل ، الموارد). وعليه فقد تم حذف اي عباره يقل تحميلها عن (0.5).

.728	<b>Kaiser-Meyer-Olkin.</b>	
368.157	<b>Approx. Chi-Square</b>	<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>
52	<b>Df</b>	
.000	<b>Sig.</b>	

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مسأوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس القدرات الجوهرية . وان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكل الأبعاد اعلي من (0.5).

جدول (5-5) التحليل العاملي الاستكشافي للقيادة الإبداعية

Component			العبارات
القدرة على الاتصال	تحفيز الابداع	حل المشكلات	
		.896	تستكشف الإدارة المشكلات قبل حدوثها .
		.718	تعالج الإدارة المشكلات بين العاملين بعدالة .
		.947	تتخذ الإدارة القرارات الملائمة في الوقت المناسب.
		.628	تعمل الإدارة على إزالة العقبات التي تواجه العمل .
		.713	تتسجم قرارات الشركة مع رسالتها.
.539			تسعى الإدارة لتوفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب.
.952			تتيح الإدارة فرصة لمشاركة المعلومات .
.579			تهتم الإدارة العليا بإيجاد وسائل اتصال فعالة.
.895			تشجع الإدارة على مشاركة المعلومات بين الأقسام.
.714			يتم استعمال وسائل الاتصال الحديثة.
	.968		تمتلك الإدارة القدرة على اقتراح الحلول لمواجهة المشكلات
	.584		تشجع الإدارة العاملين على تقديم أعمال مبتكرة
	.879		تقدم الإدارة مبادرات وافكار جديدة باستمرار
	.632		ترى الإدارة ان التغيير ظاهرة طبيعية لتكيف المنظمة
	.585		تمتلك الإدارة القدرة على اقتراح الحلول لمواجهة المشكلات

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.847) وفقا لقاعدة ( Kaiser, )

(1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة

المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. وقد أكدت مصفوفة التدوير أن القيادة الإبداعية يتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي ( حل المشكلات ، تحفيز الإبداع ، القدرة على الاتصال). وعليه فقد تم حذف أي عبارته يقل تحميلها عن (0.5).

.847	<b>Kaiser-Meyer-Olkin.</b>	
617.251	<b>Approx. Chi-Square</b>	<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>
38	<b>Df</b>	
.000	<b>Sig.</b>	

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مسأوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس القيادة الإبداعية. وأن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكل الأبعاد اعلي من 0.5.

### 5-9. التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستعمل هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستعمل التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة أنموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استعمال المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار الأنموذج وذلك باستعمال برنامج (AMOS 25) of moment structure.

لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض الأخذ بنظر الاعتبار الاعتبارات الآتي ( Kline, 2011) :

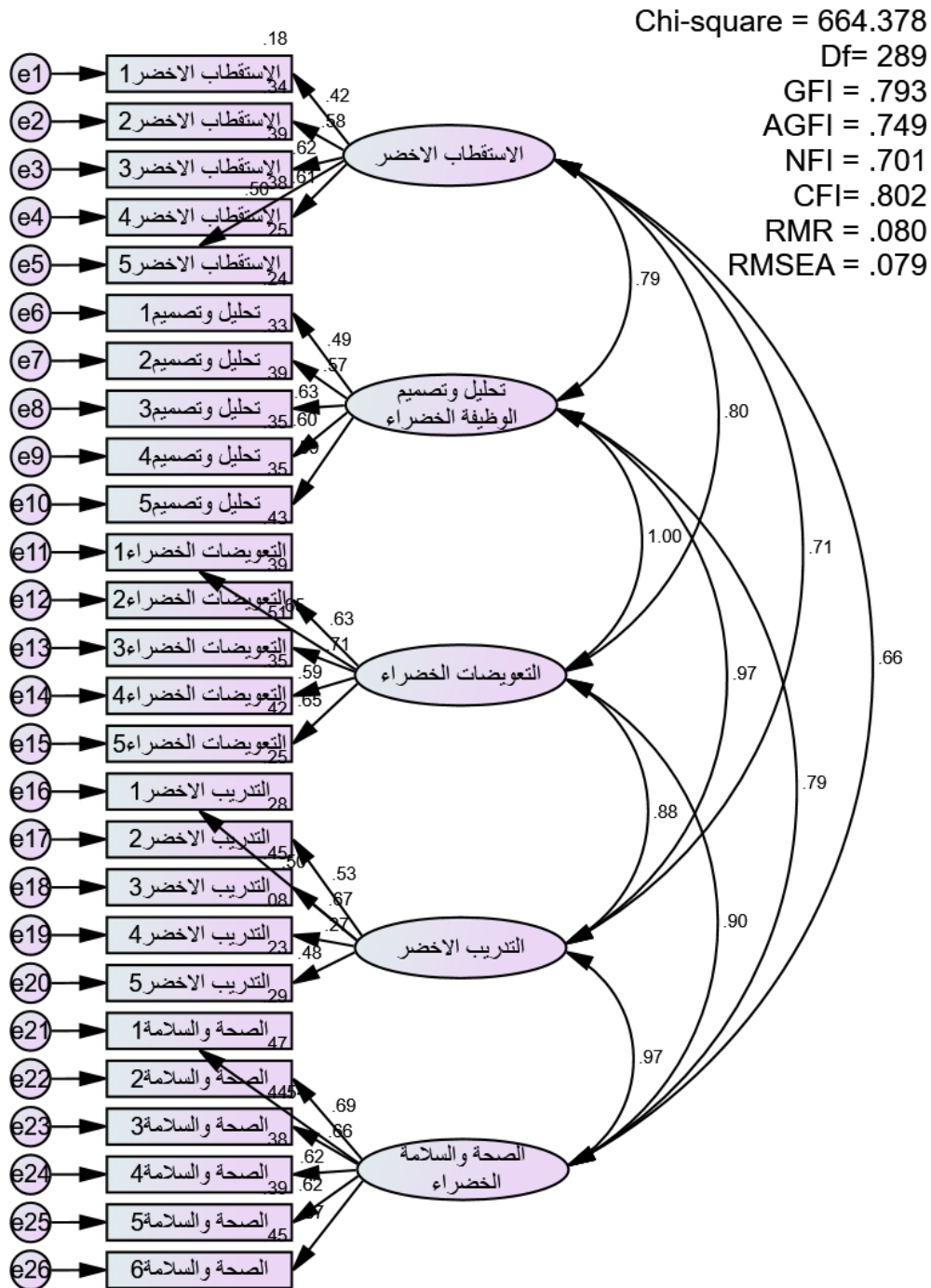
- تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
- التحقق من جودة المطابقة للأنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته.
- قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عنها (0.50)

**أولاً: التحليل العاملي التوكيدي إدارة الموارد البشرية الخضراء:**

تم استعمال حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للأنموذج يستعمل هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستعمل التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة

أ نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (5-1) يوضح التحليل العائلي التوكيدي.

شكل رقم (5-1) التحليل العائلي التوكيدي إدارة الموارد البشرية الخضراء



المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020.

## 1- مؤشرات جودة الأتمودج

جدول رقم (6.5) مؤشرات جودة المطابقة إدارة الموارد البشرية الخضراء

مؤشرات جودة المطابقة	القيمة المقدرة	الحد المقبول	النتيجة
CMIN	664.378	--	--
DF	289	--	--
CMIN/DF	2.299	Between 1 and 3	ممتازة
CFI	0.802	>0.95	مقبولة
SRMR	0.072	<0.08	ممتازة
RMSEA	0.079	<0.06	جيد جدا
PClose	0.000	>0.05	مقبولة

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) إدارة الموارد البشرية الخضراء تحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد واخرون ، 2019).

## 2- تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستعمل تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية الأتمودج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.



جدول رقم (5-7) تحليل الاعتمادية والصلاحية إدارة الموارد البشرية الخضراء

الأبعاد	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	الاستقطاب الأخضر	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	التعويضات الخضراء	التدريب الأخضر	الصحة والسلامة الخضراء
الاستقطاب الأخضر	0.683	0.305	0.634	0.696	0.553				
تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	0.711	0.332	0.999	0.716	0.793***	0.576			
التعويضات الخضراء	0.784	0.421	0.999	0.788	0.796***	0.999***	0.649		
التدريب الأخضر	0.619	0.258	0.944	0.658	0.711***	0.967***	0.878***	0.508	
الصحة والسلامة الخضراء	0.801	0.403	0.944	0.805	0.662***	0.789***	0.901***	0.972***	0.635

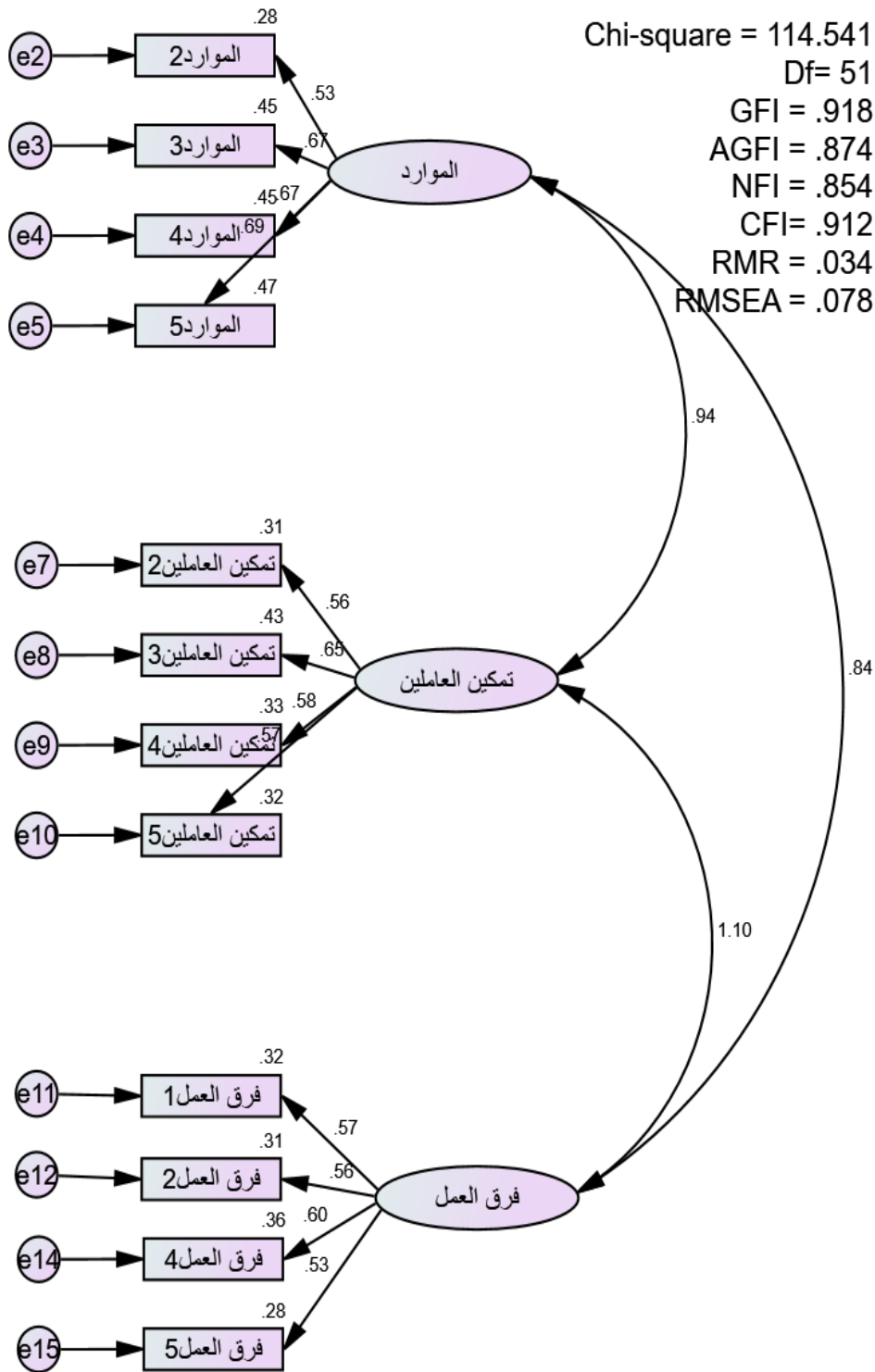
Significance of Correlations: † p < 0.100 \* p < 0.050 \*\* p < 0.010 \*\*\* p < 0.00

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكل الأبعاد اعلي من الحد المقبول الذي حدده ( Hair et 2010 أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الأبعاد تزيد عن الحد المقبول (0.5).

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي للقدرات الجوهرية

تم استعمال حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للأنموذج يستعمل هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكأمنة كما يستعمل التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة أنموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة أنموذجات للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (5-2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي القدرات الجوهرية .

شكل رقم (5-2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي القدرات الجوهرية



اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

## 1- مؤشرات جودة الأ نموذج

جدول رقم (5-8) مؤشرات جودة المطابقة القدرات الجوهرية

مؤشرات جودة المطابقة	القيمة المقدرة	الحد المقبول	النتيجة
CMIN	114.541	--	--
DF	51	--	--
CMIN/DF	2.246	Between 1 and 3	ممتازة
CFI	0.912	>0.95	جيد جدا
SRMR	0.058	<0.08	ممتازة
RMSEA	0.078	<0.06	جيد جدا
PClose	0.010	>0.05	مقبولة

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) القدرات الجوهرية يحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد واخرون ، 2019).

جدول رقم (5-9) تحليل الاعتمادية والصلاحية القدرات الجوهرية

الأبعاد	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	الموارد	تمكين العاملين	فرق العمل
الموارد	0.736	0.414	0.878	0.745	<b>0.643</b>		
تمكين العاملين	0.679	0.347	1.215	0.683	0.937***	<b>0.589</b>	
فرق العمل	0.653	0.32	1.215	0.654	0.839***	1.102***	<b>0.566</b>

Significance of Correlations: † p < 0.100 \* p < 0.050 \*\* p < 0.010 \*\*\* p < 0.00

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكل الأبعاد اعلي من الحد المقبول الذي

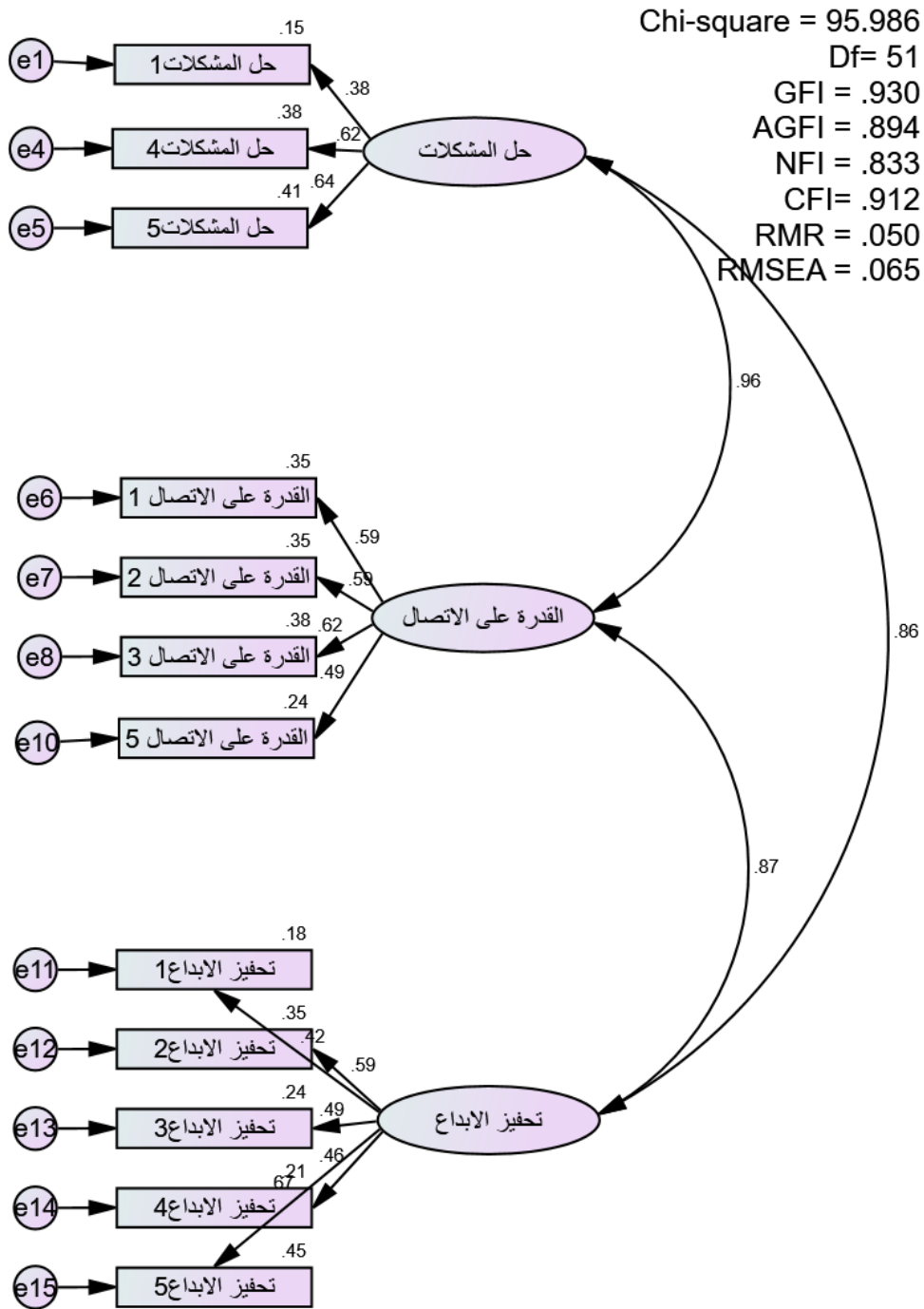
حدده (Hair et 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. حين ان قيمة

متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الأبعاد تزيد عن الحد المقبول (0.5).

#### رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي القيادة الإبداعية

تم استعمال حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للأنموذج يستعمل هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستعمل التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة أنموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (3-5) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الإبداعية.



اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

## 1- مؤشرات جودة الأتمودج

جدول رقم (5-10) مؤشرات جودة المطابقة القيادة الإبداعية

مؤشرات جودة المطابقة	القيمة المقدرة	الحد المقبول	النتيجة
CMIN	95.986	--	--
DF	51	--	--
CMIN/DF	1.882	Between 1 and 3	ممتازة
CFI	0.912	>0.95	جيد جدا
SRMR	0.058	<0.08	ممتازة
RMSEA	0.065	<0.06	جيد جدا
PClose	0.102	>0.05	ممتازة

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) القيادة الإبداعية يحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد واخرون ، 2019).

جدول رقم(5-11) تحليل الاعتمادية والصلاحية القيادة الإبداعية

الأبعاد	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	PROBLEM	القدرة على الاتصال	تحفيز الابداع
حل المشكلات	0.381	0.244	1.07	0.41	0.494		
القدرة على الاتصال	0.664	0.332	1.07	0.669	1.034***	0.576	
تحفيز الابداع	0.660	0.285	0.867	0.679	0.931***	0.870***	0.534

Significance of Correlations: † p < 0.100 \* p < 0.050 \*\* p < 0.010 \*\*\* p < 0.00

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لأغلب الأبعاد اعلي من الحد المقبول الذي حدده (Hair et 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. الا ان البعد حل المشكلات أقل 0.5 لذلك يتم حذفه من الأتمودج نهائيا . حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الأبعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

## 5-10. المتوسطات والانحرافات المعيارية للأسئلة الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3) ، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم. وذلك على النحو التالي:

جدول رقم(5-12) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة الاحصائية
الاستقطاب الأخضر	4.1787	.66940	84%	مرتفعة جدا
تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	4.0657	.69752	81%	مرتفعة جدا
التعويضات الخضراء	3.9527	.78126	79%	مرتفعة جدا
التدريب الأخضر	4.0667	.78283	81%	مرتفعة جدا
الصحة والسلامة الخضراء	4.0097	.77475	80%	مرتفعة جدا
تحفيز الابداع	2.2114	.33161	44%	ضعيف
القدرة على الاتصال	3.7052	.55915	74%	مرتفعة جدا
الموارد	4.2572	.59931	85%	مرتفعة جدا
تمكين العاملين	4.2729	.56260	85%	مرتفعة جدا
فرق العمل	4.3063	.56354	86%	مرتفعة جدا

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

يتضح من الجدول رقم (5/ 12) ما يلي:

1/ أن أغلب الأبعاد يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة علي تلك الأبعاد في المجتمع موضع الدراسة تحقق مستوي موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.90) وبانحراف معياري (0.63) وأهمية نسبية (%78).

2/ ويلاحظ من الجدول أن بعد (فرق العمل) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.3063) بانحراف معياري (0.56354) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (%86).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد كانت لبعده (تحفيز الابداع) حيث بلغ متوسطها (2.2114) وبانحراف معياري (0.33161) وأهمية نسبية بلغت (%44).

#### 5-1 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استعمال تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والمعدل، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.



جدول رقم(5-13) قيم معامل الارتباط

القيمة المقدرة	الأبعاد	المسار	الأبعاد
0.659	الصحة والسلامة الخضراء	<-->	الاستقطاب الأخضر
0.696	التدريب الأخضر	<-->	الاستقطاب الأخضر
0.793	التعويضات الخضراء	<-->	الاستقطاب الأخضر
0.781	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	<-->	الاستقطاب الأخضر
0.79	الصحة والسلامة الخضراء	<-->	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء
0.759	التدريب الأخضر	<-->	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء
0.798	التعويضات الخضراء	<-->	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء
0.702	الصحة والسلامة الخضراء	<-->	التعويضات الخضراء
0.97	الصحة والسلامة الخضراء	<-->	التدريب الأخضر
0.868	التدريب الأخضر	<-->	التعويضات الخضراء
0.835	فرق العمل	<-->	الموارد
0.725	تمكين العاملين	<-->	الموارد
0.834	فرق العمل	<-->	تمكين العاملين
0.86	تحفيز الابداع	<-->	القدرة على الاتصال
0.54	الموارد	<-->	الاستقطاب الأخضر
0.349	تمكين العاملين	<-->	الاستقطاب الأخضر
0.443	فرق العمل	<-->	الاستقطاب الأخضر
0.48	القدرة على الاتصال	<-->	الاستقطاب الأخضر
0.577	تحفيز الابداع	<-->	الاستقطاب الأخضر
0.588	الموارد	<-->	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء
0.56	تمكين العاملين	<-->	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء
0.483	فرق العمل	<-->	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء

0.563	القدرة على الاتصال	<-->	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء
0.562	تحفيز الابداع	<-->	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء
0.692	الموارد	<-->	التعويضات الخضراء
0.561	تمكين العاملين	<-->	التعويضات الخضراء
0.582	فرق العمل	<-->	التعويضات الخضراء
0.669	القدرة على الاتصال	<-->	التعويضات الخضراء
0.648	تحفيز الابداع	<-->	التعويضات الخضراء
0.717	الموارد	<-->	التدريب الأخضر
0.676	تمكين العاملين	<-->	التدريب الأخضر
0.692	فرق العمل	<-->	التدريب الأخضر
0.644	القدرة على الاتصال	<-->	التدريب الأخضر
0.729	تحفيز الابداع	<-->	التدريب الأخضر
0.579	الموارد	<-->	الصحة والسلامة الخضراء
0.527	تمكين العاملين	<-->	الصحة والسلامة الخضراء
0.59	فرق العمل	<-->	الصحة والسلامة الخضراء
0.729	القدرة على الاتصال	<-->	الصحة والسلامة الخضراء
0.692	تحفيز الابداع	<-->	الصحة والسلامة الخضراء
0.587	القدرة على الاتصال	<-->	الموارد
0.556	تحفيز الابداع	<-->	الموارد
0.579	القدرة على الاتصال	<-->	تمكين العاملين
0.676	تحفيز الابداع	<-->	تمكين العاملين
0.578	القدرة على الاتصال	<-->	فرق العمل
0.735	تحفيز الابداع	<-->	فرق العمل

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان اعلي قيمة ارتباط بين القدرة على الاتصال و تحفيز الابداع حيث بلغت (0.86) وهي تعتبر قيمة ارتباط مرتفعة لأنها أكبر من (0.7) أي ارتباط قوي موجب، الا ان هذه القيمة تقل عن (0.90) والتي تؤكد عدم وجود ارتباط خطي مزدوج. في حين ان أقل قيمة ارتباط بين الاستقطاب الأخضر و تمكين العاملين حيث بلغت (0.349) وهي تعتبر قيمة ارتباط متوسطة لأنها تقع بين (0.3) و(0.7).

#### 5-12 اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، باستعمال معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (5-10) يبين نتائج هذه الاختبارات

#### الجدول رقم(5-14) اختبارات التوزيع الطبيعي

Collinearity Statistics		الأبعاد
VIF	Tolerance	
1.650	.606	الاستقطاب الأخضر
2.564	.390	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء
3.223	.310	التعويضات الخضراء
1.848	.541	التدريب الأخضر
2.530	.395	الصحة والسلامة الخضراء

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث ان كافة القيم تقل عن (10).تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول التالي.

جدول رقم (5-15) اختبار التوزيع الطبيعي

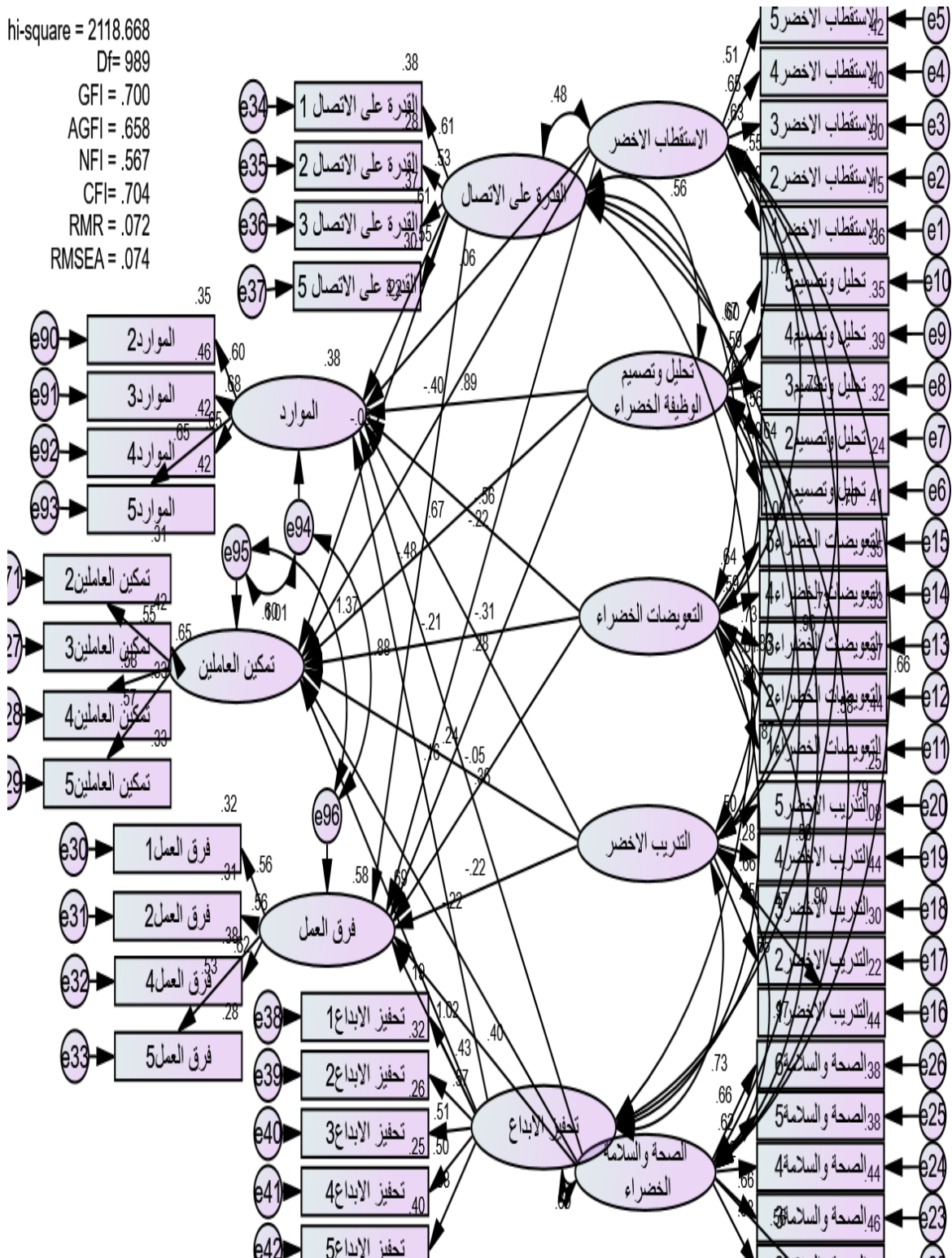
Asymp. Sig. (2-tailed)	Test Statistic	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		الأبعاد
		Std. Deviation	Mean	
.000 <sup>c</sup>	.119	.66940	4.1787	الاستقطاب الأخضر
.000 <sup>c</sup>	.153	.69752	4.0657	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء
.000 <sup>c</sup>	.147	.78126	3.9527	التعويضات الخضراء
.000 <sup>c</sup>	.128	.78283	4.0667	التدريب الأخضر
.000 <sup>c</sup>	.176	.77475	4.0097	الصحة والسلامة الخضراء
.008 <sup>c</sup>	.074	.33161	2.2114	تحفيز الابداع
.005 <sup>c</sup>	.077	.55915	3.7052	القدرة على الاتصال
.000 <sup>c</sup>	.145	.59931	4.2572	الموارد
.000 <sup>c</sup>	.130	.56260	4.2729	تمكين العاملين
.000 <sup>c</sup>	.129	.56354	4.3063	فرق العمل

\* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة أبعادها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أقل من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، (Sekaran & Bougie, 2016). وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة. من خلال نموذج الدراسة الجديد.

