

ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الأداء الريادي:  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى  
في شركة ديالى للصناعات الكهربائية

م.م. عمار فرحان جبر  
المديرية العامة لتربية ديالى  
[amaar1817@gmail.com](mailto:amaar1817@gmail.com)

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2021.S.20>

تأريخ قبول النشر 2021/7/26

تأريخ استلام البحث 2021/5/16