شكل رقم(5-4) أنموذج الدراسة المعدل

hi-square = 2118.668  
 Df= 989  
 GFI = .700  
 AGFI = .658  
 NFI = .567  
 CFI= .704  
 RMR = .072  
 RMSEA = .074



اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

### 5-13 مؤشرات جودة المطابقة بعد تعديل الأنموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل الأنموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول الأنموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

#### جدول (5-16) مؤشرات جودة المطابقة لأنموذج الدراسة المعدل

مؤشرات جودة المطابقة	القيمة المقدرة	الحد المقبول	النتيجة
CMIN	2118.67	--	--
DF	989	--	--
CMIN/DF	2.142	Between 1 and 3	ممتازة
CFI	0.704	>0.95	مقبولة
SRMR	0.074	<0.08	ممتازة
RMSEA	0.074	<0.06	جيد جدا
PClose	0	>0.05	مقبولة

اعداد الباحث: من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

### 5-14. فروض الدراسة المعدلة

#### شكل (5-5) فروض الدراسة المعدلة

H1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، الصحة والأمان الأخضر، التعويضات الخضراء) على القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال، ويتفرع عنها الفرضيات الفرضية الآتية:
1-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحليل الوظيفة الأخضر على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
2-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحليل الوظيفة الأخضر على العمل الجماعي في شركة غاز الشمال

3-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحليل الوظيفية الأخضر على الموارد في شركة غاز الشمال
4-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتدريب الأخضر على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
5-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتدريب الأخضر على العمل الجماعي في شركة غاز الشمال
6-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتدريب الأخضر على الموارد في شركة غاز الشمال
7-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الاستقطاب الأخضر على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
8-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الاستقطاب الأخضر على الأداء الأخضر على القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال
9-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الاستقطاب الأخضر على العمل الجماعي في شركة غاز الشمال
10-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الصحة والسلامة الخضراء الأخضر على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
11-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الصحة والسلامة الخضراء على العمل الجماعي في شركة غاز الشمال
12-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الصحة والسلامة الخضراء على الموارد في شركة غاز الشمال
13-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) التعويضات الخضراء على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال
14-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) التعويضات الخضراء الأخضر على العمل الجماعي في شركة غاز الشمال
15-1	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) التعويضات الخضراء على الموارد في شركة غاز الشمال.

## 5-15. الفرضية الرئيسة الثانية للدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة الموارد

### البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية .

الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية.

شكل (5-6) الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء

### والقدرات الجوهرية

<p>: القيادة الابداعية بأبعادها (حل المشكلات ، القدرة على الاتصال والتواصل) تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر ، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر ، الصحة والأمان الأخضر ، التعويضات الخضراء) و القدرات الجوهرية بأبعادها (تمكين العاملين ، العمل الجماعي ، الموارد ) في شركة غاز الشمال ، وينتفرع عنها الفرضيات الفرضية الآتية:</p>	<p>H4</p>
<p>1-4 تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابيا بين تحليل الوظيفة الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.</p>	<p>1-4</p>
<p>2- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابيا بين تحليل الوظيفة الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال</p>	<p>2-4</p>
<p>3- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابيا بين تحليل الوظيفة الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال</p>	<p>3-4</p>
<p>4- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابيا بين الاستقطاب الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.</p>	<p>4-4</p>
<p>5- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابيا بين الاستقطاب الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال</p>	<p>5-4</p>
<p>6- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابيا بين الاستقطاب الأخضر و الموارد في شركة غاز</p>	<p>6-4</p>



الشمال	
7-4	7-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين التدريب الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
8-4	8-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين التدريب الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
9-4	9- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين التدريب الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال
10-4	10-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين الصحة والسلامة الخضراء و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
11-4	11-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين الصحة والسلامة الخضراء والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
12-4	12- تحفيز الإبداع يعدل ايجابية العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء و الموارد في شركة غاز الشمال
13-4	13-تحفيز الإبداع يعدل ايجابية العلاقة بين التعويضات الخضراء و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
14-4	14-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين التعويضات الخضراء والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
15-4	15- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة ايجابية بين التعويضات الخضراء و الموارد في شركة غاز الشمال
16-4	16_القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابية بين تحليل الوظيفة الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.

17-4	17- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين تحليل الوظيفة الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
18-4	18- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين تحليل الوظيفة الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال
19-4	19- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين الاستقطاب الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
20-4	20- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين الاستقطاب الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
21-4	21- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين الاستقطاب الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال
22-4	22- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين التدريب الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
23-4	23- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين التدريب الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
24-4	24- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين التدريب الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال
25-4	25- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين الصحة والسلامة الخضراء و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
26-4	26- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين الصحة والسلامة الخضراء والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
27-4	27- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين الصحة والسلامة الخضراء و الموارد في شركة غاز الشمال

<p>28- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين التعويضات الخضراء و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.</p>	<p>28-4</p>
<p>29- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين التعويضات الخضراء والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال</p>	<p>29-4</p>
<p>30- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابيا بين التعويضات الخضراء و الموارد في شركة غاز الشمال</p>	<p>30-4</p>

## 5-16 اختبار الفرضيات

### 1-نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استعمال أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استعماله:

### 2-تحليل المسار

وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أ كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) ويستعمل تحليل المسار فيما يمثالا لأغراض التي يستعمل فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يأتي

1. إنه أنموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4. يمكن أن يكون في الأنموذج متغيرات بسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

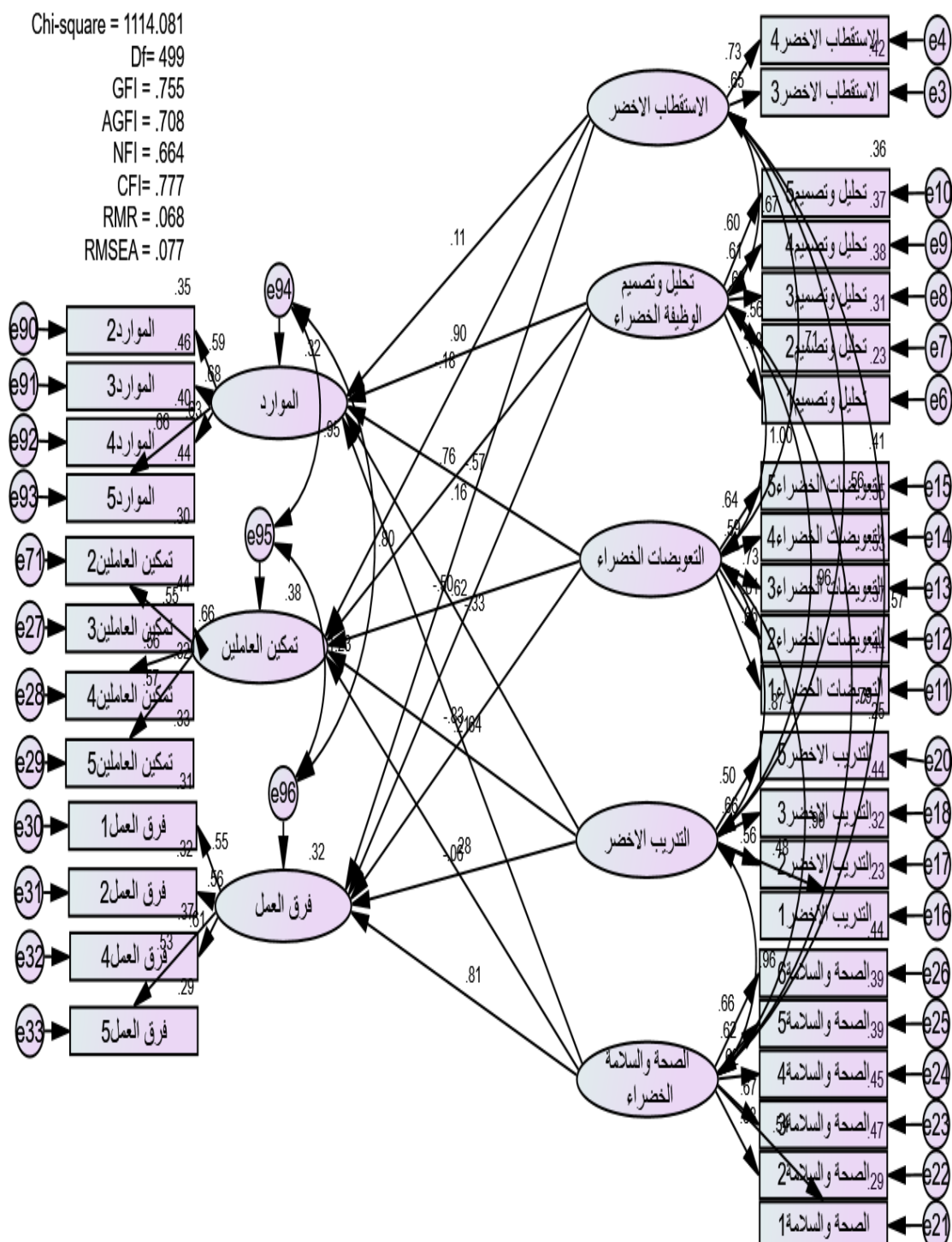
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للأنموذج .

6. يعد أنموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل أنموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7. معاملات المسارات في الأنموذج تكون معيارية.

الفرضية الأولى: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و القدرات الجوهرية شركة غاز الشمال.

شكل رقم (5-7) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء و القدرات الجوهرية



اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

### \*مؤشرات جودة الأنموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل الأنموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول الأنموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

جدول رقم (5-17) مؤشرات جودة أنموذج إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهريّة

مؤشرات جودة المطابقة	القيمة المقدرة	الحد المقبول	النتيجة
CMIN	1114.081	--	--
DF	499	--	--
CMIN/DF	2.233	Between 1 and 3	ممتازة
CFI	0.777	>0.95	مقبولة
SRMR	0.074	<0.08	ممتازة
RMSEA	0.077	<0.06	جيد جدا
PClose	0.001	>0.05	مقبولة

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(5-18) قيم تحليل المسار من إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى القدرات الجوهريّة

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	أبعاد الموارد البشرية الخضراء	الأثر	أبعاد القدرات الجوهريّة
رفض الفرضية	0.52	0.643	0.153	0.098	الاستقطاب الأخضر	<---	الموارد
رفض الفرضية	0.257	-1.133	0.144	-0.164	الاستقطاب الأخضر	<---	تمكين العاملين
رفض الفرضية	0.038	-2.07	0.203	-0.421	الاستقطاب الأخضر	<---	فرق العمل
رفض الفرضية	0.397	0.848	0.394	0.334	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	<---	الموارد
قبول الفرضية	0.042	2.029	0.38	0.772	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	<---	تمكين العاملين
قبول الفرضية	0.03	2.167	0.438	0.949	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	<---	فرق العمل
رفض الفرضية	0.52	-0.643	0.267	-0.172	التعويضات الخضراء	<---	الموارد
رفض الفرضية	0.299	-1.039	0.277	-0.287	التعويضات الخضراء	<---	تمكين العاملين
رفض الفرضية	0.866	-0.169	0.37	-0.062	التعويضات الخضراء	<---	فرق العمل
رفض الفرضية	0.154	1.425	0.126	0.18	التدريب الأخضر	<---	الموارد
رفض الفرضية	0.178	1.347	0.12	0.162	التدريب الأخضر	<---	تمكين العاملين
رفض الفرضية	0.085	1.722	0.155	0.267	التدريب الأخضر	<---	فرق العمل
قبول الفرضية	0.031	2.162	0.678	1.466	الصحة والسلامة الخضراء	<---	الموارد
رفض الفرضية	0.092	1.685	0.622	1.047	الصحة والسلامة الخضراء	<---	تمكين العاملين
رفض الفرضية	0.304	1.028	0.701	0.72	الصحة والسلامة الخضراء	<---	فرق العمل

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

من خلال بيانات الجدول (5-18) يمكننا ملاحظة ان تحليل المسار والاعتماد على مستوى الدلالة المحتسب أقل من (0.05) اتضح ان المسار من إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل) بعد الاستقطاب الأخضر إلى المتغير التابع (القدرات الجوهريّة) بعد الموارد اتضح ان قيمة (CR) هي (0.643) وهي أقل من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب هو



(0.52) وهو اكبر من (0.05) وعلية تم رفض الفرضية، كما اتضح ان قيمة (CR) من بعد الاستقطاب الأخضر إلى بعد تمكين العاملين هي (-1.133) وهي أقل من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب هو (0.257) وهو اكبر من (0.05) وعلية تم رفض الفرضية، كما اتضح ان قيمة (CR) من بعد الاستقطاب الأخضر إلى بعد فرق العمل هي (-2.07) وهي اكبر من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب هو (0.038) وهو أقل من (0.05) وعلية تم رفض الفرضية، وذلك كون الفرضية تهدف إلى التعديل ايجابيا والنتيجة اثبتت التعديل السلبي، كما اتضح ان قيمة (CR) من بعد تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء إلى بعد الموارد هي (0.848) وهي أقل من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب هو (0.397) وهو اكبر من (0.05) وعلية تم رفض الفرضية، كما اتضح ان قيمة (CR) من بعد تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء إلى بعد تمكين العاملين هي (2.029) وهي اكبر من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب هو (0.042) وهو أقل من (0.05) وعلية تم قبول الفرضية، كما اتضح ان قيمة (CR) من بعد تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء إلى بعد فرق العمل هي (2.167) وهي اكبر من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب هو (0.03) وهو اكبر من (0.05) وعلية تم قبول الفرضية، كما اتضح ان قيمة (CR) من بعد التعويضات الخضراء إلى بعد الموارد هي (-0.643) وهي أقل من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب هو (0.52) وهو اكبر من (0.05) وعلية تم رفض الفرضية، كما اتضح ان قيمة (CR) من بعد التعويضات الخضراء إلى بعد تمكين العاملين هي (-1.039) وهي أقل من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب هو (0.299) وهو اكبر من (0.05) وعلية تم رفض الفرضية، كما اتضح ان قيمة (CR) من بعد التعويضات الخضراء إلى فرق العمل هي (-0.169) وهي أقل من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب هو (0.866) وهو اكبر من (0.05) وعلية تم رفض الفرضية، كما اتضح ان قيمة (CR) من بعد التدريب الأخضر إلى بعد الموارد هي (1.425) وهي أقل من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب هو (0.154) وهو اكبر من (0.05) وعلية تم رفض الفرضية، كما اتضح ان قيمة (CR) من بعد التدريب الأخضر إلى بعد تمكين العاملين هي (1.347) وهي أقل من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب هو (0.178) وهو اكبر من (0.05) وعلية تم رفض الفرضية، كما اتضح ان قيمة (CR) من بعد التدريب الأخضر إلى بعد فرق العمل هي (1.722) وهي أقل من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب

هو (0.085) وهو اكبر من (0.05) وعلية تم رفض الفرضية، كما اتضح ان قيمة (CR) من بعد الصحة والسلامة الخضراء إلى بعد الموارد هي (2.162) وهي اكبر من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب هو (0.031) وهو أقل من (0.05) وعلية تم قبول الفرضية، كما اتضح ان قيمة (CR) من بعد الصحة والسلامة الخضراء إلى بعد تمكين العاملين هي (1.685) وهي أقل من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب هو (0.092) وهو اكبر من (0.05) وعلية تم رفض الفرضية، كما اتضح ان قيمة (CR) من بعد الصحة والسلامة الخضراء إلى بعد فرق العمل هي (1.028) وهي أقل من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب هو (0.304) وهو اكبر من (0.05) وعلية تم رفض الفرضية.

ويمكننا خلاصة ان تحليل المسار اعتماد على القيمة الحرجة ، والاعتماد على مستوى الدلالة المحتسب أقل من (0.05) اتضح ان القيمة الحرجة (CR)

(الاستقطاب الأخضر علي فرق العمل) نجد ان قيمة المسار تساوي -0.421 وقيمة مستوي الدلالة المحتسب يساوي 0.038 وهي أقل من 0.05 لذلك يتم قبول الفرضية.

في حين ان قيمة (CR) لتحليل وتصميم الوظيفة الخضراء علي كل من (تمكين العاملين وفرق العمل) اكبر من 1.96 وعلية يتم قبول الفرضية .

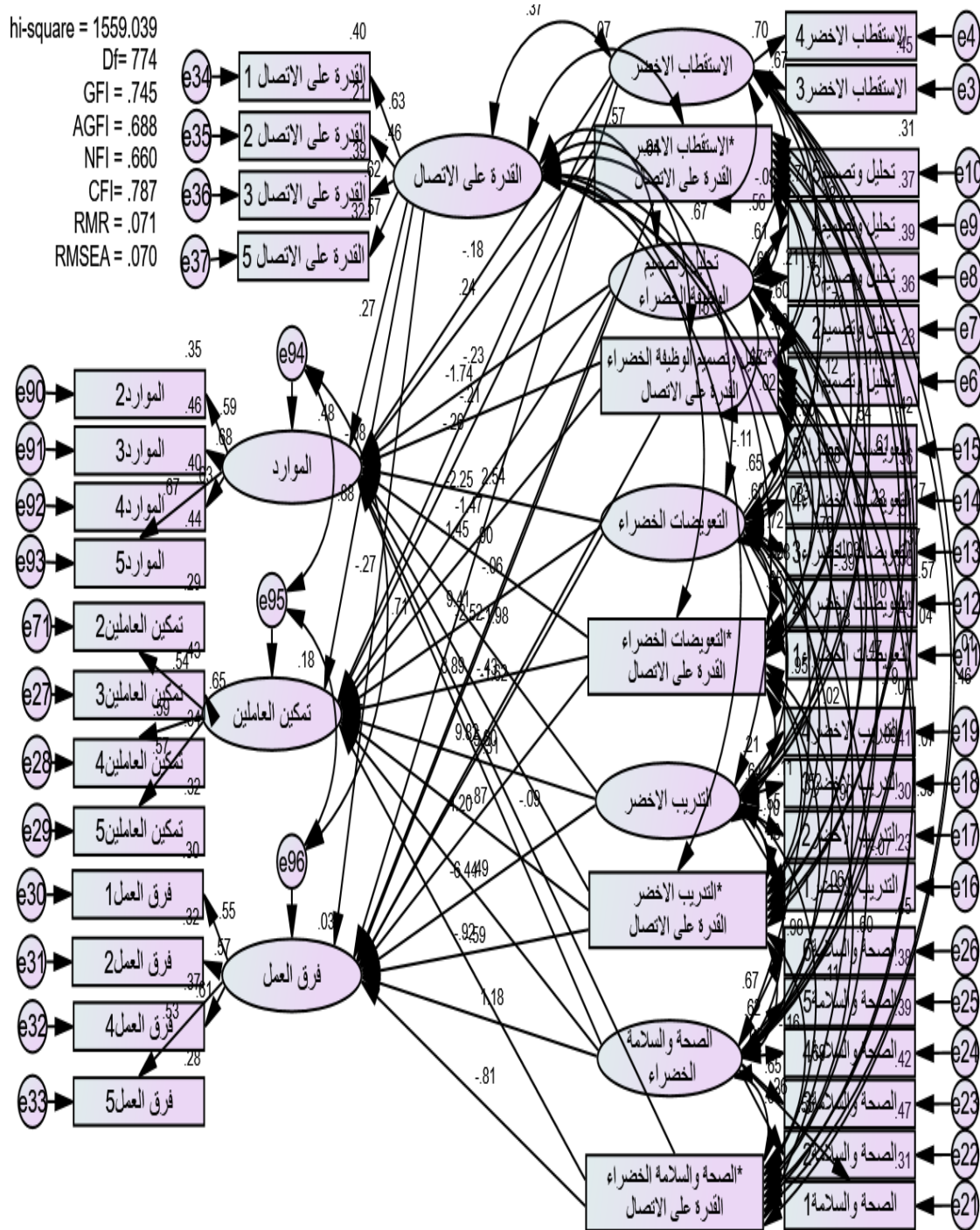
وايضا نجد ان القيمة الحرجة (CR) من (الاستقطاب الأخضر) على (الموارد وتمكين العاملين) أقل من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب اكبر من 0.05. عليه يتم رفض الفروض.

واخيرا نجد ان القيمة الحرجة (CR) من (التعويضات الخضراء ، التدريب الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء) على (الموارد ، تمكين العاملين ، فرق العمل) أقل من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب اكبر من 0.05. عليه يتم رفض الفروض.

الفرضية الرئيسية الثانية: القيادة الإبداعية يعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية

الشكل (5-8) الأثر المعدل القيادة الإبداعية بعد (القدرة على الاتصال) في العلاقة بين إدارة الموارد

البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية



اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

من الشكل السابق يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد تساوي 0.67 مما يعني ( الاستقطاب الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء، تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء ، التعويضات الخضراء، التدريب الأخضر ) تفسر ما بنسبة (48%) فقط مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري أكثر تاثيرا ونسبتها (52 %). وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار

جدول رقم(5-19) العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	الأبعاد	العلاقة	الأبعاد
	0.937	0.079	2.23	0.177	القدرة على الاتصال	<---	الموارد
	0.994	-0.008	6.383	-0.049	القدرة على الاتصال	<---	تمكين العاملين
	0.982	-0.023	8.01	-0.185	القدرة على الاتصال	<---	فرق العمل
	0.981	-0.024	4.605	-0.11	الاستقطاب الأخضر	<---	الموارد
	0.943	-0.071	13.235	-0.938	الاستقطاب الأخضر	<---	تمكين العاملين
	0.956	-0.055	16.643	-0.908	الاستقطاب الأخضر	<---	فرق العمل
	0.985	-0.019	12.473	-0.234	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	<---	الموارد
	0.955	-0.057	36.347	-2.056	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	<---	تمكين العاملين
	0.954	-0.058	45.476	-2.647	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	<---	فرق العمل
	0.956	0.055	30.002	1.664	التعويضات الخضراء	<---	الموارد
	0.949	0.064	86.743	5.582	التعويضات الخضراء	<---	تمكين العاملين

	0.951	0.061	108.856	6.68	التعويضات الخضراء	<---	فرق العمل
	0.942	-0.073	24.223	-1.766	التدريب الأخضر	<---	الموارد
	0.948	-0.065	69.778	-4.513	التدريب الأخضر	<---	تمكين العاملين
	0.946	-0.068	87.625	-5.951	التدريب الأخضر	<---	فرق العمل
	0.896	0.131	1.68	0.219	الصحة والسلامة الخضراء	<---	الموارد
	0.948	0.066	4.744	0.312	الصحة والسلامة الخضراء	<---	تمكين العاملين
	0.883	0.147	5.928	0.87	الصحة والسلامة الخضراء	<---	فرق العمل
لا تعدل العلاقة	<b>0.852</b>	<b>0.187</b>	0.598	0.112	Z القدرة على الاتصال_Z الاستقطاب الأخضر	<---	الموارد
لا تعدل العلاقة	<b>0.949</b>	<b>-0.064</b>	1.711	-0.109	Z القدرة على الاتصال_Z الاستقطاب الأخضر	<---	تمكين العاملين
لا تعدل العلاقة	<b>0.989</b>	<b>-0.014</b>	2.156	-0.031	Z القدرة على الاتصال_Z الاستقطاب الأخضر	<---	فرق العمل
لا تعدل العلاقة	<b>0.977</b>	<b>-0.028</b>	3.723	-0.106	Z القدرة على الاتصال_Z تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	<---	الموارد
لا تعدل العلاقة	<b>0.952</b>	<b>-0.06</b>	10.809	-0.65	Z القدرة على الاتصال_Z تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	<---	تمكين العاملين
لا تعدل العلاقة	<b>0.951</b>	<b>-0.061</b>	13.54	-0.829	Z القدرة على الاتصال_Z تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	<---	فرق العمل

الموارد	<---	Z القدرة الاتصال_Z التعويضات الخضراء	0.436	9.242	<b>0.047</b>	<b>0.962</b>	لا تعدل العلاقة
تمكين العاملين	<---	Z القدرة الاتصال_Z التعويضات الخضراء	1.7	26.718	<b>0.064</b>	<b>0.949</b>	لا تعدل العلاقة
فرق العمل	<---	Z القدرة الاتصال_Z التعويضات الخضراء	2.106	33.525	<b>0.063</b>	<b>0.95</b>	لا تعدل العلاقة
الموارد	<---	Z القدرة الاتصال_Z التدريب الأخضر	-0.201	1.49	<b>-0.135</b>	<b>0.893</b>	لا تعدل العلاقة
تمكين العاملين	<---	Z القدرة الاتصال_Z التدريب الأخضر	-0.364	4.305	<b>-0.085</b>	<b>0.933</b>	لا تعدل العلاقة
فرق العمل	<---	Z القدرة الاتصال_Z التدريب الأخضر	-0.444	5.407	<b>-0.082</b>	<b>0.935</b>	لا تعدل العلاقة
الموارد	<---	Z القدرة الاتصال_Z الصحة والسلامة الخضراء	-0.036	2.094	<b>-0.017</b>	<b>0.986</b>	لا تعدل العلاقة
تمكين العاملين	<---	Z القدرة الاتصال_Z الصحة والسلامة الخضراء	-0.21	6.024	<b>-0.035</b>	<b>0.972</b>	لا تعدل العلاقة
فرق العمل	<---	Z القدرة الاتصال_Z الصحة والسلامة الخضراء	-0.331	7.569	<b>-0.044</b>	<b>0.965</b>	لا تعدل العلاقة

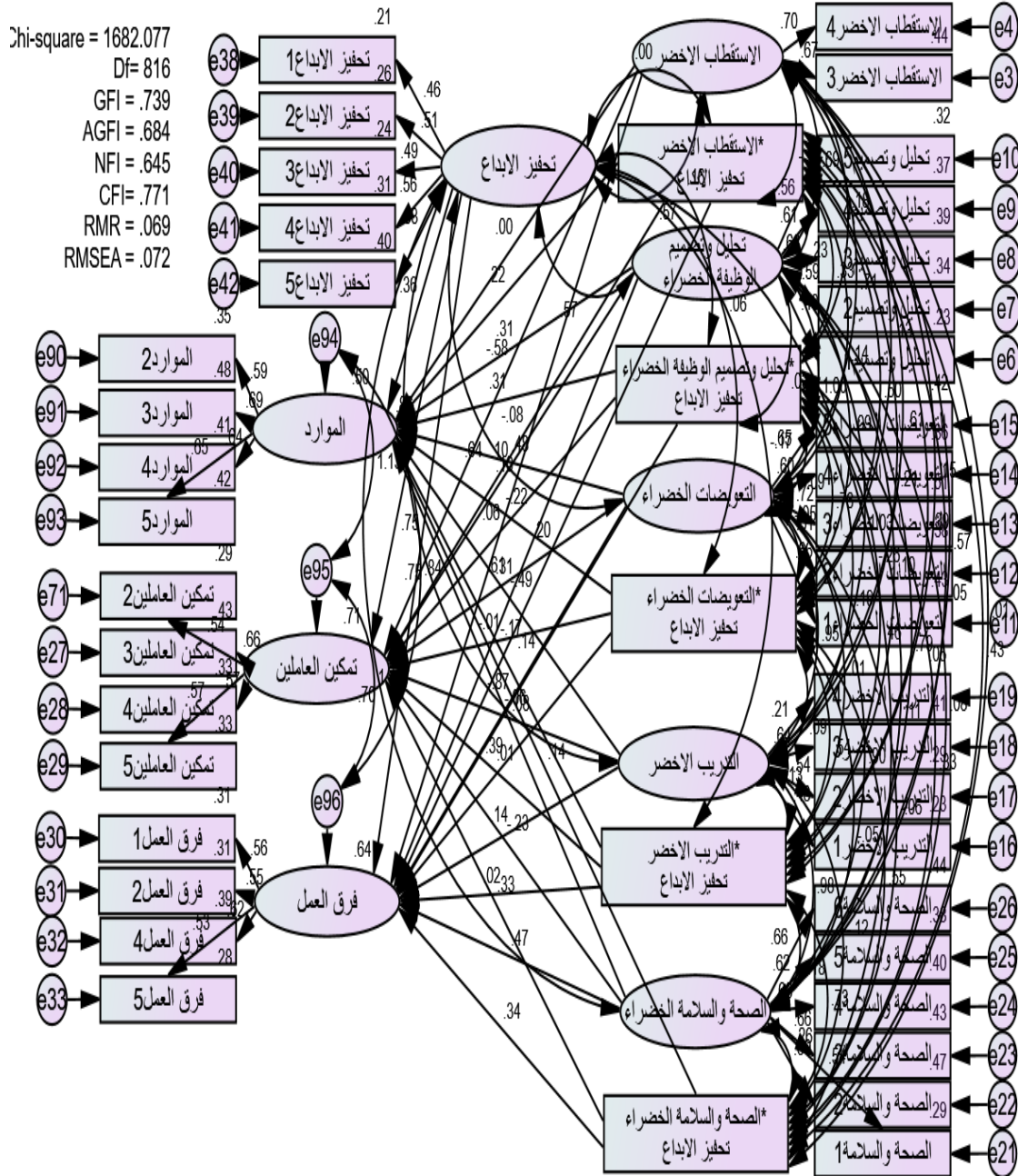
اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

من خلال بيانات الجدول (5-19) اتضح ان القيمة الحرجة (CR) للقدرة على الاتصال كمتغير تفاعلي مع أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء علي كافة أبعاد القدرات الجوهرية أقل من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب اكبر من 0.05. عليه يتم رفض الفرضية. التي تنص (القدرة على الاتصال تعدل العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية).

الفرضية الرئيسية الثانية: القيادة الإبداعية يعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية :

شكل رقم (5-9) الأثر المعدل للقيادة الإبداعية بعد (تحفيز الإبداع) في العلاقة بين إدارة الموارد

البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية



اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

من الشكل السابق يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد تساوي 0.92 مما يعني (الاستقطاب الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء، تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء ، التعويضات الخضراء، التدريب الأخضر) تفسر ما بنسبة 92% مما يدل علي ان هنالك عوامل أخرى أكثر تأثيرا ونسبتها 8% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد علي مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم(5-20) العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	الأبعاد	الأبعاد
	0.366	0.905	0.409	0.37	تحفيز الابداع	الموارد
	0.065	1.842	0.447	0.824	تحفيز الابداع	تمكين العاملين
	0.084	1.729	0.474	0.819	تحفيز الابداع	فرق العمل
	0.998	0.002	0.681	0.001	الاستقطاب الأخضر	الموارد
	0.644	-0.462	0.687	-0.318	الاستقطاب الأخضر	تمكين العاملين
	0.938	0.078	0.782	0.061	الاستقطاب الأخضر	فرق العمل
	0.859	0.177	1.703	0.302	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	الموارد
	0.953	0.059	1.592	0.093	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	تمكين العاملين
	0.86	0.176	1.87	0.329	تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	فرق العمل
	0.935	0.081	3.858	0.314	التعويضات الخضراء	الموارد
	0.922	0.098	3.728	0.364	التعويضات الخضراء	تمكين العاملين
	0.892	-0.136	4.388	-0.595	التعويضات الخضراء	فرق العمل
	0.887	-0.142	3.015	-0.43	التدريب الأخضر	الموارد
	0.986	-0.018	2.949	-0.053	التدريب الأخضر	تمكين العاملين
	0.971	0.036	3.504	0.126	التدريب الأخضر	فرق العمل
	0.85	0.189	0.307	0.058	الصحة والسلامة الخضراء	الموارد
	0.631	-0.48	0.316	-0.152	الصحة والسلامة الخضراء	تمكين العاملين



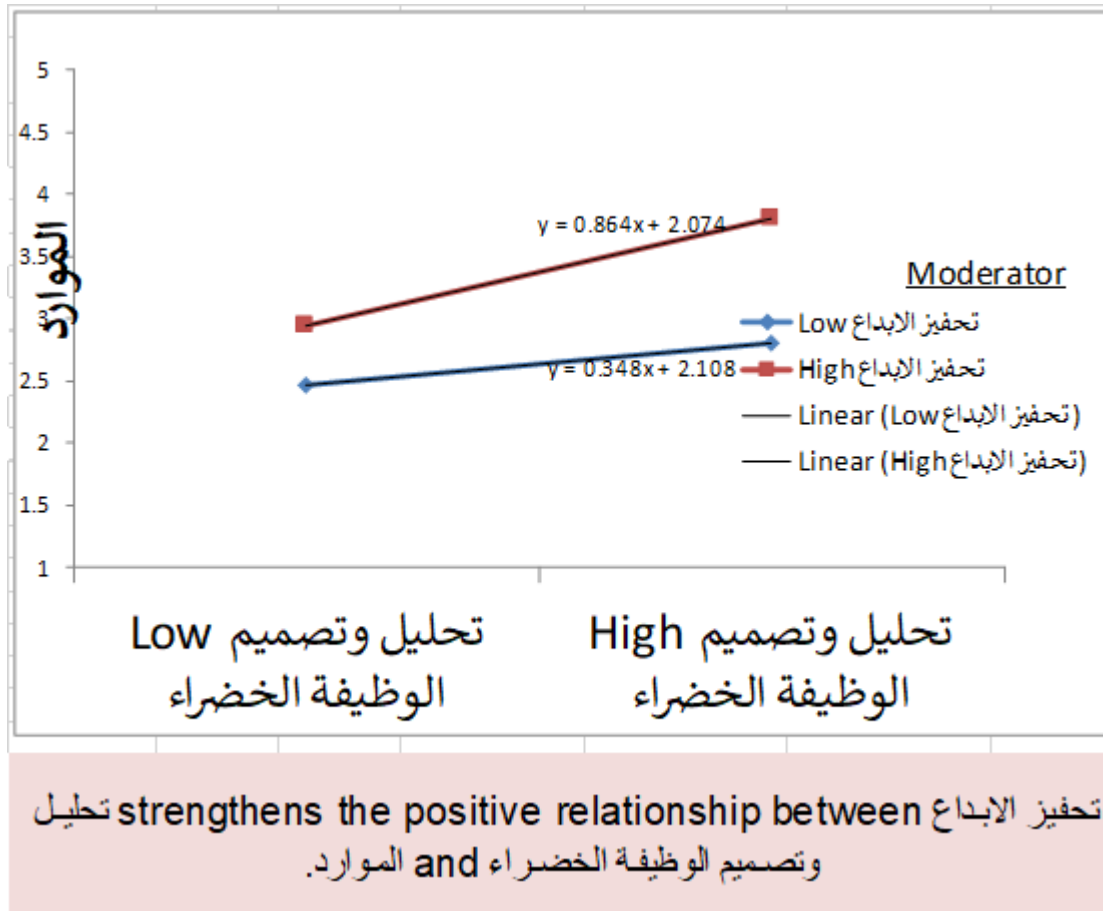
	0.311	1.013	0.35	0.354	الصحة والسلامة الخضراء	<---	فرق العمل
لا تعدل العلاقة	<b>0.505</b>	<b>0.667</b>	0.153	0.102	Zتحفيز الابداع_Z الاستقطاب الأخضر	<---	الموارد
لا تعدل العلاقة	<b>0.822</b>	<b>-0.225</b>	0.155	-0.035	Zتحفيز الابداع_Z الاستقطاب الأخضر	<---	تمكين العاملين
لا تعدل العلاقة	<b>0.568</b>	<b>0.571</b>	0.175	0.1	Zتحفيز الابداع_Z الاستقطاب الأخضر	<---	فرق العمل
تعدل العلاقة	0.001	3.183	0.04	0.129	Zتحفيز الابداع_Z تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	<---	الموارد
تعدل العلاقة	0.033	2.133	0.035	0.076	Zتحفيز الابداع_Z تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	<---	تمكين العاملين
تعدل العلاقة	0.023	2.274	0.04	0.092	Zتحفيز الابداع_Z تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء	<---	فرق العمل
لا تعدل العلاقة	<b>0.918</b>	<b>-0.103</b>	1.015	-0.105	Zتحفيز الابداع_Z التعويضات الخضراء	<---	الموارد
لا تعدل العلاقة	<b>0.997</b>	<b>-0.004</b>	0.978	-0.003	Zتحفيز الابداع_Z التعويضات الخضراء	<---	تمكين العاملين
لا تعدل العلاقة	<b>0.863</b>	<b>-0.173</b>	1.153	-0.2	Zتحفيز الابداع_Z التعويضات الخضراء	<---	فرق العمل
لا تعدل العلاقة	<b>0.793</b>	<b>-0.262</b>	0.301	-0.079	Zتحفيز الابداع_Z التدريب الأخضر	<---	الموارد
لا تعدل العلاقة	<b>0.991</b>	<b>0.011</b>	0.29	0.003	Zتحفيز الابداع_Z التدريب الأخضر	<---	تمكين العاملين
لا تعدل العلاقة	<b>0.975</b>	<b>0.031</b>	0.351	0.011	Zتحفيز الابداع_Z التدريب الأخضر	<---	فرق العمل
لا تعدل العلاقة	<b>0.571</b>	<b>0.567</b>	0.092	0.052	Zتحفيز الابداع_Z الصحة والسلامة الخضراء	<---	الموارد
لا تعدل العلاقة	<b>0.215</b>	<b>1.241</b>	0.092	0.115	Zتحفيز الابداع_Z الصحة والسلامة الخضراء	<---	تمكين العاملين
لا تعدل العلاقة	<b>0.213</b>	<b>1.245</b>	0.109	0.136	Zتحفيز الابداع_Z الصحة والسلامة الخضراء	<---	فرق العمل

من خلال بيانات الجدول (5-20) اتضح ان القيمة الحرجة (CR) تحفيز الابداع كمتغير تفاعلي مع أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء علي كافة أبعاد القدرات الجوهرية أقل من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب اكبر من (0.05). عليه يتم رفض الفرضية.

في حين ان القيمة الحرجة (CR) تحفيز الابداع كمتغير تفاعلي بين تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء على كل من (الموارد ، تمكين العاملين ، فرق العمل) أكبر من (1.96) ومستوى الدلالة المحتسب أقل من 0.05. عليه يتم قبول الفرضية. وعليه يتم رسم الأثر المعدل عن طريق ميل الانحدار.

من أجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض. كما موضحة بالشكل التالي.

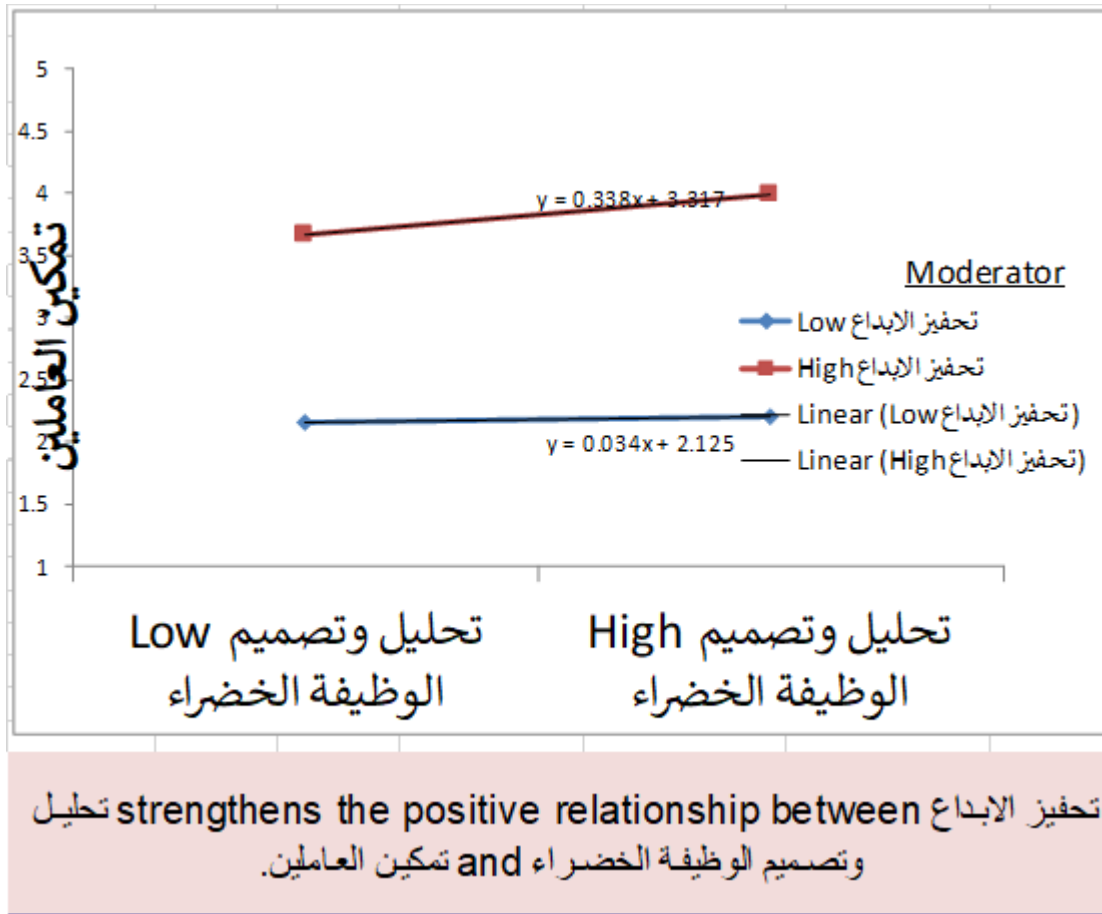
شكل رقم (5-10) الدور المعدل تحفيز الابداع كمتغير معدل تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء على (الموارد)



اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

تشير هذه العلاقة إلى أن المتغير المعدل تحفيز الابداع يعدل العلاقة بين تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر والموارد ، كما يوضح الشكل أن تحفيز الابداع مرتفع تأثيره في تعديل العلاقة ما تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر والموارد.

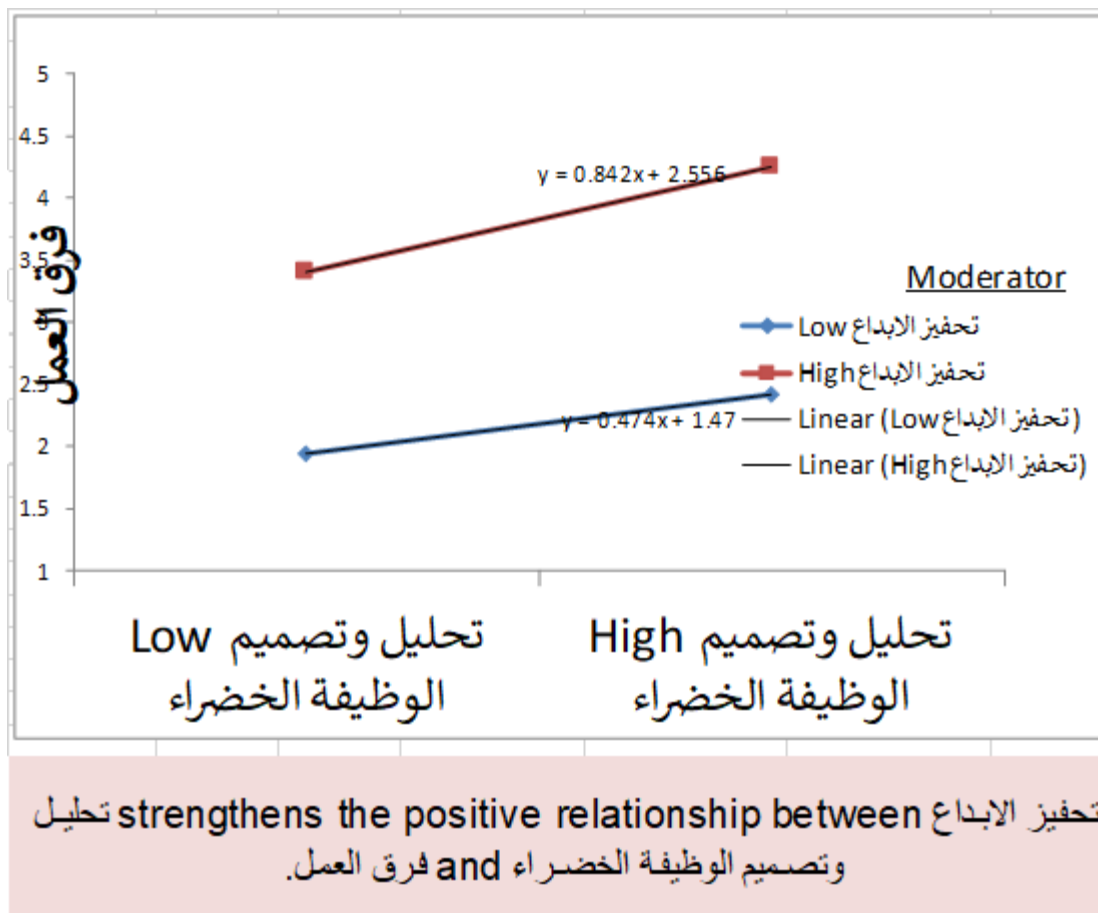
شكل رقم (5-11) الدور المعدل تحفيز الابداع كمتغير معدل تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء على (تمكين العاملين)



اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

تشير هذه العلاقة إلى أن المتغير المعدل تحفيز الابداع يعدل العلاقة بين تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر وتمكين العاملين ، كما يوضح الشكل أن تحفيز الابداع مرتفع تأثيره في تعديل العلاقة ما بين تحليل تصميم الوظيفة الأخضر وتمكين العاملين.

شكل رقم (5-12) تحفيز الابداع كمتغير معدل بين تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء على (فرق العمل)



اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

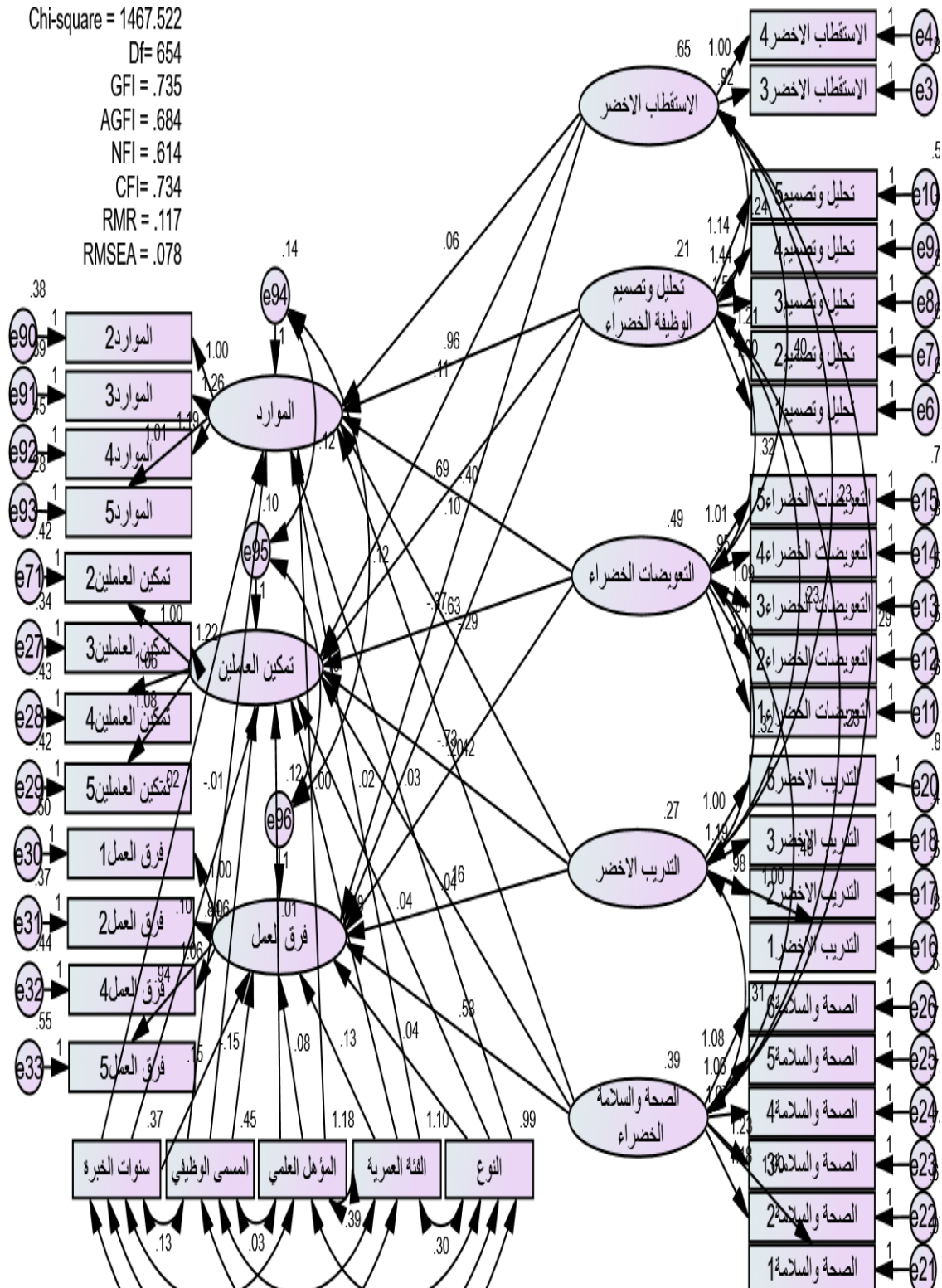
تشير هذه العلاقة إلى أن المتغير المعدل تحفيز الابداع يعدل العلاقة بين تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر وفرق العمل ، كما يوضح الشكل أن تحفيز الابداع مرتفع تأثيره في تعديل العلاقة ما تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر وفرق العمل.

5-18. أثر المتغيرات الديمغرافية (بيانات المبحوث) على إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية :

تم استعمال اختبار (MGA) وذلك لاختبار ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية تعزى لمتغيرات الديمغرافية الخاصة بالشركة، حيث تظهر النتائج الشكل التالي

شكل رقم (5-13) تأثير المتغيرات الديمغرافية

Chi-square = 1467.522  
 Df= 654  
 GFI = .735  
 AGFI = .684  
 NFI = .614  
 CFI= .734  
 RMR = .117  
 RMSEA = .078



اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(5-21) تأثير بيانات الشركة على متغيرات الدراسة

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات		الأبعاد
قبول الفرضية	0.001	3.25	0.04	0.129	الفئة العمرية	<---	فرق العمل
قبول الفرضية	0.03	2.166	0.035	0.076	الفئة العمرية	<---	تمكين العاملين
رفض الفرضية	0.575	0.56	0.035	0.02	الفئة العمرية	<---	الموارد
رفض الفرضية	0.263	1.12	0.038	0.043	النوع	<---	فرق العمل
رفض الفرضية	0.254	1.14	0.035	0.04	النوع	<---	تمكين العاملين
رفض الفرضية	0.399	0.843	0.035	0.029	النوع	<---	الموارد
قبول الفرضية	0.033	2.131	0.04	0.084	المؤهل العلمي	<---	فرق العمل
رفض الفرضية	0.803	0.25	0.034	0.008	المؤهل العلمي	<---	تمكين العاملين
رفض الفرضية	0.901	0.125	0.034	0.004	المؤهل العلمي	<---	الموارد
قبول الفرضية	0.008	-2.641	0.056	-0.148	المسمى الوظيفي	<---	فرق العمل
رفض الفرضية	0.207	-1.263	0.049	-0.062	المسمى الوظيفي	<---	تمكين العاملين
رفض الفرضية	0.855	-0.183	0.049	-0.009	المسمى الوظيفي	<---	الموارد
قبول الفرضية	0.015	2.443	0.063	0.154	سنوات الخبرة	<---	فرق العمل
قبول الفرضية	0.071	1.802	0.056	0.102	سنوات الخبرة	<---	تمكين العاملين
رفض الفرضية	0.734	-0.34	0.057	-0.019	سنوات الخبرة	<---	الموارد

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020).

حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (5-21) ان قيمة (C.R.) للمسار من فرق العمل إلى المتغير التحكمي الفئة العمرية بلغ (3.25) وهو أعلى من (1.96) وان القيمة الحرجة هي (0.001) وهي أقل من (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية، كما وان قيمة (C.R.) للمسار من تمكين العاملين إلى المتغير التحكمي الفئة العمرية بلغ (2.166) وهو أعلى من (1.96) وان القيمة الحرجة هي (0.03) وهي أقل من (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية، ان قيمة (C.R.) للمسار من الموارد إلى المتغير التحكمي الفئة العمرية بلغ (0.56) وهو أقل من (1.96) وان القيمة الحرجة هي (0.575) وهي أعلى من (0.05) وعليه يتم رفض الفرضية، ان قيمة (C.R.) للمسار من فرق العمل إلى المتغير التحكمي النوع بلغ (1.12) وهو أقل من (1.96)

وان القيمة الحرجة هي (0.263) وهي أقل من (0.05) وعلية يتم رفض الفرضية، ان قيمة (C.R.) للمسار من تمكين العاملين إلى المتغير التحكمي النوع بلغ (1.14) وهو أعلى من (1.96) وان القيمة الحرجة هي (0.254) وهي أقل من (0.05) وعلية يتم رفض الفرضية، ان قيمة (C.R.) للمسار من الموارد إلى المتغير التحكمي النوع بلغ (0.843) وهو أعلى من (1.96) وان القيمة الحرجة هي (0.399) وهي أقل من (0.05) وعلية يتم رفض الفرضية، ان قيمة (C.R.) للمسار من فرق العمل إلى المتغير التحكمي المؤهل العلمي بلغ (2.131) وهو أعلى من (1.96) وان القيمة الحرجة هي (0.033) وهي أقل من (0.05) وعلية يتم قبول الفرضية، ان قيمة (C.R.) للمسار من تمكين العاملين إلى المتغير التحكمي المؤهل العلمي بلغ (0.25) وهو أعلى من (1.96) وان القيمة الحرجة هي (0.803) وهي أقل من (0.05) وعلية يتم رفض الفرضية، كما ان قيمة (C.R.) للمسار من الموارد إلى المتغير التحكمي المؤهل العلمي بلغ (0.125) وهو أقل من (1.96) وان القيمة الحرجة هي (0.901) وهي اكبر من (0.05) وعلية يتم رفض الفرضية، ان قيمة (C.R.) للمسار من فرق العمل إلى المتغير التحكمي المسمى الوظيفي بلغ (-2.641) وهو أعلى من (1.96) وان القيمة الحرجة هي (0.803) وهي أقل من (0.05) وعلية يتم قبول الفرضية، ان قيمة (C.R.) للمسار من تمكين العاملين إلى المتغير التحكمي المسمى الوظيفي بلغ (-1.263) وهو أقل من (1.96) وان القيمة الحرجة هي (0.207) وهي اكبر من (0.05) وعلية يتم قبول الفرضية، ان قيمة (C.R.) للمسار من الموارد إلى المتغير التحكمي المسمى الوظيفي بلغ (-0.183) وهو أقل من (1.96) وان القيمة الحرجة هي (0.855) وهي اكبر من (0.05) وعلية يتم رفض الفرضية، ان قيمة (C.R.) للمسار من فرق العمل إلى المتغير التحكمي سنوات الخدمة بلغ (2.443) وهو أعلى من (1.96) وان القيمة الحرجة هي (0.015) وهي أقل من (0.05) وعلية يتم قبول الفرضية، كما ان قيمة (C.R.) للمسار من تمكين العاملين إلى المتغير التحكمي سنوات الخبرة بلغ (1.802) وهو أعلى من (1.96) وان القيمة الحرجة هي (0.071) وهي أقل من (0.05) وعلية يتم قبول الفرضية، ان قيمة (C.R.) للمسار من الموارد إلى المتغير التحكمي سنوات الخبرة بلغ (-0.34) وهو أقل من (1.96) وان القيمة الحرجة هي (0.734) وهي أعلى من (0.05) وعلية يتم رفض الفرضية.



خلاصة أن قيمة (C.R.) لكافة المسارات من المتغيرات التحكمية الي المتغيرات التابعة أقل من (1.96) وقيمة (P) اكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية.

الا ان هنالك فروق جوهرية للفئة العمرية علي فرق العمل وتمكين العاملين ، وايضا للمؤهل العلمي علي فرق العمل ، وكذلك المسمى الوظيفي علي فرق العمل ، واخيرا سنوات الخبرة علي كل من فرق العمل وتمكين العاملين حيث بلغت قيمة (C.R.) اكبر من (1.96) حيث بلغت وقيمة (P) أقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً مما يشير الي وجود فروق جوهرية.

## 5-17. ملخص اختبار الفرضيات

### شكل رقم (5-14) ملخص اختبار الفرضيات

قبول جزئي	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر ، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر ، الصحة والأمان الأخضر ، التعويضات الخضراء) على القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال ، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:	H1
قبول الفرضية	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحليل الوظيفة الأخضر على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.	1-1
قبول الفرضية	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحليل الوظيفة الأخضر على العمل الجماعي في شركة غاز الشمال	2-1
رفض الفرضية	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحليل الوظيفة الأخضر على الموارد في شركة غاز الشمال	3-1
رفض الفرضية	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتدريب الأخضر على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.	4-1
رفض الفرضية	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتدريب الأخضر على العمل الجماعي في شركة غاز الشمال	5-1
رفض الفرضية	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتدريب الأخضر على الموارد في شركة غاز الشمال	6-1
رفض الفرضية	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الاستقطاب الأخضر	7-1

الفرضية	على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.	
رفض الفرضية	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الاستقطاب الأخضر على الأداء الأخضر على الموارد في شركة غاز الشمال	8-1
قبول الفرضية	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الاستقطاب الأخضر على العمل الجماعي في شركة غاز الشمال	9-1
رفض الفرضية	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الصحة والسلامة الخضراء الأخضر على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.	-1 10
رفض الفرضية	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الصحة والسلامة الخضراء على العمل الجماعي في شركة غاز الشمال	-1 11
قبول الفرضية	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الصحة والسلامة الخضراء على الموارد في شركة غاز الشمال	-1 12
رفض الفرضية	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) التعويضات الخضراء على تمكين العاملين في شركة غاز الشمال	-1 13
رفض الفرضية	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) التعويضات الخضراء الأخضر على العمل الجماعي في شركة غاز الشمال	-1 14
رفض الفرضية	يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) التعويضات الخضراء على الموارد في شركة غاز الشمال.	-1 15

تعديل جزئي	H4 : القيادة الابداعية بأبعادها (حل المشكلات ،القدرة على الاتصال والتواصل) تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر ، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر ، الصحة والأمان الأخضر ، التعويضات الخضراء) و القدرات الجوهرية بأبعادها (تمكين العاملين ، العمل الجماعي ، الموارد ) في شركة غاز الشمال ، ويتفرع عنها الفرضيات الفرضية الآتية:
تعديل العلاقة	1-4 تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين تحليل الوظيفة الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
تعديل العلاقة	2-4 2-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين تحليل الوظيفة الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
تعديل العلاقة	3-4 3- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين تحليل الوظيفة الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال
لا تعدل العلاقة	4-4 4-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.
لا تعدل العلاقة	5-4 5-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال
لا تعدل العلاقة	6-4 6- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال

لا تعدل العلاقة	7-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين التدريب الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.	7-4
لا تعدل العلاقة	8-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين التدريب الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال	8-4
لا تعدل العلاقة	9- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين التدريب الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال	9-4
لا تعدل العلاقة	10-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.	10-4
لا تعدل العلاقة	11-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال	11-4
لا تعدل العلاقة	12- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء و الموارد في شركة غاز الشمال	12-4
لا تعدل العلاقة	13-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين التعويضات الخضراء و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.	13-4
لا تعدل العلاقة	14-تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين التعويضات الخضراء والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال	14-4
لا تعدل العلاقة	15- تحفيز الإبداع يعدل العلاقة بين التعويضات الخضراء و الموارد في شركة غاز الشمال	15-4
لا تعدل العلاقة	16_القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين تحليل الوظيفة الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.	16-4
لا تعدل العلاقة	17-القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين تحليل الوظيفة الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال	17-4

لا تعدل العلاقة	18- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين تحليل الوظيفة الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال	18-4
لا تعدل العلاقة	19- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.	19-4
لا تعدل العلاقة	20- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال	20-4
لا تعدل العلاقة	21- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال	21-4
لا تعدل العلاقة	22- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين التدريب الأخضر و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.	22-4
لا تعدل العلاقة	23- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين التدريب الأخضر والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال	23-4
لا تعدل العلاقة	24- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين التدريب الأخضر و الموارد في شركة غاز الشمال	24-4
لا تعدل العلاقة	25- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.	25-4
لا تعدل العلاقة	26- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال	26-4
لا تعدل العلاقة	27- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين الصحة والسلامة الخضراء و الموارد في شركة غاز الشمال	27-4
لا تعدل العلاقة	28- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين التعويضات الخضراء و تمكين العاملين في شركة غاز الشمال.	28-4

لا تعدل العلاقة	29- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين التعويضات الخضراء والعمل الجماعي في شركة غاز الشمال	29-4
لا تعدل العلاقة	30- القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين التعويضات الخضراء و الموارد في شركة غاز الشمال	30-4

## الفصل السادس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 0-6 تمهيد

في هذا الفصل ومن خلال المنهجية والخطوات التي اتبعت لبلوغ أهداف هذه الدراسة ، وما اشتملت عليه الدراسة من ادبيات الدراسات السابقة حولة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية وأثر القيادة الابداعية بالشركة على هذه العلاقة ، ففي هذا الفصل سيتم مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة من واقع تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والتي تمثل الأداة الرئيسة التي اعتمدت عليها في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في عينة من العاملين في شركة غاز الشمال ومن واقع النتائج التي توصلت اليها الدراسة سيتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات والتي قد تساهم في تبني استراتيجيات تمكن الادارات العليا في اتخاذ القرارات، كما سيتم عرض أوجه القصور والمحددات التي واجهت الدراسة. ومن ثم توصية بمقترحات بحوث مستقبلية ترشد القادمين لسد القصور في هذه الدراسة.

تم اختيار بيانات الدراسة من واقع الدراسة الميدانية والتي تم جمعها عبر (286) استبانة بنسبة استجابة بلغت (92.6%) من جملة الاستبانات الموزعة والبالغ عددها (320) استبانة موجه إلى العاملين في شركة غاز الشمال، تم استعمال البرنامج الاحصائي (Amos v23) من أجل الحصول على الاعتمادية والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي والارتباط وتحليل المسار وغيرها من اساليب الاحصاء الوصفي الاستدلالي للإجابة على اسالة البحث واختبار الفرضيات حيث كان سؤال البحث الرئيس على النحو التالي:



إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء، الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء، التعويضات الخضراء) على القدرات الجوهرية (الموارد، العمل الجماعي، تمكين العاملين) في ظل القيادة الإبداعية كمتغير معدل في شركة غاز الشمال. ومن أجل تحقيق هذا السؤال كانت هناك أسئلة

**السؤال الفرعي الأول:** ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة غاز الشمال؟

**السؤال الفرعي الثاني:** ما مستوى القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال؟

**السؤال الفرعي الثالث:** ماهي العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال؟

**السؤال الفرعي الرابع:** هل القيادة الإبداعية تعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال؟

## 1-6 خلاصة النتائج

بينت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال الأبعاد (الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء، التعويضات الخضراء) إلى وجود علاقة لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على القدرات الجوهرية من خلال الأبعاد (العمل الجماعي، الموارد) في شركة غاز الشمال، و القيادة الإبداعية بأبعادها (القدرة على الاتصال والتواصل، وتحفيز الإبداع) تعدل العلاقة بشكل جزئي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال.

## 2-6 مناقشة النتائج

تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف استكشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، واختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزيع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها المعياري عن الوسط الحسابي، بحث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى، وتم استعمال برنامج التحليل الاحصائي (Amos v23) في اجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي حيث تم تحليل كل متغير على حده. كما أعتمد الباحث في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكأمنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تمثل أنموذجات المعادلة البنائية ترجمات لسلسة من علاقات السبب والنتيجة المفروضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استعمال أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الاسلوب متعدد المزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفي ما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت اليها الدراسة.

### 3-6 مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة غاز الشمال

اتضح من خلال التحليل للبيانات التي تم جمعها بان الاستقطاب الأخضر جاء بمتوسط حسابي عالي، وبانحراف معياري متجانس وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت 84% وهي نسبة مرتفعة جدا في الدلالة الاحصائية وهذا يدل على وعي موظفي الشركة ببعيد الاستقطاب الأخضر ومعرفتهم الكاملة بأهميته، وأوضحت نتائج الدراسة ان بعد تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء الأخضر جاء بمتوسط حسابي عالي، وبانحراف معياري متجانس وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت 81% وهي

نسبة مرتفعة جدا في الدلالة الاحصائية، وهذا يدل على استعمال الشركة لهذا المعيار في عملهم والفهم المدرك لدى العاملين بما يحتويه هذا البعد، كما بينت النتائج ان بعد التعويضات الخضراء جاء بمتوسط حسابي عالي، وبانحراف معياري متجانس وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت 79% وهي نسبة مرتفعة جدا في الدلالة الاحصائية وهذا يدل على ان الشركة تعمل بهذا النظام في عملية تعويض الموظفين وان كل العاملين في الشركة لديهم المعرفة المدركة بعملية التعويضات الخضراء، وتبين ان التدريب الأخضر جاء بمتوسط حسابي عالي، وبانحراف معياري متجانس وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت 81% وهي نسبة مرتفعة جدا في الدلالة الاحصائية، وهذا مؤشر على ان أفراد الشركة لديهم المعرفة بعمليات التدريب الأخضر ، وكما جاء بعد الصحة والسلامة الخضراء بمتوسط حسابي عالي، وبانحراف معياري متجانس وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت 80% وهي نسبة مرتفعة جدا في الدلالة الاحصائية وهذا يدل على ان لدى الأفراد العاملين وعي بماهية الصحة والسلامة الخضراء وهناك تقبل واضح لها في العمل في الشركة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الجبوري، 2016)، ودراسة (السكرانة، 2017). وبالرجوع إلى نظرية الموارد التي استندت اليها الدراسة والتي أشارت إلى ان في المدى الطويل تنشئ الشركة تنافسية قدراتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بالتكلفة الأقل وبسرعة اكبر من المنافسين، وان الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك الشركة إلى موارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارية الميزة التنافسية، ويعزى هذا الاختلاف إلى الاختلافات المتمثلة في ثقافات وسياسات المؤسسات الدول المتقدمة كذلك القطاعات التي اجريت بها الدراسات فالعاملين في الشركة قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة مؤسسات القطاعات الاخرى كما ان اهتمام ووعي المجتمعات لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يختلف تماما عن الدول النامية وهو ما

أثبتته الدراسة، حيث اتضح ان يقاس بخمسه أبعاد وهي(الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة الخضراء، تصميم الوظيفة الأخضر) من بعد وهذا يعد أحد الاسمهمات المنظمة ويعتبر اسهام للمعرفة.

#### 4-6 مستوى أبعاد القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال

اتضح من خلال التحليل للبيانات التي تم جمعها بان الموارد جاء بمتوسط حسابي عالي، وبانحراف معياري متجانس وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت 85% وهي نسبة مرتفعة جدا في الدلالة الاحصائية وهذا يدل على وعي الأفراد العاملين في الشركة بماهية الموارد وأهمتها واهتمام الشركة بمواردها وما تخلقه من قدرة تنافسية للشركة، كما تبين من النتائج ان بعد تمكين العاملين جاء بمتوسط حسابي عالي، وبانحراف معياري متجانس وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت 85% وهي نسبة مرتفعة جدا في الدلالة الاحصائية وهذا يدل على وعي الأفراد العاملين بعملية التمكين وفهمهم المدرك لعملية التمكين وما تحققه من مزايا في العمل التي بدورها تخلق جدارات جوهرية تمنع دخول المنافسين وتحقق ميزة تنافسية للشركة، وتبين ايضا ان بعد فرق العمل جاء بمتوسط حسابي عالي، وبانحراف معياري متجانس وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت 86% وهي نسبة مرتفعة جدا في الدلالة الاحصائية وهذا يدل على ان العاملين لديهم الدراية الكافية بعمل فرق العمل وأهمية فرق العمل وما تحققه من تميز للشركة وخلق قدرات جوهرية بدورها تخلق ميزة تنافسية للشركة، اظهرت نتائج التحليل العملي الاستكشافي للمتغير التابع(القدرات الجوهرية ) انه يقاس بثلاثة أبعاد (التمكين، الموارد، العمل الجماعي)، عند اجراء التحليل اتضح لا تستخدم مواردها بطرق مختلفة ولا يمتلك العاملين لديها المهارات والقدرات للتفاعل مع الاخرين بطرق متميزة، ويتضح ان الشركة لا تشارك عاملها بالمعلومات التي

تخص واجباتهم الوظيفية ولا يدرك العاملون الأهداف ولا تتمتع بأسلوب الرقابة الذاتية ولا يمتلك أعضاء الفريق بالاستقلالية في اتخاذ القرار ومشاركة المعلومات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (المشهداني، 2019)، ودراسة (ابو ليفة، 2016)، ودراسة (الجبرة، 2016) كما ان الشركة لا تعمل على اختيار الأفراد بناءً على المهارات والخبرات التي يمتلكونها، واتضح ان هناك ضعف في الادراك لدى العاملين للمهام المناطة بهم وان الشركة لا تعمل على الاستغلال الامثل للموارد المتاحة.

وبعد مراجعة الادبيات السابقة وعبارات الاستبانة محور القدرات الجوهرية وبالرجوع إلى نظرية الموارد التي استندت اليهما الدراسة والتي أشارت كل منهم إلى ان في المدى الطويل تنشئ تنافسية قدراتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بالتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين ، وان الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك الشركة إلى موارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها ومن ثمة يمكن استمرارية الميزة التنافسية. ويعزى هذا الاختلاف إلى الاختلافات المتمثلة في ثقافات وسياسات المؤسسات الدول المتقدمة كذلك القطاعات التي اجريت بها الدراسات فالعاملين في المؤسسات القطاع الصناعي قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة مؤسسات الاقطاعات الاخرى كما ان اهتمام ووعي المجتمعات للقدرات الجوهرية يختلف تماما عن الدول النامية وهو ما أثبتته الدراسة وهذا يعد احد الاسمهمات المنظمة ويعتبر اسهام للمعرفة.

## 5-6 مستوى تطبيق القيادة الابداعية في شركة غاز الشمال

اتضح من خلال التحليل للبيانات التي تم جمعها بان تحفيز الابداع جاء بمتوسط حسابي منخفض، وبانحراف معياري متشتت وبأهمية نسبية منخفضة بلغت 44% وهي نسبة مرتفعة

جدًا في الدلالة الاحصائية وهذا يدل على ان العاملين ليس لديهم دراية كاملة ببعد تحفيز الابداع وعملية التحفيز وان الإدارة لم توضح مفهوم تحفيز الابداع لدى العاملين، وجاء بعد القدرة على الاتصال من خلال التحليل للبيانات التي تم جمعها بمتوسط حسابي عالي، وبانحراف معياري متجانس وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت 74% وهي نسبة مرتفعة جدا في الدلالة الاحصائية وهذا يدل على ان العاملين في الشركة لديهم المعرفة والدراية بعملية الاتصال ووسائل الاتصال داخل الشركة وما تخلقه من تمييز في العمل، كما اظهرت نتائج التحليل العملي الاستكشافي للمتغير المعدل (القيادة الابداعية) انه يقاس ببعدين (القدرة على الاتصال والتواصل ، وتحفيز الابداع )، وبعد اجراء التحليلي العملي الاستكشافي لبعد القدرة على الاتصال والتواصل اتضح ان الشركة لا يمكنها تقديم خدمات مميزة على المنافسين وتوفيرها بشكل افضل ان الموارد المتاحة لديها لا تمكنها من تحقيق الأهداف الموضوعية، كما اظهرت نتائج التحليل ان الشركة ليس لديها القدرة على اكتشاف المشكلات قبل حدوثها ولا تعمل الإدارة على معالجة المشكلات بين العاملين من خلال مبدأ العدالة وانما عناك تحيز لجهة معينة من العاملين في الشركة، كذلك تبين بان الإدارة ليس لديها تقدير للزمن الملائم لاتخاذ القرار أي أن يتخذ القرار بالوقت المناسب كون هناك امور حاسمة يجب ان تتخذ فيها قرارات فوريه، كما وان الإدارة في الشركة لا تعمل على ازالة العقبات من أمام العاملين التي تعرقل انجاز العمل بالصورة الصحيحة.

وهذا يدل على ان الشركة لا تستخدم وسائل حديثة في عملية الاتصال والتواصل بين الموظفين بين الأقسام المختلفة. واتضح من التحليل العملي الاستكشافي ان الشركة لا تمتلك القدرة على مواجهة الحلول والمشكلات ولا يمتلك عاملوها غير المهام الموكلة اليهم . وهذه النتيجة تتفق مع دراسة(كاظم،2011).

وبالرجوع إلى نظرية الموارد التي استندت إليها الدراسة والتي أشارت كل منهم إلى ان في المدى الطويل تنشئ تنافسية قدراتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بالتكلفة أقل وبسرعة اكبر من المنافسين، ويعزى هذا الاختلاف إلى الاختلافات المتمثلة في ثقافات وسياسات الشركات في الدول المتقدمة كذلك القطاعات التي اجريت بها الدراسات فالعاملين في المؤسسات القطاع الصناعي قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة مؤسسات الاقطاعات الاخرى كما ان اهتمام ووعي المجتمعات للقيادة الابداعية وهذا يعد احد الاسمهمات المنظمة ويعتبر اسهام للمعرفة.

#### 6-6 أثر خصائص الشركة المبحوثة على متغيرات الدراسة

احتوت البيانات الأساسية على خمسة عناصر هي: الفئة العمرية، النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، فيما يتعلق بالفئة العمرية فقد اتضح من تحليل البيانات ان الفئة العمرية يؤثر على القدرات الجوهرية في بعدي (فرق العمل وتمكين العاملين) ولا يؤثر على بعد الموارد وهذا مؤشر على ان الشركة المبحوثة كلما اهتمت بالفئة العمرية المتوسطة كلما استطاعت ان تحصل على فرق عمل أنموذجية وكذلك استطاعت ان تتجه نحو تمكين العاملين مما ينعكس ايجابيا على الانتاج، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة(صابون وبلل 2017)،(Mohammed & Balal,2017) التي توصلت ان المؤسسات المهمة بالفئة العمرية وطاقات الشباب يكون تأثيرها على الأداء اكبر من غيرها من المؤسسات الخدمية، كما خلصت نتائج الدراسة إلى ان النوع اي جنس الفرد العامل لا يؤثر على القدرات الجوهرية بأبعادها وهذا يدل على ان الشركة المبحوثة تعمل بشكل حيادي مع جميع الموظفين ولأ توجد هناك فروق من حيث جنس الفرد العامل، اما فيما يتعلق المؤهل العلمي فقد توصلت الدراسة إلى انه يؤثر على

فرق العمل بشكل واضح وهذا يشير إلى ان الشركة تسعى إلى استثمار الطاقات الشبابية العالية واستثمار الروح العالية التي يمتلكها اصحاب المؤهلات العلمية العالية، وهذا يتفق مع دراسة (المشهداني، 2019) ، كما اظهرت النتائج ان المؤهل العلمي لا يؤثر في تمكين العاملين والموارد، وهذا مؤشر على ان إدارة الشركة حريصة على ان تكون الصلاحيات بيد الإدارة العليا وعدم تخويل العاملين في اتخاذ القرارات المبنية على أسس علمية، كما وظهرت نتائج الدراسة ان المسمى الوظيفي له تأثير على فرق العمل وهذا مؤشر على ان الشركة تسعى إلى خلق تنافس بين الموظفين على المسمى الوظيفي حيث يستعمل فئات معينة في فرق العمل، وظهرت النتائج ان المسمى الوظيفي لا يؤثر على تمكين العاملين والموارد وهذا مؤشر على ان الشركة تنظر إلى موظفيها ليس على اساس المسمى وانما على اساس الكفاءة والقدرة على الانجاز، واخير اظهرت نتائج الدراسة ان لسنوات الخبرة أثر واضح على فرق العمل وتمكين العاملين، وهذا مؤشر جيد يدل على ان الشركة تمتلك كفاءات لديهم خبرة علمية وعملية وان الموظفين كلما كانت سنوات الخبرة لديهم عالية كلما اصبحوا أكثر كفاءة في انجاز الاعمال وتحقيق أهداف الشركة وتحقيق التميز وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

## 6-7 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية في شركة غاز

الشمال:

اظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بعد (تصميم وتحليل العمل، الصحة والسلامة الخضراء، الاستقطاب الأخضر) و القدرات الجوهرية في الشركة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Adham, 2016)، ودراسة (الجبرة، 2016) التي نصت على ان ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب



الأخضر ، التدريب الأخضر) لها علاقة ايجابية مع القدرات الجوهرية، وهذه النتائج تؤكد ان الاهتمام بالوظائف الخضراء المتمثلة بالاستقطاب والتدريب الأخضر تسأهم في رفع أداء العاملين والاستعمال الامثل للموارد المتاحة بالشركة. و توافقت الدراسة مع العديد من الدراسات إلى ان تبني إدارة الموارد البشرية الخضراء تسأهم في تحسين امتلاك ميزة وقدرة تنافسية للشركة كما في دراسة (Ahmed,2015) و (sudin, 2011). دراسة(قطيشات، 2017) و(Ruchismita, 2015)، (خلف، 2014) و(Nimsith SI. & al. 2014).وكذلك اظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بعد (تحليل وتصميم العمل ) و القدرات الجوهرية في الشركة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة(Adham, 2016)، ودراسة(الجبرة، 2016) التي نصت على ان ممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل ، التدريب الأخضر) لها علاقة ايجابية مع القدرات الجوهرية (الموارد ) واختلفت مع الدراسات السابقة في بعض الأبعاد، وهذه النتائج تؤكد ان الاهتمام بالوظائف الخضراء المتمثلة بالاستقطاب والتدريب الأخضر تسأهم في رفع أداء العاملين والاستعمال الامثل للموارد المتاحة بالشركة. اظهرت نتائج التحليل لبيانات الدراسة انه لا توجد علاقة بين الاستقطاب الأخضر و(الموارد وتمكين العاملين) وهذا يشر إلى ان الشركة لا تعمل على تضمين مبادئ التمكين ضمن المتطلبات في عملية الاستقطاب ، وكذلك أشارت النتائج إلى ان توجد علاقة بين الاستقطاب الأخضر وفرق العمل، وهذا يدل على ان الشركة تعمل على تضمين مبادئ العمل الجماعي ضمن عملية الاستقطاب وانها تسعى إلى جلب الأشخاص الذين يمتلكون مهارات وميول للعمل الجماعي ولديهم روح الفريق الواحد، كما بينت وانه نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة بين تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء والموارد، اي لا يكون ضمن برنامج إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركة وضع اسس لتحليل وتصميم

العمل بطريقة تدعم بها بيئة العمل، كما ظهرت النتائج انه هناك علاقة بين تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء وتمكين العاملين، وهذا يشير إلى ان إدارة الموارد البشرية تعمل على تضمين مبدا تخويل الصلاحيات وتمكين العاملين ضمن تحليل وتصميم العمل، كما اظهرت نتائج الدراسة انه يوجد علاقة بين بعد تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء وفرق العمل، وهذا يشير إلى ان هناك تضمين لمبادئ فرق العمل في عملية تصميم الوظيفة، كما اظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة بين التعويضات الخضراء وكلا من (الموارد، وتمكين العاملين، وفرق العمل) وهذا يشير إلى عدم اهتمام الإدارة بتضمين مبدا التعويضات الخضراء في مبدا العمل، وكما اظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة بين التدريب الأخضر وكلا من (الموارد، وتمكين العاملين، وفرق العمل) وهذا يشير إلى عدم اهتمام الإدارة بتضمين مبدا التدريب الأخضر في مبدا العمل وبرامج التدريب وهذا يعتبر من السلبيات في العمل ، كما واطهرت النتائج انه يوجد علاقة بين الموارد والصحة والسلامة الخضراء وهذا يدل على ان في الشركة هناك توجه نحو الصحة والاهتمام بالبيئة ودعم التوجه نحو العمل الأخضر، اظهرت النتائج انه لا توجد علاقة بين الصحة والسلامة الخضراء و(تمكين العاملين و فرق العمل) وهذه النتيجة تشير إلى الإدارة لا تعمل على تضمين برامج الصحة والسلامة ضمن مناهج فرق العمل وعملية تمكين العاملين، واطهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات ان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والمقدرات الجوهرية علاقة ايجابية بقبول جزئي بين(الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة الخضراء) القدرات الجوهرية (تمكين العاملين، وفرق العمل، الموارد)، وان هذه النتائج تتفق وتختلف مع الدراسات السابقة حسب الأبعاد التي تم تناولها فمنها ما اتفق جزيا ومنها ما اختلف جزئيا كدراسة (حسين، ودانوك، 2017) التي تناولت القدرات الجوهرية على الأداء ودراسة (المشهداني، 2019)، التي تناولت

الثقافة التنظيمية على القدرات الجوهرية ودراسة (الخفاجي، 2018 ) والتي تناولت إدارة المعرفة على القدرات الجوهرية ودراسة (محمد، 2017) ودراسة (Eidan, 2018) ودراسة (عبدالكريم، ومحمد، 2019) ودراسة (الصميدعي، والزبيدي، 2020) التي تناولت اثتر إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموظفين ودراسة (Yusliza, et al, 2017) ودراسة (Mishra, 2017) ودراسة (الطاهر، 2019) والتي تناولت إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء إدارة الموارد ودراسة (الجبرة، 2016)، التي تناولت التي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تساهم في تعزيز القدرات الجوهرية من خلال توفير المعارف والمهارات التي يحتاجها المدراء في المؤسسات المبحوثة، ودراسة (السكرانة، 2017)، ودراسة (الجبوري، 2015) التي توصلت إلى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب الأخضر ، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء، الصحة والسلامة ) تؤثر في القدرات التنافسية في المستشفيات الاردنية الخاصة.

أشارت نظرية الموارد إلى ان توجه الشركات بالموارد الغير ملموسة التي تمتلكها شركة غاز الشمال تعد بمثابة عنصر مهم ومتميز يميز الشركة عن الشركات الاخرى التي تمارس نفس النشاط وهذه قدرة تنافسية تميز الشركة عن الجميع ويقودها لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا مؤشر إلى ان القيادة الابداعية بأبعادها من شأنها تمكين الشركة بالحفاظ على ميزتها.

6-8 الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات

### الجوهرية في شركة غاز الشمال

للتعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استعمال اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من

المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر المباشر عن طريق A و B ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (Gaskin,2016) بتطوير (Parameter A\*B)، والذي يهدف إلى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.1) فإذا كانت قيمة الدالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإن يتم قبول الفرضية البديلة، وبعد إجراء التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة بينت النتائج، القدرة على الاتصال لا تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء، تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر) والقدرات الجوهرية، بينما اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان تحفيز الابداع يعدل العلاقة جزئياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية(الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، الصحة والسلامة الخضراء) والقدرات الجوهرية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (ادهام،2015) التي أشارت إلى وجود أثر لمتغيرات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنافسية بوجود القيادة التحويلية كمتغير معدل، كما توصلت دراسة(الجبوري، 2019) إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الابداعية بأبعادها(تحفيز الابداع) في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك اتفقت مع دراسة شديفات (2018)، الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية دراسة شركات التأمين الاردنية، وخلصت إلى وجود أثر للقيادة الابداعية في تعديل العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية. كما واتفقت مع دراسة السرحان(2017)،أثر إدارة المعرفة على القرارات الإدارية القيادة الابداعية كمتغير معدل :دراسة في الشركات الصناعية الاردنية ،وجاءت ابرز

نتائج الدراسة بوجود أثر معدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة المعرفة والقرارات الإدارية ودراسة (حمدي،2018) ودراسة (زريقات، 2018) ودراسة (ادمو، 2016) واثبتت الدراسة صحة توصية دراسة (حمدي، 2018) بدراسة القيادة الإبداعية كمتغير معدل من خلال عرض هذه النتائج اتضحت بشركة غاز الشمال تهتم بالقيادة الابداعية لمساعدتها في فهم التغيير الحاصل في البيئة سريعة التغيير والتكيف معها.

أشارت نظرية الموارد إلى ان توجه الشركات بالموارد التي تمتلكها والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها تؤدي إلى قدرات جوهرية ومن ثم يقود إلى ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن باقي منافسيها وستبقى في مقدمة منافسيها لمدة من الزمن. وهذا مؤشر إلى ان القيادة الابداعية بأبعادها تؤدي قيادة رشيدة من شأنها تستطيع الشركة بالحفاظ على ميزتها التنافسية، كما أشارت عدد من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الابداعية كمتغير معدل كدراسة دراسة شديفات (2018)، الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية دراسة شركات التأمين الاردنية، وخلصت إلى انه لا يوجد أثر للقيادة الابداعية في تعديل العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية. وكما اشارة دراسة السرحان(2017)،أثر إدارة المعرفة على القرارات الإدارية القيادة الابداعية كمتغير معدل دراسة في الشركات الصناعية الاردنية ، وكان هناك أثر للقيادة الابداعية

9-6. القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء

#### القدرات الجوهرية

اظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات ان بعد القدرة على الاتصال والتواصل لا يعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة

(حمدي،2014) حيث توصلت إلى الاتصال يعدل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأداء العاملين ، كما بينت دراسة (حمدي،2014) القدرة على الاتصال والتواصل لها تأثير في فعال في البرامج التدريبية للأطفال وتأثير مهارات التواصل الاجتماعي، وأشارت نتائج دراسة (الغزوي والطائي،2017) يعتبر العمل الجماعي من أهم وأقوى أبعاد المقدرات الجوهرية من حيث التأثير الايجابي في مستوى التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة ، فكلما زاد مستوى العمل الجماعي في المنظمة كلما انعكس وبشكل ايجابي في تعزيز مستوى التغيير المطلوب، وان واقع القدرات الجوهرية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية هو جيد جدا إذ أجمع أفراد العينة على تمتع المنظمة (بموارد ، قابليات ، اتصال ، عمل جماعي ، تمكين للعاملين وحل للمشكلات واتخاذ القرارات ) بشكل كافٍ لأجراء أي عملية تغيير ملائمة قد تحتاجها المنظمة وهذا يؤكد ترابط أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمة واثبتت دراسة (امين،2016) التي ركزت على القيادة الابداعية وأثرها على أداء العاملين إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين القيادة الابداعية بأبعادها (التمكين ، والاتصالات ، وأداء العاملين ) وهذا يدل على الدور الجوهرية الفعال للقيادة في التأثير على النهوض بمستوى العاملين بشكل افضل، وأوضحت دراسة (العابد،2012) ان القيادة الابداعية ببعده الاتصال والتواصل تأثر على أداء العاملين في المستشفيات الاردنية ويعزى ذلك إلى ان العاملين أكثر وعيا في حل المشكلات التي تواجههم عن طريق قنوات الاتصال الفعالة فيما بينهم وسهولة انسيابية التعليمات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى العاملين من خلال التعاطف مع الاخرين والاستماع إلى افكارهم ومقترحاتهم وسهولة وصولها إلى الإدارة العليا، بإضافة طرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل وتشجيعهم على اكتشاف حلول ابداعية لها، وما يقوم به المدير من ترسيخ مفهوم التواصل بين العاملين بصورة مستمرة، وهذا يؤكد على ان الاتصال

يمثل محور عملية نقل الخبرات والافكار والمهارات من وإلى الاشخاص عبر الزمن، وهذا يتفق مع دراسة (فلمان،2009) اثبتت ان 85% من نجاح الأفراد في جميع مراحل الحياة تعتمد على مدى استعماله لمهارات الاتصال مع ذاته ومع الآخرين، وهذا يدل على اعتماد الشركة لمهارات الاتصال بشكل معتدل اي تحتاج إلى ان تطور طرق الاتصال لديها كون اظهرت النتائج انها تعتمد على مهارات الاتصال بشكل جزئي ويتوجب الاعتماد على مهارات الاتصال بشكل كلي وخصوصا في ضل التطور التكنولوجي الحاصل ، وكما ان هذه النتائج تتطابق مع ما تضمنته نظرية الموارد بان الشركة تعتمد على المهارات غير الملموسة في تحقيق ميزة تنافسية لها وتحقيق وان مهارات الاتصالات والتواصل من المهارات غير الملموسة التي من خلالها تستطيع الشركة ان تحقق ميزة تنافسية لها.

#### 6-10 تحفيز الأبداع يعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية تعديلا جزئيا منخفض

اظهرت نتائج الدراسة ان بعد تحفيز الابداع يعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والقدرات الجوهرية تعديلا جزئيا منخفضا، وهذا يتفق مع دراسة ( العبيدي ،2014 ) التي اشارة إلى ان بعد تحفيز الابداع هوة البعد الأكثر استعمالا من أبعاد القيادة الابداعية في التأثير في سلوك العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة ، وتوصلت نتائج الدراسة الحالية إلى ان تحفيز الابداع يعدل العلاقة ما بين الاستقطاب الأخضر والعمل الجماعي ويعزى ذلك إلى ان الشركة تعتمد على جلب الاشخاص الذين يمتلكون مهارات عالية ويتمتعون بقدرات تمكنهم من العمل بشكل متميز وان الشركة تعمل على جلب وتطوير كوادرها البشرية وتحفيزهم على الابداع في العمل وهذا انعكس على العمل الجماعي وخلق روح الفريق كون الموظفين يعملون

بروح الفريق الواحد، حيث اكدت دراسة الساعاتي والمساري (2015) ان بعد تحفيز الابداع من أهم واقوى الأبعاد للقيادة الابداعية من حيث التأثير الايجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المبحوثة ، وكلما زاد مستوى هذا البعد في المؤسسة كلما انعكس ذلك بشكل ايجابي في تطبيق الجودة الشاملة ،واكدت العديد من الدراسات على ان تحفيز الابداع له تأثير في إدارة المعرفة ومرونة الأداء والالتزام التنظيمي كدراسة، صالح وباني(2013) والتي اثبتت ان القيادة الابداعية بأبعادها ومنها تحفيز الابداع له تأثير مباشر على إدارة المعرفة، وهذا ما يتوافق مع نظرية الموارد من حيث اعتبار تحفيز الابداع جزء منة من المهارات الملموسة وجزء من المهارات غير الملموسة فان تحقيق التميز في تحفيز الابداع يعد من المهارات التي تخلق ميزة تنافسية، ومن خلال النظر إلى نتائج الدراسة تبين ان هناك ضعف لدى الإدارة العليا في عملية تحفيز العاملين، وان الإدارة لا تمتلك القدرة على اقتراح الحلول لتدارك المشكلات، وتبين ان هناك ضعف في عملية خلق روح الابداع لدى العاملين ودفعهم نحو التجديد والتميز في العمل، هذا وان الإدارة لا تمتلك فكر متجدد لخلق مبدا المنافسة بين العاملين وهناك ضعف لمفهوم التغيير والبقاء على نفس الروتين المتكرر.

## 11-6 مضامين الدراسة

دراسة مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال ومعرفة القيادة الابداعية كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على القدرات الجوهرية، وبناءا على نتائج البحث فان الدراسة توصلت لهذه التأثيرات المبنية على نتائجها.



## أولاً: مضامين الدراسة النظرية

قامت الدراسة باختبار علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية على القدرات الجوهرية، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور ثقافي وسلوكي على الممارسات الإدارية بشركة غاز الشمال وتأثيرها على القيادة الإبداعية وانعكاسه على تحقيق تمكين العاملين في تقديم الخدمات ومساعدة متخذي القرار على الاهتمام باستقطاب عاملين ذات قدرات إبداعية ذات طابع أخضر ومشاركة جميع العاملين بالشركة وتحقيق ميزة تنافسية التي تنفرد وتتميز به المؤسسات الخدمية عنا غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها وظهرت النتائج

انه توجد علاقة ايجابية جزئية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر ، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر ، الصحة والأمان الأخضر ، التعويضات الخضراء) على القدرات الجوهرية في شركة غاز الشمال .

وكما أوضحت نتائج الدراسة ان القيادة الإبداعية بأبعادها (تحفيز الابداع ،القدرة على الاتصال والتواصل) تعدل العلاقة بشكل ايجابي جزئيا بين ممارسات إدارة الموارد الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الأخضر ، الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر ، الصحة والأمان الأخضر ، التعويضات الخضراء) و القدرات الجوهرية بأبعادها (تمكين العاملين ، العمل الجماعي ، الموارد ) في شركة غاز الشمال.

وهذا مؤشر على ان الموارد البشرية والتي تعتبر من أهم العوامل الملموسة ذات بعد بشري للتنافس وعلى الشركة اعطاء اهتمام أكثر بالموارد والقدرات الجوهرية وبطريقة صحيحة ومن مدراء مختصين كون العمليات التي تأتي بعدها من تبني عليها وبعد ذلك تتم عملية نشرها، وهو ما أشارت اليه نظرية الموارد، وهذه النقطة تمثل منطقة مثمرة لعمل دراسات مستقبلية، كما اظهرت نتائج الدراسة بانه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الابداع) من خلال الاستقطاب الأخضر والتدريب الأخضر والصحة والسلامة الخضراء والتعويضات الخضراء والقدرات الجوهرية من خلال تمكين العاملين والموارد وهذا يعد اسهام للمعرفة وازافة جديدة، واختبرت الدراسة القيادة الابداعية بأبعاد (القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الابداع) كمتغير معدل مخاطرة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات الجوهرية، حيث كشفت النتائج وتحمل المخاطرة بان القيادة الابداعية عن طريق القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الابداع) تقوي العلاقة بشكل جزئي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات الجوهرية، كما اختبرت الدراسة نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية لتفسير متغيرات الدراسة وهذا ما يعد اضافة جديد واسهام للمعرفة.

### ثانيا: مضامين الدراسة التطبيقية

يمكن تطبيق هذه الدراسة على الشركات الصناعية بحيث يتم استعماله في المستويات الإدارية الوسطى أو الدنيا باعتباره قضية استراتيجية للمؤسسات، وذلك لرسم السياسات والقرارات الإدارية متوسطة وقصيرة الامد، وذلك لتفعيل العمل بالتنسيق والابتكار والذي بدوره يعكس التعلم والتميز والابداع في المؤسسات.

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبني توجهات وسياسات ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتسم بالدقة والموضوعية وتساعد المنظمة على تحسين ادائها مما يكسب لها صفة الاستمرارية بالأداء المتميز، كما ان سياسة الفاعلية بقدراتها الجوهرية يساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة مواردها المتخذ وانعكاسه على العاملين بالشركة.

نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للدراسين بالمؤسسات الصناعية خاصة عندما تؤخذ نتائجها في الحسبان، حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في معرفة أكثر العوامل المكونة لممارسات إدارة الموارد البشرية من واقع التطبيق بهذه المؤسسات المؤثرة على القدرات الجوهرية بالمؤسسات الخدمية وبالترتيب وبالتالي تشكل دراسة هذه العوامل فرص يستفاد منها في المؤسسات محل الدراسة.

يساعد مفهوم القيادة الابداعية بالشركة على مدى ملائمة قدرتها البشرية في المجال التي تعمل به، والاستجابة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية فانه يمكنها من التكيف معها والاستفادة من الموارد اللازمة لتحسين قدراتها التنافسية.

نتائج هذه الدراسة تساعد متخذي القرارات في الادارات العليا على التوجه نحو الفكر الأخضر والعمل على خلق بيئة مستدامة. والاهتمام العالي بالموارد البشرية الخضراء وضرورة تحفيز العاملين على الاهتمام بالبيئة. وتبني السياسات التي تخلق فرص التميز وتخلق جدارات جوهرية في الشركة. والعمل على تبني نظام الحوافز والتعويضات الخضراء لدفع الموظفين نحو تحقيق بيئة عمل صديقة للبيئة، ضرورة تبني الإدارة العليا سياسات حل المشكلات بطرق تسهم في زيادة ثقة العاملين في الشركة وتحقيق مبدء العدالة.

## وتوصي الدراسة

- توصي الدراسة بضرورة تبني متخذي القرارات في الادارات العليا بتبني فكر الادارة الخضراء والعمل على خلق بيئة مستدامه.
- الاهتمام العالي بالموارد البشرية الخضراء وضرورة تحفيز العاملين على الاهتمام بالبيئة
- تبني السياسات التي تخلق فرص التميز وتخلق جدارات جوهرية في المنظمة .
- ضرورة تبني نظام الحوافز والتعويضات الخضراء لدفع الموظفين نحو تحقيق بيئة عمل صديقة للبيئة،
- ضرورة تبني الادارة العليا سياسات حل المشكلات بطرق تسهم في زيادة ثقة العاملين في الشركة وتحقيق مبداء العدالة .
- ضرورة تضمين برامج التنمية وزيادة الوعي البيئي ضمن برامج التدريب والتطوير في الشركة .
- ضرورة تحديد المسؤوليات التي ترتبط بالبيئة عند تحليل وتصميم العمل .
- ضرورة تبني التحليل الوظيفي في الشركة على الممارسات الخضراء
- تخويل الصلاحيات الى المستويات الدنيا وذلك لتعزيز ثقة الموظفين بالعمل .
- ضرورة مشاركة الموظفين بعملية صنع القرارات .

تساهم برامج التنمية وزيادة الوعي البيئي ضمن برامج التدريب والتطوير في الشركة. تحديد المسؤوليات التي ترتبط بالبيئة عند تحليل وتصميم العمل. اعتماد التحليل الوظيفي في الشركة على الممارسات الخضراء. تخويل الصلاحيات إلى المستويات الدنيا وذلك لتعزيز ثقة الموظفين بالعمل. ضرورة مشاركة الموظفين بعملية صنع القرارات.

## 6-12 محددات الدراسة

تمثلت محددات الدراسة في اتجاهين الأول بجمع الاستبيان والثاني متعلق بالدراسة وكانت كالتالي:

1. حجم العينة حيث ركزت هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الصناعي بصورة أكبر مما يحد من امكانية تعميم هذه النتائج على باقي القطاعات.
2. شملت هذه الدراسة الشركة في محافظة كركوك فقط.
4. تناولت هذه الدراسة خمسة متغيرات لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، تحليل الوظيفية الخضراء، الصحة والسلامة الخضراء، التعويضات الخضراء)، القدرات الجوهرية، القيادة الابداعية، وهذه المتغيرات قد لا تجتمع كلها في كثير من الأحيان من الدراسات السابقة.

## 6-13 الدراسات المستقبلية

عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بالدراسات السابقة في الدراسات السابقة كما إن الهدف من هذا الفصل هو اختبار العلاقة بين لممارسات إدارة الموارد البشرية القدرات

الجوهريّة من خلال أنموذج تم بناءه وفقاً لحدود البحث المذكورة سابقاً فيمكن اقتراح البحث مستقبلاً فيما يلي:

### الدراسات المستقبلية

1- تطوير الأنموذج وذلك باستعمال عينة كبيرة من قطاعات حيوية أخرى لأن هذه الدراسة أجريت على العاملين في المؤسسات القطاع الصناعي فقد تكون وجهة نظرهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن مؤسسات القطاعات الأخرى.

2.دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاد أخرى وتأثيرها على القدرات الجوهريّة لقطاعات صناعية أو قطاعات أخرى لم يتسنى للباحث دراستها.

2. اجراء تطبيقات مماثلة لنفس موضوع الدراسة على مؤسسات صناعية أو تجارية.

3. بالنظر لأهمية القدرات الجوهريّة وما تشكّله من أهمية في مستقبل الشركات لخلق ميزة تنافسية، توجب على الباحثين دراسة هذا الجانب في قطاعات أخرى .

4. اختبار القيادة الإبداعية مع متغيرات مستقلة وتابعة كنظم المعلومات الإدارية أو القيادة التحويلية لدراسة مدى تأثيرها على هذه المتغيرات.

5- عنوان دراسة مستقبلية(أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على المقدرات الجوهريّة : الدور المعدل للقيادة التحويلية).

6- عنوان دراسة مستقبلية(الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية المستدامة).

## 14-6 خلاصة الدراسة

تمالتطرق في هذا إلى ملخص عام لعرض النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، ثم اتبع بالتأثيرات النظرية والتطبيقية للدراسة، بالإضافة إلى عرض جملة من التوصيات العاملة للدراسة يليه تحديد أوجه القصور للدراسة، ومجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

القران الكريم

الكتب

ابن منظور، ابو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (2011)، لسان العرب، بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.

أبو النصر، مدحت (2012)، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبوزنط، ماجدة أحمد وغنيم، عثمان محمد (2009)، "التمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها"، دار الصفاء، عمان، الأردن.

أحمد عبد الله إبراهيم (2013)، منهجية البحث العلمي، فهرسة المكتبة الوطنية، السودان - الخرطوم

أوماسيكاران (2006)، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية.

بن عيشي، بشير (2010)، "أساسيات حول تقييم أداء العاملين"، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

جاد الرب، سيد .( 2012 ).القيادة الاستراتيجية .الاسماعيلية.

جرينت، كيث (2013)، القيادة مقدمة صغيرة جدا، ترجمة: حسين التلاوي، عمان: دار اليازوري. جلاب، إحسان (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان: دار صفاء.

خيرى، أسامة (2015)، القيادة الاستراتيجية، ط1، الأردن، عمان: دار الزاوية للنشر والتوزيع.

زايد، فهد (2013)، فن القيادة كيف تكون قائدا ناجحا ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

الزبيدي، دحام تناي، وعباس، حسين وليد (2014)، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه

المعاصر لتنافسية الأعمال، ط1، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.



- سعدات، محمود فتوح محمد (2016)، مهارات الاتصال الفعال، منتدى الموارد البشرية.
- طائي، حميد جهاد و دينا فاضل (2014)، إدارة الجدارات والموهبة، عمان: دار اليازوري.
- الطراونة، تحسين (2012)، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، ط1، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عجيلة، محمد(2016)، دور راس المال الفكري في تفعيل القيادة الابداعية رؤية مستقبلية ، بحث منشور، دار المنظومة، مجلد(8)العدد (2).
- العصيمي، عايد (2017)، استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية، المجلة العربية للإدارة، مج 37 ، ع 1 - مارس) آذار 2.
- فرج، شعبان (2009)، الاتصالات الإدارية، (ط1)، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- قنديل، علاء (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر.
- الكبيسي، عامر خضير (2012)، القيادات الإدارية تحت المجهر: النظريات والسلوكيات، ط1، الرياض: مؤسسة الإمامة الصحفية.
- الكلالدة، طاهر (2011)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- لوميس، علي (2015)، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الابداعية :دراسة ميدانية في ولاية اصطيف، بحث منشور، مجله العلوم الاجتماعية ، مجلد (2) العدد(17)،صص:9-35.
- الموسوي، عباس (2015)، علم النفس التربوي: مفاهيم ومبادئ. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

## الدوريات

إبراهيم، محمد مختار (2017)، أثر نظم المعلومات التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه منشورة.

ابن مصطفى، الصادق عبدالسلام أحمد (2016)، منظمة التعلم وأثرها في الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على الجامعات الليبية العامة، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

أبو العلى، ليلي محمد حسني (2013)، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 71.

أبو عقيل، ابراهيم (2013)، مستوى التفكير التحليلي في حل المشكلات لدى طلبة جامعة الخليل وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الخليل للبحوث، جامعة الخليل، 8(1)، 1-28.

ابو ليفه، سناء مصطفى (2016)، دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والقدرات الجوهرية، بحث منشور، دار المنظومة، مجلد (60)، العدد (64).

الأغا، وفيق حلمي (2010)، القيادات الإدارية ودورها في احداث التطوير والتغيير التنظيمي الايجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 12، ع2، ص ص 297-346

أقطى، سلمى (2014)، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، الجزائر، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير، رسالة دكتوراه.

بودي، فاطمة وكحلي، فتحية (2013)، "طبيعة البعد الاقتصادي والاجتماعي لصناديق الاستثمار الاسلامية ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي الثاني حول (المالية الاسلامية)، صفاقس، تونس.

الجبره، عمر عوض عبد الوالي (2016)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء الجدارات الجوهرية في المستشفى التخصصي الأردني: دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.

الجرف، ياسر أحمد (2017)، "أثر الإفصاح عن أنشطة التنمية المستدامة Sustainability على جودة التقارير المالية في البنوك السعودية: دراسة نظرية ميدانية"، المؤتمر العلمي الأول لقسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

جويفل، عبير محمد (2016)، درجة ممارسة القيادة الابداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاوض الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

الحاج، وفاء عمر التوم (2017)، "الإفصاح المحاسبي عن تقارير التنمية المستدامة وأثره على تقييم أداء المنشآت"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، (مج 8)، (ع 29)، 1 حسين، مظفر احمد ودانوك، احمد عبدالله (2017)، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية على عينه من الأفراد العاملين في معمل اسمنت كركوك، بحث منشور، مجله الإدارة والاقتصاد عدد، 111، ص-ص (174-196).

حمدي، خالد وليد (2018)، أثر القيادة الابداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الاردنية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.

حمدي، لميس (2014)، أثر برنامج تدريبي متعدد الأنشطة في تنمية مهارات التواصل الاجتماعي لدى اطفال الرياض، اطروحة دكتوراه، جامعة دمشق.

خلف، نصير قاسم (2014)، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة 8(26) — 134 - 154.

الدرويش، مقعد فيحان (2010)، المهارات الابداعية للقائد الامني ودورها في التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جوازات منطقة المدينة المنورة. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

دهيمي، بلخير(2016)، العمل الجماعي ودورة في المردود الدراسي :دراسة ميدانية في مجموعة من الثانويات بولاية مسله ،اطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعه محمد خضير ،مسله ،الجزائر .

الرقاد، هناء، وأبو دية، عزيزه (2012)، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 26(5)، 1192-1216.

الزامل، مها (2017)، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملين فيها، المجلة التربوية العدد الثامن والأربعون أبريل 1027 م

الزبيدي، غنى (2016)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية. بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89.

الزرق، يحيى شحاته حسن والسعيد ،محمد احمد (2017)، دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمسوسات السياحية والفندقية في مصر ، مجله جامعه المنصورة ، 446-476 .

زريقات، عبير احمد (2018)، بناء برنامج تدريبي مستند إلى أنموذج القيادة الابداعية ودراسة فاعليته في تنمية مهارات القيادة وتنمية الذكاء الانفعالي ومهارة حل المشكلات لدى عينة اردنية من الطلبة الموهبين والمتفوقين. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الاردن.

الزعبي، محمد موسى (2010)، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية. أطروحة دكتوراه، المملكة العربية السعودية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،.

السالم، نواف عبد الكريم (2013)، برنامج تدريبي مقترح للقيادة الابداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على اسس مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراه، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

السرطان، زيد حباس (2017)، أثر إدارة المعرفة على القرارات الإدارية القيادة الابداعية متغير معدل :دراسة في مدينة الحسن الصناعية ،رساله ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت ،الأردن .

السعيدة، فهد حامد عبدالله (2014)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

سعيد، دنيا صبري (2014)، أثر التعلم التنظيمي على تنمية القدرات الابداعية :دراسة مقارنة بين شركات الملابس في قطاعي الاعمال الخاص والعام ، بحث منشور، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعه عين شمس، مجلد (3) العدد(4).

السكران، محمد إحسان (2017)، أثر ممارسات إدارة البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة ماجستير، عمان، الأردن.

السلمي، سعيد حميد عشاوي (2010). نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة" دراسة تحليلية". التربية، 13(27)، مصر.

سيد، زينب عاطف (2012). الإبتكار، ط1، القاهرة: مؤسسة هندأوي للتعليم والثقافة. شديفات ،علي احمد (2018)، الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة المواهب والميزة التنافسية :دراسة في شركات التأمين الاردنية ،اطروحة دكتوراه ،غير منشورة ،جامعة عمان العربية ،الأردن .

الشرباتي، ورود حمودة (2018)، دور الملكية العائلية لبعض الجامعات الأردنية الخاصة في اتخاذ القرار في تلك الجامعات وعلاقته بتطبيق مبادئ الحوكمة في تلك الجامعات، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك.

الشعار، قاسم إبراهيم عبدالكريم (2013)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع : دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

الشيخلي، مهند محمد (2016)، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية على عينة من مديري ديوان الرقابة المالية، بحث منشور، مجلة جامعه الانبار للعلوم الاقتصادية، مجلد(34)، العدد(63)، ص-ص:48-72.

الشيخلي، مهند محمد ياسين والكبيسي، صلاح الدين عواد (2011)، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3(5)، 46-73.

الطاهر، سناء جادالله الشيخ (2018)، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره في أداء الموارد البشرية: الدور المعدل للقيادة التحويلية: دراسة على عينة من الشركات الصناعية العاملة في السودان، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

العبادي، لينا حمدان محمود (2017)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الجدارات الجوهرية : دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

عبد الرحيم، جمال كامل محمد (2015)، "قياس أثر تطبيق المؤشر المصري لمسئولية الشركات عن التنمية المستدامة في ضبط الأداء المالي: دراسة ميدانية على الشركات المصرية المقيدة بالبورصة"، أطروحة دكتوراه كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

عزأوي، عمر، والأخضر، عبد الرزاق، ومولاي، سايح، بوزيد.(2012). دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كميّار لقياس الأداء الاجتماعي، ورقة مشاركة في: الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار 2012.

العضايله، رائد وأبو سمهدانه، مروه (2014)، جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(3)، 404-425.

العنوان، عدنان أحمد فاضي (2018)، جداريات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز  
المنظمى - الدور الوسيط للالتزام المنظمى : دراسة حالة على المركز الوطنى للأمن  
وإدارة الأزمات، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

العليمات، نوفان حامد محمد (2010)، "القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الإجتماعية  
والإفصاح عنها في القوائم المالية: حالة تطبيقية على شركة مصفاة البترول الأردنية  
الإسهام العامة المحدودة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.  
العوض، ذوالفقار يوسف (2018)، دور القيادة الإبداعية في التطوير التنظيمي: بالتطبيق على  
مجموعة دله البركة بالسعودية 2012 - 2017م، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان  
الاسلامية.

عيدان، افراح رحيم (2019)، تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية  
في شركة اسيا سيل في بابل ، بحث منشور، مجله بابليون، العراق.  
عبيوط، رنا مصطفى (2015)، "أثر مستوى الإفصاح عن أبعاد الاستدامة على القيم السوقية  
للبنوك التجارية الأردنية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية  
العالمية، الأردن.

الغزو، فانتن عوض (2010)، القيادة والإشراف الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.  
فتاش، نورة (2015)، مواقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات  
الفلاحية وادي حميميم الخروب قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 20،  
ص ص 191 - 202، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

الفروخ، فايز(2014)، خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تعزيز أثر الجداريات الجوهرية في  
تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، رسالة  
دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الاردن.

فريد، حنان هارون (2016)، "أثر الإفصاح المحاسبي عن المعلومات غير المالية للمسؤولية  
الإجتماعية والاستدامة على دقة تنبؤات المحللين الماليين"، مجلة الريادة لاقتصاديات  
الأعمال، المجلد2، العدد3.

قطيشات، ربي جعفر. (2017). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي والبيئي. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.

كاظم، نماء جواد(2011)، السمات الابداعية للمدراء والمقدرات الجوهرية الأثر والعلاقة :دراسه ميدانية لعينه من فنادق الدرجة الممتازة في مدينه بغداد، بحث منشور، مجله الإدارة والاقتصاد المستتصيرية ، مجلد (34) العدد (89) ص-ص: 134-184.  
مخيف، أمير نعمة، عبيد علي جاسم؛ كاظم، صادق جبار (2015)، المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(3)، ص 293 - 312.

المرشد، فهد بن ابراهيم (2012)، القيادة الابداعية في إدارة عمليات حوادث الدفاع المدني: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بإدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

المشهداني، أمينة عبدالكريم مهدي (2019)، الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

مصري، هبة (2016)، تقييم ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية في الضفة الغربية: دراسة استكشافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

المعاينة، رولا نايف، والحموري، صالح سليم (2013)، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، ص96.

مكاحلة، رشيد؛ ومحافظه، هنادة أحمد؛ ومحمد، سامح (2017)، درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوى دعمهم للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، مجلة رابطة الجامعات العربية لأبحاث التعليم العالي، 255-278.



مهدي، جابر(2017)، أثر القيادة التحويلية في بناء القدرات الجوهرية في شركات التأمين في ولاية عنابة، بحث منشور، مجله السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلد(18) العدد(2).  
ميرخان، خالد حمد، والسامرائي، سلوى أمين؛ و عبد الله مهابات نوري (2018)، دور خصائص المقدرات الجوهرية في تسويق الخدمات المصرفية، دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة من المصارف الأهلية في مدينة اربيل، مجلة البوليتكنيك، 8(1)، ص 284 – 310.

نجم، عبود (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان: دار الصفاء للنشر.  
النمر، سعود بن محمد (2011)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الشقيري.

النواصرة، مصطفى سليمان حامد(2015)، جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية: دراسة تطبيقية على مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

نوفل، محمد وعواد، فريال (2011)، علم النفس التربوي، عمان: دار الميسرة.  
هأوس، بيتر. م. نورث (2006). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح المعيوف، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الوائلي، دينا فاضل جهاد (2016)، سياسات إدارة المواهب وأثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية: الدور المعدل الجدارات الإدارية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية

يحيأوي، نعيمة (2107)، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء قيادة ابداعية: دراسة حاله مجمع كوندور، بحث منشور، مجلة الدراسات المالية، دار المنظومة، مجلد (7) العدد(7).

يحيي، بن عربي (2016)، دور الإتصال في إدارة الأزمات، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الانسانية ، الجزائر ، 15(2)، 3 – 10.

## الانترنت

دسوقي، عبد العليم سعد سليمان (2018)، "أهمية التنمية المستدامة في تطوير كوكب الأرض"،

<https://almesryoon.com>، 2018/2/24، صحيفة المصريون،

الدكان، عبد الله، 6 مايو 2011، القيادة الإبداعية

<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=279>

غباش، موزه عبید (2018)، "التنمية المستدامة في بعدها المجتمعي"، صحيفة البيان 17/ يناير

[WWW.albayan.ae](http://WWW.albayan.ae)، 2018/

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Nimsith, Rifas, & Cader ,SI., AH.& MJA,(2016), Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka, International Journal of Scientific Research and Innovative Technology ,Vol. 3 No. 7, ISSN: 2313-3759 ,p.p.64-72.
- Adubato, Steve. (2017). Lessons in **Leadership** , New Brunswick, New Jersey : Rutgers University Press.
- Agha , Alrubaiee & Jamhour , Manar , Sabah , Laith , (2012) , **Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance** , International Journal of Business and Management , Vol. 7, No. 1 ,p.p. 192 -204.
- Ahmad, S.(2015). **Green Human Resource Management Policies & practices**, Vol.2: 1030817.
- Ahmad, Shoeb (2015), Green Human Resource Management: Policies and Practices, University of Hail, Saudi Arabia.**
- Alanazi, Talal Ratyan and Rasli, Amran Mohd, (2013), “Overview of Path-Goal leadership Theory” , Comprehensive Research Journal of Education and General Studies (CRJECS) Vol. 1 (1) pp. 001 – 005 October.
- Albrecht, S, Bakker, A, Gruman, J. Macey, W. & Saks. (2015). Employee engagement, human resource management practices & competitive advantage an integrated approach. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 2 pp. 7-35.
- Amemba, C. S., Nyaboke, P. G., Osoro, A. & Mburu, N. (2013). Elements of Green Supply Chain Management. **European Journal of Business and Management**, 5(12), 51-61.
- Andersson & Ramos –Reid , Maria , Rachel ,(2011), **Core competence – definition and dynamics in the not – forprofit sector**, Master’s Thesis in Business

- Administration, Blekinge Institute of Technology School of Management MBA, , Sweden.
- Arulrajah,A.,Anton,O.,&Nawaratne,N.(2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Journal of Human Resource Management*, Sri Lankan Vol.5(1). PP.1-16.
- Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidel, *Using Multivariate Statistics*, Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA, (1996).
- Berglund, Teresa; Gericke, Niklas.(2016). Separated and integrated perspectives on environmental, economic, and social **dimensions** – an investigation of student views on **sustainable development**. *Environmental Education Research*. Nov2016, Vol. 22 Issue 8, p1115-1138.
- Bput, Gift(2017), Green Hrm For Business Sustainability Sasmita Nayaka1 And Vikashita Mohanty, *Indian J.Sci.Res.* Vol. 15, No. 2.
- Carlos M. F-J. & Miguel G-L.,(2013). Human capital as resource for sustained competitive advantage in SMES: A core competencies approach, **Economia Seria management**, Vol. 16, No2, 2013.
- Cheema,S ;Pasha,A&Javed,f.(2015). Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2): 2152-1034.
- Chen, T.B. & Chai, L.T. (2010). Attitude towards environment and green products: Consumers perspective. **Management Science and Engineering**, 4(2), 27-39.
- 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): 33-25.
- Churchill, G.A. "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal* (1979).
- Cyprès, Autumn Tooms. *Series: Leaders, Schools, and Change*. Charlotte.(2017). .
- Dada, J. O., & Jagboro, G. O. (2015). Core skills requirement and competencies expected of quantity surveyors: perspectives from quantity surveyors, allied professionals and clients in Nigeria. *Construction Economics and Building*, Vol.12, No.4, PP 78-90

- Das, M. & Satao, S. (2013). Performance Measurement of Green manufacturing criteria in Indian SMEs. In **International Journal of Engineering Research and Technology**, (2)11.
- Deif, A. M. (2011). A system model for green manufacturing. **Journal of Cleaner Production**, 19(14), 1553-1559.
- Dele A. Ezekiel A. Alani L. (2015), **Strategic Human recourse management and organizational climate in the Nigerian Banking Industry**. American Journal of Environmental Policy and Management. **Vol 1. No (3). Pp 38-50**.
- Dissler, G. (2012). Fundamentals of Human Resource Management, **Pearson Education** p: 11.
- Donaghy, Kieran; Poppelreuter, Stefan; Rudinger,(2016). Social **Dimensions** of **Sustainable** Transport : Transatlantic Perspectives Georg. Series: Transport and Society. London : Routledge. 2016. eBook., Database: eBook Collection (EBSCOhost).
- Dumont, J; Shen, J; Deng, X.(2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. **Human Resource Management**. Jul2017, Vol. 56 Issue 4, p613-627.
- Durette, B., Fournier, M., & Lafon, M. (2016). The core competencies of PhDs. *Studies in Higher Education*, Vol. 41, No.8, PP 1355-1370.
- Dutta, S. (2012). Greening People: a strategic dimension. ZENITH International Journal Business & Management Research, 2 (2).
- Fayyazia, M, Shahbazmoradi, S, Afshar, Z & Reza, M. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Management Science Letters*, 5: 101-108.
- Ghorbanian, A., Bahadori, M., Nejati, M. (2012). The Relationship between Managers Leadership Styles and Emergency Medical Technicians Job Satisfaction, *Australasian Medical Journal*, 5 (1),
- Governmental Organizations: A Case Study**, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 24 ,p.p. 1257–1273.
- GRI. (2014), “Sustainability Reporting Guidelines Version 4.0”, (Amsterdam: Global Reporting Initiative).

- Gyanchandani, Rajni.( 2017) . The Effect of Transformational **Leadership** Style on Team Performance in IT Sector *IUP Journal of Soft Skills*. Sep2017, Vol. 11 Issue 3, p29-44.
- Hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham, R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis"5th ed, NJ :Prentice-Hall, Inc., p 10
- Hosseinpoor, Ahmad Reza; Bergen, Nicole; Schlottheuber, Anne; Grove, John.(2018). Measuring health inequalities in the context of **sustainable development** goals. *Bulletin of the World Health Organization*, Sep2018; 96(9): 654-659.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Ijigu Amare Werku. (2015). The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks. **Emerging markets journal**. Vol 5. No 1.
- Jabbar,M., & Abid, M.(2014). **GHRM: Motivating Employees towards Organizational Environmental Performance. MAGNT RESEARCH Report vol. 2(4). Pp. 267-278.**
- Jabbour, C. (2013). Environmental training in organizations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*. 74: 144-155.
- Jabbouri, N. & Zahari, I. (2014). The Role Of Core Competencies On Organizational Performance: An Empirical Study In The Iraqi Private Banking Sector, *European Scientific Journal*, Vol.1, PP 130-139.
- Jafri.S. (2012). **Green HR Practices: an empirical study of certain automobile organizations of India. Elixir Human Research Management. 42: 6193-6198.**
- James Latin and Others, *Analyzing Multivariate Data*, Brooks/Cole, Thomson Learning, Inc., Canada,( 2003).
- Jamin carson, Apropem without solving:Teaching Teaching Knowledge.[www.files.eric.ed.gov](http://www.files.eric.ed.gov) page1,Retrieved ,2018
- Jarvis, Tiffany Lynn (2015). **A mixed methods analysis on creative leadership and missouri school administrators EED**. Lindenwood university.

- Jarvis, Tiffany Lynn (2015). **A mixed methods analysis on creative leadership and missouri school administrators EED**. Lindenwood university.
- Jawad, Alaulddin B.(2018). The role of organizational culture in activating the philosophy of **sustainable development**: An analytic Research at the Ministry of Industry and Minerals. *Journal of Economics & Administrative Sciences/ARAB IMPACT FACTOR (1.40)*. 2018, Issue 29, p1-18.
- Jerab, D. & Alper, M. & Baslar, A. (2011). The Impact of Core Competencies on Competitive Advantages in Istanbul Tourists companies, *SSRN Electronic Journal*, PP 1-14.
- Joseph F. Hair, JR. and Others , *Multivariate Data Analysis with Readings*, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA, (1995)
- Karaaslan, T. & Yazıcıoğlu, D. (2015). Enhancement of the Designer Performance in Office Interior Design, *Social Science Research Journal*, Vol.1, No.1, PP 139-146.
- Kotter, John (1990), *The Heart of change: Real life stories of how people change*. Harvard Business school Press.
- Leadership : Learning, Teaching, and Practice NC : Information Age Publishing. 2017. eBook., Database: eBook Collection.
- Leonard-Barton , Dororthy,(2007) , **Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development** , *Strategic Management Journal* , Vol. 13..
- Leonard-Barton , Dororthy,(2007) , **Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development** , *Strategic Management Journal* , Vol. 13.
- Longoni, A; Luzzini, D; Guerci, M. (2018). *Deploying Environmental Management Across Functions: The Relationship Between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management*.*Journal of Business Ethics*. Sep2018, Vol. 151 Issue 4, p1081-1095.
- Mabry, Sibylle. (2016). Towards a **Creative Leadership** Model: A State University's **Leadership** Labors. *Journal of Case Research*. Dec2016, Vol. 7 Issue 1, p1-22.

- Maier,A;Brad,S& Nicoara, D & Maier, D.(2014). **Innovation by developing human resources ensuring the competitiveness and success of organization**
- Mappigau & Hastan , Palmarudi ,(2017) , **Core Competence And Sustainable Competitive Advantage Of Small Silk Weaving Industries (SIs) In Wajo District, South Sulawesi** , Procedia Economics and Finance , vol. 4 ,p.p.160 – 167.
- Margareta, M & Saragih, S. (2013). Developing new corporate culture through Green Human Resource Practice. Paper presented at the International Conference on Business, Economics, and Accounting.
- Marhatta, S & Adhikari. S. (2013). Green HRM and Sustainability. ASMs International E-Journal of Ongoing Research in management And IT.
- Masri, H. (2016). Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study, None Published Master Theses, An-Najah National University, Nablus. Palestine.
- Masri,H.(2016). Assessing Green human Resources Management Practices in West Bank: Am Exploratory Study. None Published Master these, An-Najah National University, Nablus. Palestine.
- Meredith, J. and Shafer, S. (2016). *Operations and Supply Chain Management for MBAs*, (6<sup>th</sup> Edition), JohnWiley and sons, New York.
- Milliman, J. (2013). Leading-Edge Green Human resource Pratices: Vital Components to Advancing environmental Sustainability, Environmental Quality Management: 31-45.
- Mishra, K, Sarker, S & Kiranmai, J. (2014). Green HRM: Innovative approach in India public enterprises. Institute of Public Enterprises Osmania University India.
- Mishra. K;Sarkar.S& Kiranamai,J.(2014). Green HRM: Innovative approach in India public enterprises, Institute of Public Enterprises Osmania University India.
- Muniandi, Tale Selvido & Nasruddin, Ellisha (2015), Green Recruiting To Attract And Retain Top Talent: The Significance Of Video Interview For The Manufacturing Industry In Malaysia , Graduate School of Business, Universiti Sains Malaysia
- Niemantsverdriet, J. W.(2017). Scientific Leadership, Series: De Gruyter Graduate. [Place of publication not identified] : De Gruyter. 2017. eBook., Database: eBook Collection .



- Nimsith SI. & al, (2014) **Study on impact of the core competency on competitive advantage special reference with Islamic financial institution in Sri Lanka**, First international symposium, University of Sri Lanka, South Eastern.
- Nimsith, Rifas, & Cader ,SI., AH.& MJA,(2016), **Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka**, International Journal of Scientific Research and Innovative Technology ,Vol. 3 No. 7, ISSN: 2313-3759 ,p.p.64-72.
- Opatha, H & Arulrajah, A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections, International Business Research, 7 (8).
- Peterson, J. Fiona; Frankham, Noel; McWhinnie, Louise; Forsyth, Graham. *Art, Design & .(2015). Leading creative practice pedagogy futures Communication in Higher Education*. 2015, Vol. 14 Issue 1, p71-86.
- Phimkoh, P; Tesaputa, K; Somprach, K.(2015). Program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Organizations of Thailand, *International Journal of Behavioral Science*. Jul2015, Vol. 10 Issue 2, p79-93.
- Popli.P.(2014). A Study of Green HR Practices, its awareness and implementation in the industries in Nasik, G.J.C.M.P,3(1): 141-118.
- Puthod DLO (2006), Theresa disadvantage concurrent found source resource illustration once group salomn xr, conference internationals management strategic annexes, p:5
- Renwick, D, Redman, T & Maguire, S. (2008). GHRM: A review, Process Model, and research a genda. Discussion Paper Series. University of Sheffield Management School, the University of Sheffield.
- Rolling Jr., James Haywood.(2016). **Creative Leadership**.*Art Education*. Mar2016, Vol. 69 Issue 2, p3-5.
- Ruchismita, P; Shitij, R& Pallavi, S& Vivek, Y.(2015). Green HR: Analysis of Sustainable practices Incorporated by IT firms in India. SIMS Journal of Management Research, 1: 12-17.
- Sakhawalkar,A & Thandani, A.(2013). To study the Current Green HR practices and Responsiveness among the employee of IT Sector on Pune region , **International Journal of Science and Research**, 6(14): 2324-2328

Sharm,R & Gupta, N.(2016). Green HRM: An Innovative Approach to Environmental Sustainability, University of jommu.

Sharma, B. (2015). A study of resilience and social problem solving in urban Indian adolescents. *The Internaonal Journal of Indian Psychology*, 2(3), 2349-3429.

Sharma, N& Singh, S.(2014). Innovation & Competitiveness in HRM through Green HR practices.

Shek, Daniel T. L.; Ma, Cecilia; Merrick, Joav.(2017).

**Leadership** : Promoting **Leadership** and Intrapersonal Development in University Students Series: Public Health: Practices, Methods and Policies. Hauppauge, New York : Nova Science Publishers, Inc. 2017

Sohmen, V.(2015). Reflections on Creative Leadership. *International Journal of Global Business*. Jun2015, Vol. 8 Issue 1, p1-14.

Sudin, S. (2011). Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship. International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR, 10: 79-83.

Thompson, Canute S.(2018). The Construct of 'Respect' in Teacher-Student Relationships: Exploring **Dimensions** of Ethics of Care and **Sustainable Development** Journal of Leadership Education, v17 n3 p42-60 Jul 2018.

**Tooranloo, Hossein Sayyadi & Azadi, Mohmmad Hossein & Sayyahpoor, Ali (2017), Analyzing Factors Affecting Implementation Success of Sustainable Human Resource Management (SHRM) using a Hybrid Approach of FAHP and Type-2 Fuzzy DEMATEL , Journal of Cleaner Production , Vol. 6, No. 109.**

Towards a Creative Leadership Model: A State University's Leadership Labors. Journal of Case Research. Dec2016, Vol. 7 Issue 1, p1-22.

UPADHYAY, K; DANGARWALA, UM.(2018). **GREEN HRM INITIATIVE: A CASE STUDY OF SELECTED PUBLIC SECTOR ENTERPRISE OF BARODA** *CLEAR International Journal of Research in Commerce &Management*. Aug2018, Vol. 9 Issue 8, p5-9.

Veldsman, Theo; Johnson, Andrew. (2017). Understanding Leadership : Perspectives From the Front Line Series: Leadership, v.1. Randburg : KR Publishing.

- Vij, P, Suri, S & Singh, S. (2013). Green HRM – Delivering High Performance HR Systems, *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 4 (2): 19-25.
- WELLMAN, NED. (2017). AUTHORITY OR COMMUNITY? A RELATIONAL MODELS THEORY OF GROUP-LEVEL LEADERSHIP EMERGENCE. *Academy of Management Review*. Oct2017, Vol. 42 Issue 4, p596-617./ [www.saendirect.com](http://www.saendirect.com)
- Yeo RK (2016). Developing tomorrow's leaders: Why their worldviews of today matter? *Industrial and Commercial Training*, 38(2): 63-69.
- Yusoff, V, Toman, M, Zahiyah, N, Yudi, F & Azlan, A. (2015). Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 6(3): 158-166.
- Zoogah, D. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *German Journal of Research in Human Resource Management*. Vol 25 (2), PP.117-139.

## قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
260	أداة الاستبيان	.1
269	قائمة المحكمين	.2
270	أداة الملاحظة	.3
279	تسهيل مهمة لشركة غاز الشمال	.4
280	مخرجات بيانات التحليل	.5
298	الهيكل التنظيمي لشركة غاز الشمال	.6



# جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات التجارية

قسم إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الدارس بإجراء بحث لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان

" الدور المعدل للقيادة الابداعية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية

الخضراء والقدرات الجوهريّة دراسة في شركة غاز الشمال ".

لذا يرجى منكم ان تمحنونا بعض من وقتكم وتعاونكم لغرض ملئ هذه

الاستبانة، ونود التأكيد لكم بان المعلومات التي تعبّرون عنها سوف تكون

سرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا فائق الاحترام .

المشرف

ا. د. احمد ابراهيم ابو سن

الدارس

برهان حمد ادهام

009647701227613

[Burhan.adham8@gmail.com](mailto:Burhan.adham8@gmail.com)

**القسم الأول: المعلومات الشخصية والمهنية:**

ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

1- النوع الاجتماعي : ذكر  أنثي

2- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة  من 30 - أقل من 40

من 40- أقل من 50 سنة  50 فأكثر

3- المؤهل العلمي :

دبلوم فأقل  دراسات عليا

بكالوريوس

4- المسمى الوظيفي :

مدير هيئة  رئيس قسم

مسؤول شعبة  مسؤول وحدة

5: عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  5- 10 سنوات

10- 15 سنة  15 سنة فأكثر

## الجزء الثاني: فقرات مجالات الدراسة:

### القسم الأول: إدارة الموارد البشرية الخضراء

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>1- تحليل وتصميم الوظيفة</b>						
1	يتميز العاملون بمؤهلات جيدة تناسب الاهتمام البيئي للشركة.					
2	يتم تحديد المسؤوليات التي ترتبط بالبيئة عند تحليل وتصميم الوظيفة.					
3	يتواجد خبراء في الإدارة لمتابعة قياس كفاءة تطبيق المعايير البيئية .					
4	يشمل التحليل الوظيفي أدوات صديقة للبيئة.					
5	التحليل الوظيفي في الشركة مبني على الممارسات الخضراء					
<b>2- الاستقطاب الأخضر</b>						
6	تدرج الإدارة المعايير الخضراء (المحافظة على البيئة) في الإعلان عن الوظائف					
7	تستقطب الإدارة المرشحين ذوي الاتجاهات البيئية تحقيقاً لدورها البيئي.					
8	يتم ملء الطلبات للمتقدمين لشغل الوظائف في الشركة عبر الانترنت.					
9	تهتم الشركة بتوضيح السياسات والاستراتيجيات البيئية في سياسة الاستقطاب					
10	تحرص الشركة على استقطاب					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الأشخاص الذين لديهم وعي بيئي					
<b>3-التدريب الأخضر</b>						
11	تقوم الشركة باستعمال تقنيات توضيحية في العملية التدريبية .					
12	تعمل الشركة على دمج التدريب مع التعليمات.					
13	تطوير جدارات الموظفين في الشركة تعمد على الأسس البيئية					
14	تعمل الشركة على تطوير بناء الجدارات الشخصية الخضراء					
15	تحرص الإدارة على تطوير مواردها البشرية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.					
16	تهتم الشركة في تطوير المهارات اللازمة					
<b>4-التعويضات الخضراء</b>						
17	تقدم إدارة الشركة مزايا تشجيعية لعمالها دعماً لتوجهاتهم البيئية.					
18	تمنح التعويضات بناءاً على مسأهماتهم البيئية .					
19	يتم تعويض العاملين عن أي انتهاك لحقوقهم					
20	تكافي الإدارة الوحدات الإدارية على مدى الالتزام بالممارسات الخضراء					
21	توفر الشركة الحوافز الخضراء (كالنقل الجماعي أو شحن المركبات التي تعمل					



الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	بالكهرباء أو السير على الأقدم)					
<b>5- الصحة والسلامة الخضراء</b>						
22	تقوم الشركة باستعمال تقنيات توضيحية في العملية التدريبية .					
23	تعمل الشركة على دمج التدريب مع التعليمات.					
24	تطوير قدرات الموظفين في الشركة تعتمد على الأسس البيئية					
25	تعمل الشركة على تطوير بناء القدرات الشخصية الخضراء					
26	تهتم الشركة في تطوير المهارات اللازمة .					
27	تحرص الإدارة على تطوير مواردها البشرية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.					

### القسم الثاني : القدرات الجوهرية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>1-الموارد</b>						
28	تساهم الموارد بصورة اساسية بتطوير المنتجات					
29	تستخدم الشركة الموارد بطرق مختلفه					
30	يمتلك العاملون في الشركة مهارات التفاعل مع الآخرين بنجاح					

					31	يتم اختيار الأفراد بناء على القدرات التي يمتلكونها
					32	يمتلك العاملون في الشركة المقدرة لانجاز المهام المختلفه .
<b>ثانيا: تمكين العاملين</b>						
					33	يدرك العاملون في شركتنا رسالتها وأهدافها
					34	تؤمن شركتنا بأسلوب الرقابة الذاتية
					35	تشارك شركتنا عامليها بالمعلومات التي تخص العمل .
					36	يسمح نظام العمل في الشركة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات .
					37	تمنح الإدارة العاملين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهام وظائفهم .

ثالثاً: فرق العمل

					تتعتمد الشركة على فرق العمل في تطوير منتجاتها الجديدة	38
					يمتلك اعضاء الفريق استقلالية عالية في اتخاذ القرارات بما ينسجم مع استراتيجية الشركة	39
					تعزز الشركة ثقافه تشارك المعرفة لتشجيع الاكتشاف الابتكار	40
					يسود الشركة جو من التعاون المتبادل لدعم عملية التشارك بالمعرفة	41
					يتشارك العاملون المعرفة والافكار الجديدة بحماسة	42

ثالثاً: العمل الجماعي

					تتعتمد الشركة على فرق العمل في تطوير منتجاتها الجديدة	38
					يمتلك اعضاء الفريق استقلالية عالية في اتخاذ القرارات بما ينسجم مع استراتيجية الشركة	39
					تعزز الشركة ثقافه تشارك المعرفة لتشجيع الاكتشاف الابتكار	40
					يسود الشركة جو من التعاون المتبادل لدعم عملية التشارك بالمعرفة	41
					يتشارك العاملون المعرفة والافكار الجديدة بحماسة	42

القسم الثالث القيادة الابداعية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>1- حل المشكلات</b>						
43	تستكشف الإدارة المشكلات قبل حدوثها .					
44	تعالج الإدارة المشكلات بين العاملين بعدالة .					
45	تتخذ الإدارة القرارات الملائمة في الوقت المناسب.					
46	تعمل الإدارة على إزالة العقبات التي تواجه العمل .					
<b>2- القدرة على الاتصال والتواصل</b>						
47	تسعى الإدارة لتوفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب.					
48	تتيح الإدارة فرصة لمشاركة المعلومات .					
49	تهتم الإدارة العليا بإيجاد وسائل اتصال فعالة.					
50	تشجع الإدارة على مشاركة المعلومات بين الأقسام.					
51	يتم استعمال وسائل الاتصال الحديثة.					
<b>2- تحفيز الابداع</b>						

					تمتلك الإدارة القدرة على اقتراح الحلول لمواجهة المشكلات	52
					تشجع الإدارة العاملين على تقديم اعمال مبتكرة	53
					تقدم الإدارة مبادرات وافكار جديدة باستمرار	54
					ترى الإدارة ان التغيير ظاهرة طبيعية لتكيف المنظمة	55
					تمتلك الإدارة القدرة على اقتراح الحلول لمواجهة المشكلات	56

## أسماء محكمي الاستبانة

م	اسم الدكتور	الرتبة العلمية	مكان العمل
1-	أ.د. علي عبدالله الحاكم	بروفسور	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2-	ا.د. علي الزبيدي	بروفسور	جامعة بغداد
3-	أ.د. ميسر احمد الجبوري	بروفسور	جامعة الموصل
4-	ا.م.د. ايمان بشير محمد	استاذ مساعد	جامعة الموصل
5-	ا.م.د. الطاهر احمد محمد	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
6-	أ.م.د. عبدالسلام ادم حامد	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
7-	أ.م.د. علاء احمد الجبوري	استاذ مساعد	جامعة الموصل
8-	أ.م.د. عبدالرزاق خضر حسن	استاذ مساعد	الجامعة التقنية الشمالية
9-	أ.م.د. مظفر أحمد حسين	استاذ مساعد	الجامعة التقنية الشمالية

ثانيا : أداة الدراسة الميدانية

### أداة الدراسة الميدانية

موقع شركة غاز الشمال: .....

تاريخ تأسيس الشركة:.....

عدد العاملين:.....

تاريخ البدء بتفقد الإدارة الخضراء.....

أبرز الأنشطة الخضراء التي تقوم بها الشركة:

.....

.....

.....

.....

.....

أبرز الأنشطة الخضراء التي تقوم بها الشركة فيما يتعلق بالموارد البشرية

.....

.....

.....

.....

.....

### الأنشطة ذات العلاقة بالقيادة الإبداعية

.....

.....

.....

.....

.....

### وصف لمستوى القدرات الجوهرية في الشركة

.....

.....

.....

.....

.....

### الهيكل التنظيمي للشركة

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### بطاقة التحليل

غير موجود	موجود	العبارة	الرقم
		تستكشف الإدارة المشكلات التي تواجه العاملين.	1-
		تتفادى الإدارة المشكلات بين العاملين من خلال العدالة فيما بينهم.	2-
		تتخذ الإدارة القرارات الناجعة في الوقت المناسب.	3-
		تحرص الإدارة على وضع سياسات داخلية مرنة تقلل من غياب الموظفين.	4-
		تعمل الإدارة على إزالة العقبات التي تواجهها بشكل إبداعي وخالق.	5-
		تعمل إدارة الشركة على تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة عند الحاجة لمواكبة التغييرات.	6-
		تعمل إدارة الشركة على إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال.	7-
		تقوم إدارة الشركة بتغيير أساليب تقديم خدمات الاتصال لعملائها باستعمال التكنولوجيا.	8-
		تقوم إدارة الشركة بتغيير البرامج التكنولوجية التي تستخدمها وتعمل على تحديثها باستمرار.	9-

الرقم	العبارة	موجود	غير موجود
10-	تقوم إدارة الشركة بإدخال أي تقنيات جديدة تتعلق بالعمل ، وتعمل على رفع مستوى خدماتها مقارنة بالمنافسين .		
11-	للإدارة دور فعال تجاه الأعمال المعلقة.		
12-	تسأهم الإدارة ايجابياً في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم.		
13-	تتيح الإدارة الحرية للعاملين في اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم.		
14-	تتيح الإدارة فرصة للمشاركة باتخاذ القرارات.		
15-	يتأثر المدير المباشر بأي أفكار إيجابية.		
16-	تسعى الإدارة لتوفير المعلومات للعاملين بالكم والوقت المناسبين.		
17-	تتيح الإدارة فرصة لمشاركة المعلومات والبيانات.		
18-	تهتم الإدارة العليا بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين.		
19-	تشجع الإدارة على المعرفة ومشاركة المعلومات بين الأقسام.		
20-	يتم استعمال وسائل التواصل الحديثة.		
21-	تمتلك الإدارة القدرة على اقتراح الحلول لمواجهة المشكلات وتقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية معينة.		
22-	تستطيع الإدارة خلق الابداع لدى العاملين للوصول إلى حلول للمشاكل المستجدة.		
23-	تحرص الإدارة على معرفة الرأي المخالف لرأيها للاستفادة منه.		
24-	هل ترى الإدارة أن التغيير ظاهرة طبيعية وعلى المنظمة التكيف معه.		
25-	يتميز العاملون بمؤهلات جيدة تناسب الاهتمام البيئي للشركة.		
26-	تحرص الإدارة على الاهتمام بالقضايا الخضراء (المحافظة على البيئة) في الوصف الوظيفي لكافة الوظائف		
27-	تتسم متطلبات التحليل الوظيفي بالعدالة بين العاملين.		
28-	يتواجد خبراء في الإدارة لمتابعة قياس كفاءة تطبيق المعايير البيئية في التحليل الوظيفي.		
29-	يشمل التحليل الوظيفي أدوات صديقة للبيئة مثل استعمال التكنولوجيا بدلا من الاعتماد على السجلات الورقية		
30-	يشمل التحليل الوظيفي جوانب ترتبط بالممارسات الخضراء الخاصة بالبيئة.		

الرقم	العبارة	موجود	غير موجود
31-	يتميز تصميم الوظيفة بالمرونة من إذ أداء الواجبات الوظيفية التي تناسب العمل عن بعد.		
32-	يتم تحديد المسؤوليات التي ترتبط بالبيئة عند تحليل وتصميم الوظيفة.		
33-	يتم إعلام العاملين وبشكل كاف عن حقوقهم والتزاماتهم عند ارتباطهم بالعمل في الشركة		
34-	يشكل نظام السلامة والصحة المهنية مرجعاً لإجراءات الصحة والأمان.		
35-	تفعل الإدارة خطة الطوارئ إذ يتم التدريب عليها بشكل دوري.		
36-	تستخدم الشركة اللافتات والملصقات التحذيرية للعناية بالمسؤولية البيئية.		
37-	تخضع الإدارة العاملين فيها للفحص الطبي الدوري		
38-	تلزم الشركة العاملين بارتداء الملابس المهنية الواقية.		
39-	تحرص الشركة على عدم هدر الطاقة لإجراءات مشددة.		
40-	توفر الشركة إجراءات لمنع الخلل والهدر في مقدمي الخدمات.		
41-	تعمل الشركة على تعزيز فاعلية استعمال الطاقة والمواد الأولية والموارد الطبيعية.		
42-	تعزز الشركة على تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء		
43-	تقوم الشركة باستعمال تقنيات توضيحية في عملية التدريب تتعلق بالإدارة البيئية		
44-	تعمل الشركة على دمج التدريب مع التعليمات التي تتولد من القيم البيئية		
45-	عمليات تطوير جدارات الموظفين في الشركة مبنية على الأسس البيئية		
46-	تعمل الشركة على إنشاء وتطوير بناء الجدارات الشخصية الخضراء		
47-	تهتم الشركة في تطوير وتحسين المهارات اللازمة لدمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل.		
48-	تحرص الإدارة على تطوير مواردها البشرية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.		
49-	تحرص الإدارة على توفير أفضل الفرص لعاملها بامتلاك الخبرات ذات البعد البيئي.		
50-	تشتمل الصفحة الالكترونية للشركة على معلومات محدثة بشكل دوري عن برامج التدريب البيئي للعاملين		
51-	يركز تدريب العاملين على تحسين أداءهم البيئي.		

الرقم	العبارة	موجود	غير موجود
52-	تتبنى الإدارة تدريب العاملين الالكترونية دون اللجوء للأوراق أو الأقلام ،		
53-	تتضمن البرامج التدريبية الخضراء في الشركة (البيئية والاجتماعية) تنمية المهارات القيادية لدى المديرين .		
54-	تحفز الإدارة المشاركين بالبرامج التدريبية المختصة بالبيئة.		
55-	تقدم إدارة الشركة مزايا تشجيعية لعاملها دعماً لتوجهاتهم الاجتماعية كدعم التعليم والحملات التطوعية.		
56-	يحدد مجلس الإدارة التعويضات أحياناً بعين الاعتبار المساهمات البيئية.		
57-	يتم تعويض العاملين عن أي انتهاك لحقوقهم		
58-	تشجع الإدارة إجراء المسابقات بين الوحدات الإدارية في مدى الالتزام بالممارسات الخضراء الخاصة بالأداء البيئي ودعم ذلك بالحوافز		
59-	توفر الشركة الحوافز الخضراء (كالنقل الجماعي أو شحن المركبات التي تعمل بالكهرباء أو السير على الأقدام)		
60-	تدرج الإدارة المعايير الخضراء (المحافظة على البيئة) في الإعلان عن الوظائف		
61-	تستقطب الإدارة المرشحين ذوي الاتجاهات البيئية تحقيقاً لدورها البيئي.		
62-	تحرص الإدارة على تحقيق العدالة الاجتماعية في الاستقطاب بإتاحة الفرصة لكل أفراد المجتمع.		
63-	تستقطب الشركة جميع الفئات دون تمييز طبقاً للجنس أو غيره.		
64-	تسأهم الموارد البشرية التي تستقطبها الشركة في دعم موقفها التنافسي على مستوى المجتمع المحلي.		
65-	يتم ملء الطلبات للمتقدمين لشغل الوظائف في الشركة عبر الإنترنت.		
66-	يسمح نظام العمل في الشركة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.		
67-	تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية.		
68-	تقدر الشركة جهود العاملين في العمل عن طريق الحوافز المادية والمعنوية.		
69-	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهود التي يبذلونها في العمل.		
70-	يشعر العاملون بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الشركة.		

غير موجود	موجود	العبارة	الرقم
		يمارس الرؤساء الصلاحيات المفوضة لمرؤوسيهم خلال فترة التفويض.	-71
		تفوض الإدارة العاملين سلطات كافية لإنجاز مهام وظائفهم.	-72
		توفر الوظيفة للعاملين الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	-73
		تمنح الإدارة العاملين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهام وظائفهم.	-74
		تثق الإدارة في قدرة العاملين على أداء المهام الموكولة لهم.	-75
		غالباً ما يُسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.	-76
		يشارك العاملون في وضع الحلول للمشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.	-77
		يتم إطلاع العاملين من قبل رؤسائهم على المعلومات التي ترد للإدارة أول بأول.	-78
		يحفظ العاملون بمعلومات وافية عن أعمالهم وعما يسعى إليه رؤسائهم من معلومات.	-79
		يحصل العاملون على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.	-80
		يتشارك العاملون المعرفة والافكار بحماسة.	-81
		تعزز الشركة ثقافة تشارك المعرفة لتشجيع الاكتشاف والابتكار.	-82
		يسود الشركة جو من التعاون المتبادل لدعم عملية التشارك بالمعرفة.	-83
		يعتبر تشارك المعرفة من نقاط القوة في الشركة.	-84
		يتشارك العاملون المعرفة والافكار بوضوح.	-85
		يمتلك العاملون المعرفة الفنية اللازمة لإنجاز العمل المطلوب بالشكل الأمثل.	-86
		تتوفر لدى العاملين المعرفة الكافية لاستعمال الحاسوب والبرمجيات المختلفة.	-87
		يمتلك العاملون المعرفة المرتبطة بالعمل التي تجعلهم محط احترام الإدارة.	-88
		يقوم العاملون بتطبيق المعرفة التي يكتسبونها من المصادر المختلفة في العمل.	-89
		تحفظ إدارة الشركة بالعاملين ذوي المعرفة الرصيفة ذات العلاقة بمتطلبات العمل.	-90
		يمتلك شاغلو الوظائف الإشرافية في الشركة المعرفة الملائمة للعمل.	-91
		يمتلك العاملون في الشركة الشهادات المتخصصة في مجال عملهم .	-92

الرقم	العبارة	موجود	غير موجود
93-	تتوفر لدى العاملين المهارة الفنية المناسبة لإنجاز العمل المطلوب بالشكل السليم.		
94-	تتلائم المهارات العملية للعاملين مع متطلبات العمل في الشركة.		
95-	يمتلك العاملون في الشركة مهارات التفاعل مع الآخرين بنجاح.		
96-	يمتلك العاملون في الشركة المهارات التي تميزهم عن نظرائهم في الشركات الأخرى.		
97-	يخضع العاملون في الشركة للبرامج التدريبية بهدف تعزيز مهاراتهم العملية لإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب.		
98-	لدى العاملون في الشركة المقدرة لإنجاز المهام الموكلة إليهم وفق المعايير الموضوعية مسبقاً.		
99-	يتم اختيار الأفراد الذين يمتلكون المقدرة التي تتناسب مع التكنولوجيا الحديثة في الشركة.		
100-	يتميز العاملون في الشركة بالعمل بروح الفريق لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم.		
101-	تولي إدارة الشركة أهمية بتطوير ما يمتلكه العاملون من قدرات.		
102-	يمتلك المدراء في الشركة المهارات الإدارية المناسبة لإنجاز الأعمال.		
103-	يتم استعمال تكنولوجيا المعلومات على الوجه الأمثل.		
104-	يتحمل العاملون مسؤولية دقة وسلامة إنجاز العمل.		
105-	تعد جودة العمل أحد المؤشرات الأساسية لتقييم أداء العاملين في الشركة.		
106-	يتم استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الاستفادة القصوى منها.		
107-	يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة.		
108-	تتم مراقبة جهود الآخرين وحثهم على التحسين المستمر.		
109-	لا يتم طرح الأفكار والاقتراحات السطحية من قبل العاملين.		
110-	لا يتم رفض المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من العاملين.		
111-	يتمتع أداء العاملين بالمرونة اللازمة مع ظروف العمل.		
112-	يتم تقبل الاقتراحات العملية المبدعة لتحسين العمل.		
113-	يلتزم العاملون بأساليب العمل المقررة من قبل الشركة في أداء مهام وظائفهم.		

غير موجود	موجود	العبارة	الرقم
		تتبع الإدارة في الشركة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات.	114-
		لدى الشركة وصف مكتوب يحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	115-
		يلتزم العاملون بالقوانين والأنظمة والتعليمات المحددة عند القيام بأداء مهام وظائفهم.	116-
		هناك تناسب ما بين كمية العمل المطلوبة في الشركة وأعداد العاملين فيها.	117-
		يتقبل العاملون القيام بأي عمل يُطلب منهم في الشركة.	118-
		يتقبل العاملون القيام بأية أعمال إضافية يتم تكليفهم بها من قبل رؤسائهم في الشركة.	119-
		يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم.	120-
		تناسب كمية العمل المطلوبة من العاملين في الشركة مع قدراتهم الأدائية.	121-
		تتوفر لدى العاملين في الشركة المقدرة لاستعمال التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ المهام المطلوبة.	122-
		تتوفر لدى العاملين المقدرة للتعامل مع ضغوطات العمل في الشركة.	123-
		تناسب المقدرة التي يمتلكها العاملون في الشركة مع متطلبات الوظيفة التي يمارسونها.	124-

اللمرة: ج س ع ت / لد د ع / د.خ /

التاريخ 2019/7/31م

الى / وزارة النفط العراقية / شركة غاز الشمال

(المعنى)

(المعلم) بعلكم ورسمه (لله تعالى وركائه...)

الموضوع: تيسير أمر الباحث / برهان حمد ادهام (الجنسية/عراقي)

بالإشارة للموضوع أعلاه نفيدكم علماً بأن الدارس المذكور أعلاه مسجل لنيل  
درجة الدكتوراه بالبحث في ادارة الاعمال بكلية الدراسات التجارية بتاريخ: 2018/5/1م  
. تحت اشراف أ.د. احمد ابراهيم ابوسن دراسة بعنوان :- الدور المعدل للقيادة الابداعية في  
العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء والمقددرات الجوهرية في شركة غاز الشمال العراقية .  
نرجو التكرم بالسماح له بالحصول على المعلومات المطلوبة للدراس لتكملة متطلبات البحث .

ولكم منا خالص التكرم والتقدير،،،،





## ملحق بيانات التحليل

EFA SPSS OUT PUT

Communalities		
	Initial	Extraction
الاستقطاب الأخضر1	1.000	.789
الاستقطاب الأخضر2	1.000	.806
الاستقطاب الأخضر3	1.000	.825
الاستقطاب الأخضر4	1.000	.600
الاستقطاب الأخضر5	1.000	.908
تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء1	1.000	.750
تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء2	1.000	.783
تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء3	1.000	.681
تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء4	1.000	.879
تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء5	1.000	.751
التعويضات الخضراء1	1.000	.767
التعويضات الخضراء2	1.000	.843
التعويضات الخضراء3	1.000	.824
التعويضات الخضراء4	1.000	.867
التعويضات الخضراء5	1.000	.763
التدريب الأخضر1	1.000	.718
التدريب الأخضر2	1.000	.778
التدريب الأخضر3	1.000	.779
التدريب الأخضر4	1.000	.812
التدريب الأخضر5	1.000	.779
الصحة والسلامة الخضراء1	1.000	.558
الصحة والسلامة الخضراء2	1.000	.581
الصحة والسلامة الخضراء3	1.000	.777
الصحة والسلامة الخضراء4	1.000	.699
الصحة والسلامة الخضراء5	1.000	.734
الصحة والسلامة الخضراء6	1.000	.758

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities		
	Initial	Extraction
الموارد1	1.000	.735
الموارد2	1.000	.767
الموارد3	1.000	.807
الموارد4	1.000	.722
الموارد5	1.000	.831
تمكين العاملين1	1.000	.672
تمكين العاملين2	1.000	.717
تمكين العاملين3	1.000	.764
تمكين العاملين4	1.000	.778
تمكين العاملين5	1.000	.463
فرق العمل1	1.000	.550
فرق العمل2	1.000	.701
فرق العمل3	1.000	.765
فرق العمل4	1.000	.633
فرق العمل5	1.000	.702

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

Communalities		
	Initial	Extraction
حل المشكلات1	1.000	.775
حل المشكلات2	1.000	.832
حل المشكلات3	1.000	.884
حل المشكلات4	1.000	.830
حل المشكلات5	1.000	.810
القدرة على الاتصال1	1.000	.415
القدرة على الاتصال2	1.000	.888
القدرة على الاتصال3	1.000	.963
القدرة على الاتصال4	1.000	.853
القدرة على الاتصال5	1.000	.962
تحفيز الابداع1	1.000	.688
تحفيز الابداع2	1.000	.898
تحفيز الابداع3	1.000	.830
تحفيز الابداع4	1.000	.647
تحفيز الابداع5	1.000	.632

Extraction Method: Principal Component  
Analysis.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	418.
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 2543.332
	Df 105
	Sig. .000

AMOS OUT PUT FOR MODEL FIT AND MASTER VALIDITY

## Model Validity Measures

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	REQUIREMENT	ANALYS	COMPENSATION	TRAINING	HEALTH
REQUIREMENT	5160.	0.202	0.503	0.655	<b>0.450</b>				
ANALYS	0.853	0.429	0.995	0.897	0.669***	<b>0.655</b>			
COMPENSATION	7780.	0.420	0.995	0.871	0.710***	0.997***	<b>0.648</b>		
TRAINING	2270.	0.199	0.921	0.673	0.561***	0.960***	0.867***	<b>0.447</b>	
HEALTH	0.849	0.395	0.920	0.873	0.570***	0.788***	0.901***	0.959***	<b>0.629</b>

### Validity Concerns

Discriminant Validity: the square root of the AVE for REQUIREMENT is less than its correlation with HEALTH.

Discriminant Validity: the square root of the AVE for REQUIREMENT is less than its correlation with COMPENSATION.

Discriminant Validity: the square root of the AVE for ANALYS is less than its correlation with REQUIREMENT.

Discriminant Validity: the square root of the AVE for ANALYS is less than its correlation with TRAINING.

Discriminant Validity: the square root of the AVE for COMPENSATION is less than its correlation with REQUIREMENT.

Discriminant Validity: the square root of the AVE for COMPENSATION is less than its correlation with HEALTH.

Discriminant Validity: the square root of the AVE for TRAINING is less than its correlation with REQUIREMENT.

Discriminant Validity: the square root of the AVE for TRAINING is less than its correlation with HELATH.

Discriminant Validity: the square root of the AVE for HELATH is less than its correlation with ANALYS.

Discriminant Validity: the square root of the AVE for HELATH is less than its correlation with TRAINING.

## Model Fit Measures

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	1114.081	--	--
DF	499	--	--
CMIN/DF	2.233	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.777	>0.95	Need More DF
SRMR	0.074	<0.08	Excellent
RMSEA	0.077	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

Unfortunately, your model fit could improve. Based on the standardized residual covariances, we recommend removing Q3.

### Cutoff Criteria\*

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

\*Note: Hu and Bentler (1999, "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives") recommend combinations of measures. Personally, I prefer a combination of

CFI>0.95 and SRMR<0.08. To further solidify evidence, add the RMSEA<0.06.

\*\*If you would like to cite this tool directly, please use the following: Gaskin, J. & Lim, J. (2016), "Model Fit Measures", AMOS Plugin. [Gaskination's StatWiki](#).

Log file cleanup not necessary

## Model Fit Measures

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	1114.081	--	--
DF	499	--	--
CMIN/DF	2.233	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.777	>0.95	Need More DF
SRMR	0.074	<0.08	Excellent
RMSEA	0.077	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

Unfortunately, your model fit could improve. Based on the standardized residual covariances, we recommend removing Q3.

**Cutoff Criteria\***

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
---------	----------	------------	-----------

CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

\*Note: Hu and Bentler (1999, "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives") recommend combinations of measures. Personally, I prefer a combination of CFI>0.95 and SRMR<0.08. To further solidify evidence, add the RMSEA<0.06.

\*\*If you would like to cite this tool directly, please use the following: Gaskin, J. & Lim, J. (2016), "Model Fit Measures", AMOS Plugin. [Gaskination's StatWiki](#).

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RESOURCE <--- RECUREMENT	.056	.119	.470	.638	par_40
EMPOERMENT <--- RECUREMENT	-.108	.108	-.999	.318	par_41
TEAM <--- RECUREMENT	.104	.137	.756	.450	par_42
RESOURCE <--- ANALYS	.911	.469	1.942	.052	par_43
EMPOERMENT <--- ANALYS	.778	.372	2.091	.037	par_44
TEAM <--- ANALYS	.773	.478	1.617	.106	par_45
RESOURCE <--- COMPENATION	-.396	.405	-.977	.329	par_46
EMPOERMENT <--- COMPENATION	-.375	.339	-1.105	.269	par_47
TEAM <--- COMPENATION	-.729	.427	-1.710	.087	par_48
RESOURCE <--- TRANING	-.268	.447	-.599	.549	par_49
EMPOERMENT <--- TRANING	.179	.407	.439	.661	par_50
TEAM <--- TRANING	.002	.518	.003	.998	par_51
RESOURCE <--- HELATH	.424	.308	1.375	.169	par_52
EMPOERMENT <--- HELATH	.111	.264	.418	.676	par_53
TEAM <--- HELATH	.450	.328	1.372	.170	par_54
TEAM <--- v2	.129	.040	3.183	.001	par_55
EMPOERMENT <--- v2	.076	.035	2.133	.033	par_56
RESOURCE <--- v2	.018	.034	.522	.601	par_57
TEAM <--- v1	.046	.039	1.180	.238	par_58
EMPOERMENT <--- v1	.042	.035	1.189	.234	par_59
RESOURCE <--- v1	.028	.034	.829	.407	par_60
TEAM <--- v3	.092	.040	2.274	.023	par_61

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EMPOERMENT <---	v3	.013	.034	.376	.707	par_62
RESOURCE <---	v3	.004	.033	.113	.910	par_63
TEAM <---	v4	-.104	.053	-1.950	.051	par_64
EMPOERMENT <---	v4	-.032	.046	-.701	.483	par_65
RESOURCE <---	v4	-.015	.045	-.324	.746	par_66
Q3 <---	RECUREMENT	.926	.169	5.489	***	par_1
Q4 <---	RECUREMENT	1.000				
Q6 <---	ANALYS	1.000				
Q7 <---	ANALYS	1.208	.215	5.628	***	par_2
Q8 <---	ANALYS	1.590	.268	5.927	***	par_3
Q9 <---	ANALYS	1.444	.239	6.039	***	par_4
Q10 <---	ANALYS	1.143	.188	6.070	***	par_5
Q11 <---	COMPENATION	1.000				
Q12 <---	COMPENATION	.842	.108	7.766	***	par_6
Q13 <---	COMPENATION	1.091	.120	9.123	***	par_7
Q14 <---	COMPENATION	.954	.123	7.743	***	par_8
Q15 <---	COMPENATION	1.010	.123	8.207	***	par_9
Q16 <---	TRANING	1.000				
Q17 <---	TRANING	.981	.173	5.675	***	par_10
Q18 <---	TRANING	1.200	.188	6.370	***	par_11
Q20 <---	TRANING	1.005	.189	5.329	***	par_12
Q21 <---	HELATH	1.000				
Q22 <---	HELATH	1.179	.170	6.950	***	par_13
Q23 <---	HELATH	1.231	.178	6.920	***	par_14
Q24 <---	HELATH	1.071	.164	6.509	***	par_15
Q25 <---	HELATH	1.067	.162	6.602	***	par_16
Q26 <---	HELATH	1.092	.159	6.878	***	par_17
Q28 <---	RESOURCE	1.000				
Q29 <---	RESOURCE	1.279	.178	7.188	***	par_28
Q30 <---	RESOURCE	1.221	.182	6.702	***	par_29
Q31 <---	RESOURCE	1.044	.152	6.850	***	par_30
Q33 <---	EMPOERMENT	1.000				
Q34 <---	EMPOERMENT	1.225	.174	7.028	***	par_31
Q35 <---	EMPOERMENT	1.069	.165	6.463	***	par_32
Q36 <---	EMPOERMENT	1.083	.166	6.533	***	par_33
Q37 <---	TEAM	1.000				
Q38 <---	TEAM	.832	.126	6.592	***	par_34
Q40 <---	TEAM	1.046	.148	7.069	***	par_35
Q41 <---	TEAM	.940	.146	6.444	***	par_36

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
--	----------

	Estimate
RESOURCE <--- RECUREMENT	.102
EMPOERMENT <--- RECUREMENT	-.217
TEAM <--- RECUREMENT	.186
RESOURCE <--- ANALYS	.952
EMPOERMENT <--- ANALYS	.898
TEAM <--- ANALYS	.791
RESOURCE <--- COMPENATION	-.633
EMPOERMENT <--- COMPENATION	-.663
TEAM <--- COMPENATION	-1.143
RESOURCE <--- TRANING	-.314
EMPOERMENT <--- TRANING	.232
TEAM <--- TRANING	.002
RESOURCE <--- HELATH	.603
EMPOERMENT <--- HELATH	.174
TEAM <--- HELATH	.629
TEAM <--- v2	.301
EMPOERMENT <--- v2	.200
RESOURCE <--- v2	.043
TEAM <--- v1	.103
EMPOERMENT <--- v1	.104
RESOURCE <--- v1	.064
TEAM <--- v3	.222
EMPOERMENT <--- v3	.035
RESOURCE <--- v3	.009
TEAM <--- v4	-.155
EMPOERMENT <--- v4	-.054
RESOURCE <--- v4	-.022
Q3 <--- RECUREMENT	.638
Q4 <--- RECUREMENT	.734
Q6 <--- ANALYS	.483
Q7 <--- ANALYS	.556
Q8 <--- ANALYS	.622
Q9 <--- ANALYS	.611
Q10 <--- ANALYS	.596
Q11 <--- COMPENATION	.660
Q12 <--- COMPENATION	.611
Q13 <--- COMPENATION	.729
Q14 <--- COMPENATION	.595
Q15 <--- COMPENATION	.638
Q16 <--- TRANING	.485
Q17 <--- TRANING	.562
Q18 <--- TRANING	.662
Q20 <--- TRANING	.501



	Estimate
Q21 <--- HELATH	.536
Q22 <--- HELATH	.687
Q23 <--- HELATH	.666
Q24 <--- HELATH	.616
Q25 <--- HELATH	.621
Q26 <--- HELATH	.669
Q28 <--- RESOURCE	.575
Q29 <--- RESOURCE	.669
Q30 <--- RESOURCE	.626
Q31 <--- RESOURCE	.658
Q33 <--- EMPOERMENT	.523
Q34 <--- EMPOERMENT	.640
Q35 <--- EMPOERMENT	.545
Q36 <--- EMPOERMENT	.552
Q37 <--- TEAM	.537
Q38 <--- TEAM	.522
Q40 <--- TEAM	.575
Q41 <--- TEAM	.493

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
REQUIREMENT <--> HELATH	.285	.066	4.341	***	par_18
REQUIREMENT <--> TRAINING	.232	.058	4.013	***	par_19
REQUIREMENT <--> COMPENSATION	.398	.072	5.526	***	par_20
REQUIREMENT <--> ANALYSIS	.245	.052	4.736	***	par_21
ANALYSIS <--> HELATH	.226	.049	4.601	***	par_22
ANALYSIS <--> TRAINING	.227	.051	4.467	***	par_23
ANALYSIS <--> COMPENSATION	.322	.060	5.332	***	par_24
COMPENSATION <--> HELATH	.396	.072	5.506	***	par_25
TRAINING <--> HELATH	.309	.064	4.856	***	par_26
COMPENSATION <--> TRAINING	.314	.062	5.048	***	par_27

MODEL FIT (AMOS OUTPUT)

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	118	1426.912	623	.000	2.290
Saturated model	741	.000	0		
Independence model	38	3724.726	703	.000	5.298

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.120	.736	.686	.619
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.273	.252	.211	.239

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.617	.568	.741	.700	.734
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.886	.547	.650
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.079	.074	.085	.000
Independence model	.144	.140	.149	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1662.912	1718.025	2056.173	2174.173
Saturated model	1482.000	1828.096	3951.545	4692.545
Independence model	3800.726	3818.475	3927.369	3965.369

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	8.072	7.558	8.625	8.340
Saturated model	7.194	7.194	7.194	8.874
Independence model	18.450	17.540	19.396	18.536

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	99	103
Independence model	43	44

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R	P	Label
RESOURCE <-- - INNOVATION	.370	.409	.905	.366	par_49
EMPOERM <-- ENT - INNOVATION	.824	.447	1.842	.065	par_50
TEAM <-- - INNOVATION	.819	.474	1.729	.084	par_51
RESOURCE <-- - RECUREMENT	.001	.681	.002	.998	par_52
EMPOERM <-- ENT - RECUREMENT	-.318	.687	-.462	.644	par_53
TEAM <-- - RECUREMENT	.061	.782	.078	.938	par_54
RESOURCE <-- - ANALYS	.302	1.703	.177	.859	par_55
EMPOERM <-- ENT - ANALYS	.093	1.592	.059	.953	par_56
TEAM <-- - ANALYS	.329	1.870	.176	.860	par_57
RESOURCE <-- - COMPENATION	.314	3.858	.081	.935	par_58
EMPOERM <-- ENT - COMPENATION	.364	3.728	.098	.922	par_59
TEAM <-- - COMPENATION	-.595	4.388	-.136	.892	par_60
RESOURCE <-- - TRANING	-.430	3.01	-	.88	par_

			Estimate	S.E.	C.R	P	Label
	-			5	.142	7	61
EMPOERM	<--	TRAINING	-.053	2.94	-.018	.98	par_62
ENT	-			9		6	
TEAM	<--	TRAINING	.126	3.50	.036	.97	par_63
	-			4		1	
RESOURCE	<--	HELATH	.058	.307	.189	.85	par_64
	-					0	
EMPOERM	<--	HELATH	-.152	.316	-.480	.63	par_65
ENT	-					1	
TEAM	<--	HELATH	.354	.350	1.01	.31	par_66
	-				3	1	
RESOURCE	<--	ZINNOVATION_ZREC	.102	.153	.667	.50	par_67
	-	UREMENT				5	
EMPOERM	<--	ZINNOVATION_ZREC	-.035	.155	-.225	.82	par_68
ENT	-	UREMENT				2	
TEAM	<--	ZINNOVATION_ZREC	.100	.175	.571	.56	par_69
	-	UREMENT				8	
RESOURCE	<--	ZINNOVATION_ZANA	.154	.404	.382	.70	par_70
	-	LYS				3	
EMPOERM	<--	ZINNOVATION_ZANA	.028	.383	.072	.94	par_71
ENT	-	LYS				3	
TEAM	<--	ZINNOVATION_ZANA	.071	.448	.158	.87	par_72
	-	LYS				4	
RESOURCE	<--	ZINNOVATION_ZCOM	-.105	1.01	-.103	.91	par_73
	-	PENATION		5		8	
EMPOERM	<--	ZINNOVATION_ZCOM	-.003	.978	-.004	.99	par_74
ENT	-	PENATION				7	
TEAM	<--	ZINNOVATION_ZCOM	-.200	1.15	-.173	.86	par_75
	-	PENATION		3		3	
RESOURCE	<--	ZINNOVATION_ZTRA	-.079	.301	-.262	.79	par_76
	-	NING				3	
EMPOERM	<--	ZINNOVATION_ZTRA	.003	.290	.011	.99	par_77
ENT	-	NING				1	
TEAM	<--	ZINNOVATION_ZTRA	.011	.351	.031	.97	par_78
	-	NING				5	
RESOURCE	<--	ZINNOVATION_ZHEL	.052	.092	.567	.57	par_79
	-	ATH				1	
EMPOERM	<--	ZINNOVATION_ZHEL	.115	.092	1.24	.21	par_80
ENT	-	ATH			1	5	
TEAM	<--	ZINNOVATION_ZHEL	.136	.109	1.24	.21	par_81
	-	ATH			5	3	
Q3	<--	RECUREMENT	1.010	.149	6.76	**	par_1
	-				0	*	
Q6	<--	ANALYS	1.000				

			Estimate	S.E.	C.R	P	Label
-							
Q7	<--	ANALYS	1.276	.216	5.89	**	par_2
	-				3	*	
Q8	<--	ANALYS	1.599	.261	6.11	**	par_3
	-				8	*	
Q9	<--	ANALYS	1.441	.233	6.19	**	par_4
	-				4	*	
Q10	<--	ANALYS	1.081	.180	6.01	**	par_5
	-				9	*	
Q11	<--	COMPENATION	1.000				
	-						
Q12	<--	COMPENATION	.847	.108	7.86	**	par_6
	-				1	*	
Q13	<--	COMPENATION	1.074	.118	9.06	**	par_7
	-				9	*	
Q14	<--	COMPENATION	.963	.123	7.84	**	par_8
	-				8	*	
Q15	<--	COMPENATION	1.033	.123	8.36	**	par_9
	-				9	*	
Q16	<--	TRANING	1.000				
	-						
Q17	<--	TRANING	.946	.160	5.89	**	par_10
	-				6	*	
Q18	<--	TRANING	1.164	.179	6.50	**	par_11
	-				6	*	
Q19	<--	TRANING	.964	.352	2.73	.00	par_12
	-				9	6	
Q21	<--	HELATH	1.000				
	-						
Q22	<--	HELATH	1.172	.168	6.97	**	par_13
	-				8	*	
Q23	<--	HELATH	1.208	.175	6.89	**	par_14
	-				7	*	
Q24	<--	HELATH	1.090	.164	6.64	**	par_15
	-				8	*	
Q25	<--	HELATH	1.055	.159	6.62	**	par_16
	-				1	*	
Q26	<--	HELATH	1.078	.157	6.86	**	par_17
	-				4	*	
Q28	<--	RESOURCE	1.000				
	-						
Q29	<--	RESOURCE	1.294	.175	7.39	**	par_28
	-				0	*	
Q30	<--	RESOURCE	1.224	.178	6.86	**	par_

			Estimate	S.E.	C.R	P	Label
	-				0	*	29
Q31	<--	RESOURCE	1.013	.147	6.90	**	par_30
	-				2	*	
Q33	<--	EMPOERMENT	1.000				
	-						
Q34	<--	EMPOERMENT	1.225	.173	7.10	**	par_31
	-				2	*	
Q35	<--	EMPOERMENT	1.086	.166	6.55	**	par_32
	-				3	*	
Q36	<--	EMPOERMENT	1.081	.166	6.53	**	par_33
	-				2	*	
Q37	<--	TEAM	1.000				
	-						
Q38	<--	TEAM	.846	.134	6.32	**	par_34
	-				5	*	
Q40	<--	TEAM	1.095	.157	6.95	**	par_35
	-				6	*	
Q41	<--	TEAM	.969	.154	6.28	**	par_36
	-				1	*	
Q52	<--	INNOVATION	1.000				
	-						
Q53	<--	INNOVATION	1.269	.267	4.74	**	par_37
	-				4	*	
Q54	<--	INNOVATION	1.195	.264	4.52	**	par_38
	-				0	*	
Q55	<--	INNOVATION	1.153	.230	5.02	**	par_39
	-				5	*	
Q56	<--	INNOVATION	1.389	.256	5.41	**	par_40
	-				8	*	
Q4	<--	RECUREMENT	1.000				
	-						

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
RESOURCE <---	INNOVATION	.356
EMPOERMENT <---	INNOVATION	.858
TEAM <---	INNOVATION	.745
RESOURCE <---	RECUREMENT	.002
EMPOERMENT <---	RECUREMENT	-.583
TEAM <---	RECUREMENT	.098
RESOURCE <---	ANALYS	.305
EMPOERMENT <---	ANALYS	.102

		Estimate
TEAM <---	ANALYS	.315
RESOURCE <---	COMPENATION	.485
EMPOERMENT <---	COMPENATION	.609
TEAM <---	COMPENATION	-.871
RESOURCE <---	TRANING	-.487
EMPOERMENT <---	TRANING	-.065
TEAM <---	TRANING	.135
RESOURCE <---	HELATH	.080
EMPOERMENT <---	HELATH	-.228
TEAM <---	HELATH	.465
RESOURCE <---	ZINNOVATION_ZREQUIREMENT	.221
EMPOERMENT <---	ZINNOVATION_ZREQUIREMENT	-.081
TEAM <---	ZINNOVATION_ZREQUIREMENT	.204
RESOURCE <---	ZINNOVATION_ZANALYS	.315
EMPOERMENT <---	ZINNOVATION_ZANALYS	.061
TEAM <---	ZINNOVATION_ZANALYS	.136
RESOURCE <---	ZINNOVATION_ZCOMPENATION	-.215
EMPOERMENT <---	ZINNOVATION_ZCOMPENATION	-.008
TEAM <---	ZINNOVATION_ZCOMPENATION	-.388
RESOURCE <---	ZINNOVATION_ZTRANING	-.167
EMPOERMENT <---	ZINNOVATION_ZTRANING	.008
TEAM <---	ZINNOVATION_ZTRANING	.022
RESOURCE <---	ZINNOVATION_ZHELATH	.139
EMPOERMENT <---	ZINNOVATION_ZHELATH	.331
TEAM <---	ZINNOVATION_ZHELATH	.343
Q3 <---	REQUIREMENT	.666
Q6 <---	ANALYS	.483
Q7 <---	ANALYS	.587
Q8 <---	ANALYS	.626
Q9 <---	ANALYS	.609
Q10 <---	ANALYS	.563
Q11 <---	COMPENATION	.658
Q12 <---	COMPENATION	.614
Q13 <---	COMPENATION	.716
Q14 <---	COMPENATION	.599
Q15 <---	COMPENATION	.651
Q16 <---	TRANING	.484
Q17 <---	TRANING	.541
Q18 <---	TRANING	.641
Q19 <---	TRANING	.213
Q21 <---	HELATH	.539
Q22 <---	HELATH	.686
Q23 <---	HELATH	.657

		Estimate
Q24 <---	HELATH	.631
Q25 <---	HELATH	.617
Q26 <---	HELATH	.664
Q28 <---	RESOURCE	.588
Q29 <---	RESOURCE	.690
Q30 <---	RESOURCE	.641
Q31 <---	RESOURCE	.652
Q33 <---	EMPOERMENT	.542
Q34 <---	EMPOERMENT	.659
Q35 <---	EMPOERMENT	.573
Q36 <---	EMPOERMENT	.570
Q37 <---	TEAM	.558
Q38 <---	TEAM	.553
Q40 <---	TEAM	.623
Q41 <---	TEAM	.531
Q52 <---	INNOVATION	.460
Q53 <---	INNOVATION	.506
Q54 <---	INNOVATION	.487
Q55 <---	INNOVATION	.556
Q56 <---	INNOVATION	.632
Q4 <---	RECUREMENT	.703

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RECUREMENT <--	HELATH	.275	.064	4.308	**	par_18
RECUREMENT <--	TRANING	.242	.058	4.149	**	par_19
RECUREMENT <--	COMPENATION	.385	.070	5.460	**	par_20
RECUREMENT <--	ANALYS	.244	.051	4.802	**	par_21
ANALYS <--	HELATH	.228	.049	4.638	**	par_22
ANALYS <--	TRANING	.244	.052	4.640	**	par_23
ANALYS <--	COMPENATION	.321	.060	5.382	**	par_24
COMPENATION <--	HELATH	.397	.072	5.527	**	par_25



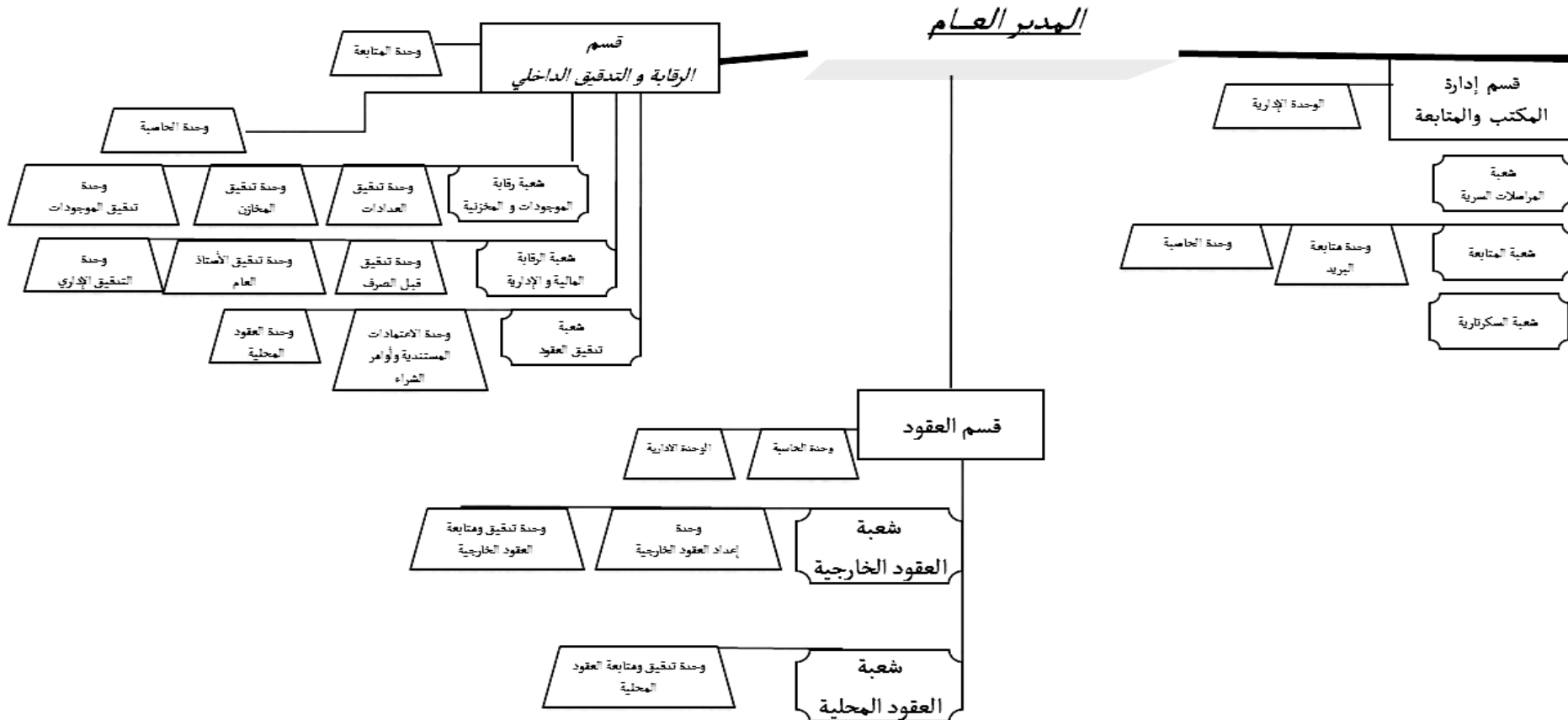
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TRAINING	<--	HELATH	.319	.064	4.965	**	par_26
COMPENATION	<--	TRAINING	.343	.065	5.297	**	par_27
RECUREMENT	<--	INNOVATION	.191	.049	3.927	**	par_44
ANALYS	<--	INNOVATION	.113	.030	3.767	**	par_45
COMPENATION	<--	INNOVATION	.196	.045	4.381	**	par_46
TRAINING	<--	INNOVATION	.168	.042	4.026	**	par_47
HELATH	<--	INNOVATION	.191	.046	4.186	**	par_48
RECUREMENT	<--	ZINNOVATION_ZRECUREMENT	-.078	.066	-1.177	.239	par_82
RECUREMENT	<--	ZINNOVATION_ZANALYS	.126	.063	2.006	.045	par_83
RECUREMENT	<--	ZINNOVATION_ZCOMPENATION	.091	.063	1.446	.148	par_84
RECUREMENT	<--	ZINNOVATION_ZTRAINING	.108	.066	1.651	.099	par_85
RECUREMENT	<--	ZINNOVATION_ZHELATH	.011	.083	.137	.891	par_86
ANALYS	<--	ZINNOVATION_ZRECUREMENT	.102	.041	2.500	.012	par_87
ANALYS	<--	ZINNOVATION_ZANALYS	.012	.035	.338	.735	par_88
ANALYS	<--	ZINNOVATION_ZCOMPENATION	.040	.036	1.121	.262	par_89
ANALYS	<--	ZINNOVATION_ZTRAINING	.045	.037	1.225	.221	par_90
ANALYS	<--	ZINNOVATION_ZHELATH	.045	.046	.982	.326	par_91
COMPENATION	<--	ZINNOVATION_ZRECUREMENT	.096	.055	1.751	.080	par_92
COMPENATION	<--	ZINNOVATION_ZANALYS	.060	.051	1.163	.245	par_93
COMPENATION	<--	ZINNOVATION_ZCOMPENATION	-.030	.051	-.577	.564	par_94
COMPENATION	<--	ZINNOVATION_ZTRAINING	.006	.053	.105	.916	par_95
COMPENATION	<--	ZINNOVATION_ZHELATH	-.048	.0	-.4	.4	par_95

			Esti mate	S. E.	C.R	P	Labe l
	>	LATH		67	.71	75	96
					4		
TRANING	<--	ZINNOVATION_ZRE	.103	.0	2.1	.0	par_
	>	CUREMENT		48	40	32	97
TRANING	<--	ZINNOVATION_ZAN	.091	.0	2.0	.0	par_
	>	ALYS		44	51	40	98
TRANING	<--	ZINNOVATION_ZCO	.045	.0	1.0	.2	par_
	>	MPENATION		44	40	98	99
TRANING	<--	ZINNOVATION_ZTR	-.063	.0	-	.1	par_
	>	ANING		46	1.3	72	100
					67		
TRANING	<--	ZINNOVATION_ZHE	-.077	.0	-	.1	par_
	>	LATH		57	1.3	77	101
					50		
HELATH	<--	ZINNOVATION_ZRE	.031	.0	.64	.5	par_
	>	CUREMENT		48	6	18	102
HELATH	<--	ZINNOVATION_ZAN	.061	.0	1.3	.1	par_
	>	ALYS		46	41	80	103
HELATH	<--	ZINNOVATION_ZCO	-.029	.0	-	.5	par_
	>	MPENATION		46	.63	25	104
					6		
HELATH	<--	ZINNOVATION_ZTR	-.108	.0	-	.0	par_
	>	ANING		49	2.2	27	105
					07		
HELATH	<--	ZINNOVATION_ZHE	-.196	.0	-	.0	par_
	>	LATH		64	3.0	02	106
					46		
INNOVATION	<--	ZINNOVATION_ZRE	.000	.0	-	.9	par_
	>	CUREMENT		37	.00	95	107
					7		
INNOVATION	<--	ZINNOVATION_ZAN	.065	.0	1.7	.0	par_
	>	ALYS		37	64	78	108
INNOVATION	<--	ZINNOVATION_ZCO	.025	.0	.70	.4	par_
	>	MPENATION		35	7	80	109
INNOVATION	<--	ZINNOVATION_ZTR	-.072	.0	-	.0	par_
	>	ANING		38	1.8	59	110
					86		
INNOVATION	<--	ZINNOVATION_ZHE	-.137	.0	-	.0	par_
	>	LATH		50	2.7	06	111
					35		
ZINNOVATION_ZRE	<--	ZINNOVATION_ZAN	.302	.0	4.5	**	par_
CUREMENT	>	ALYS		66	45	*	112
ZINNOVATION_ZRE	<--	ZINNOVATION_ZCO	.457	.0	6.4	**	par_
CUREMENT	>	MPENATION		71	46	*	113
ZINNOVATION_ZRE	<--	ZINNOVATION_ZTR	.370	.0	5.2	**	par_

	Esti mate	S. E.	C.R .	P	Labe l
CUREMENT > ANING		70	59	*	114
ZINNOVATION_ZRE <-- ZINNOVATION_ZHE	.505	.0	5.6	**	par_
CUREMENT > LATH		89	49	*	115
ZINNOVATION_ZAN <-- ZINNOVATION_ZCO	.654	.0	8.6	**	par_
ALYS > MPENATION		75	82	*	116
ZINNOVATION_ZAN <-- ZINNOVATION_ZTR	.408	.0	5.9	**	par_
ALYS > ANING		68	83	*	117
ZINNOVATION_ZAN <-- ZINNOVATION_ZHE	.369	.0	4.5	**	par_
ALYS > LATH		82	04	*	118
ZINNOVATION_ZCO <-- ZINNOVATION_ZTR	.488	.0	6.8	**	par_
MPENATION > ANING		71	62	*	119
ZINNOVATION_ZCO <-- ZINNOVATION_ZHE	.621	.0	6.9	**	par_
MPENATION > LATH		90	41	*	120
ZINNOVATION_ZTR <-- ZINNOVATION_ZHE	.849	.1	8.4	**	par_
ANING > LATH		00	66	*	121

# الهيكل التنظيمي لشركة غاز الشمال

### 8-1-3. الهيكل التنظيمي لشركة غاز الشمال:

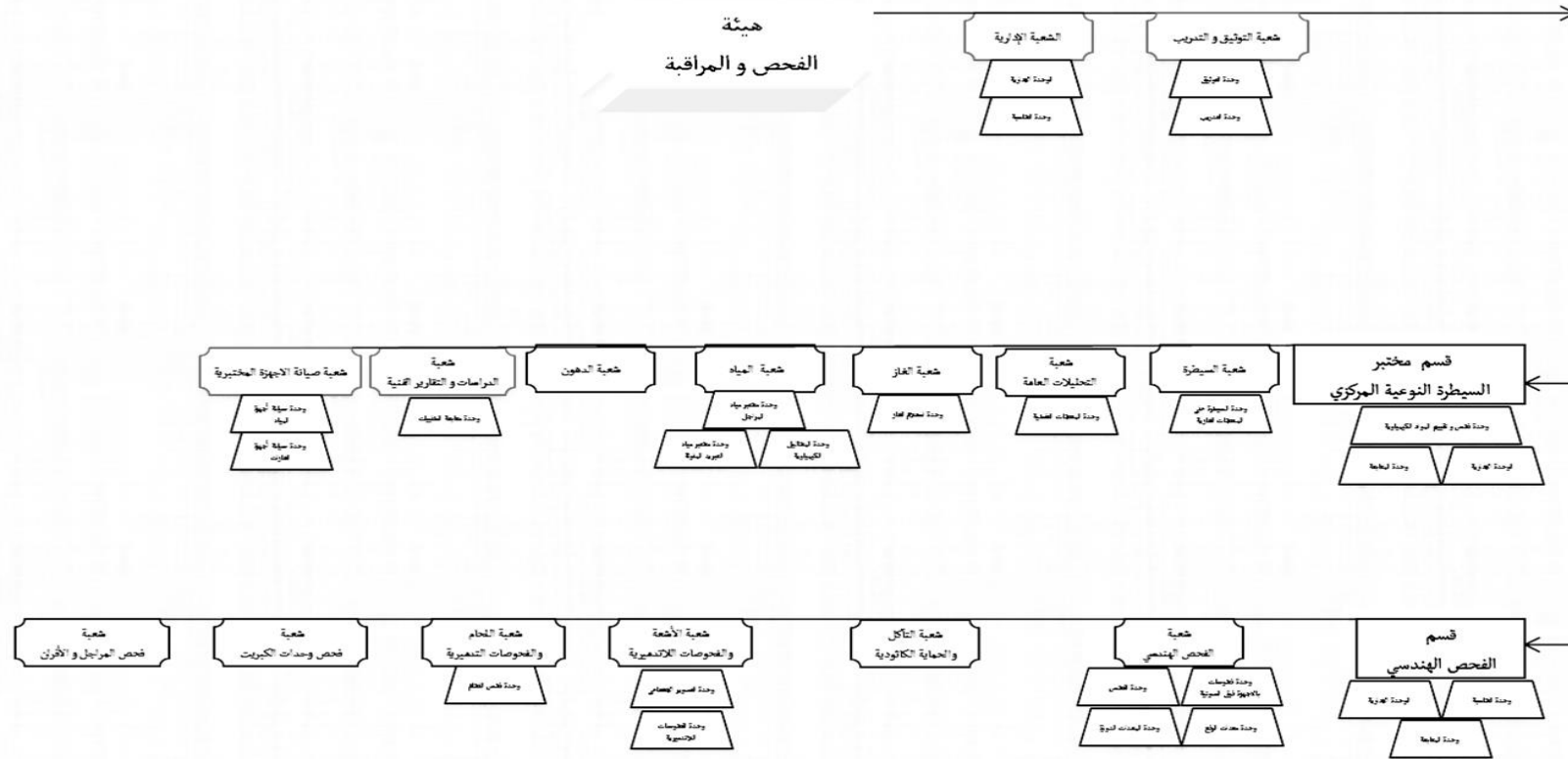


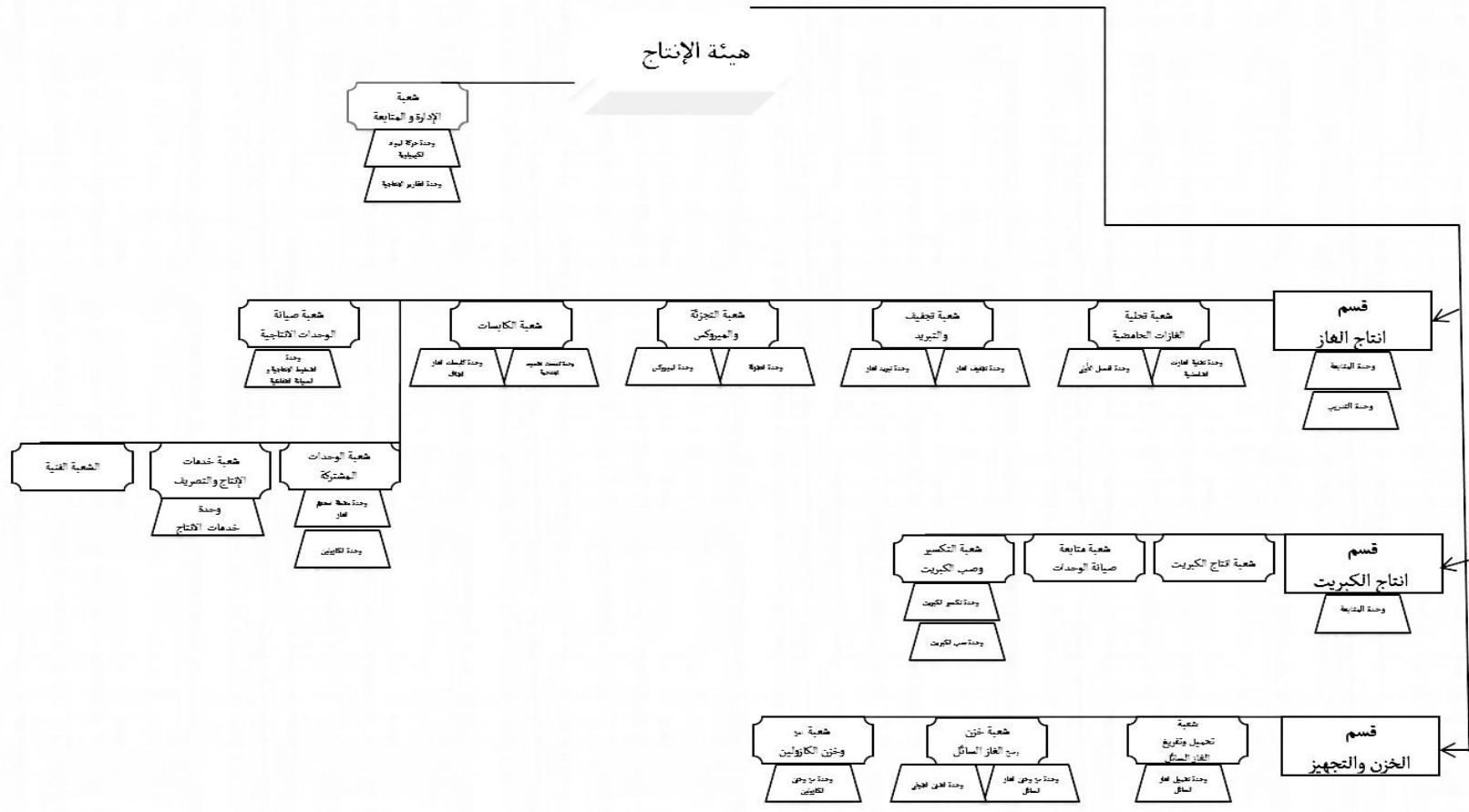












هيئة الطاقة  
والخدمات الصناعية

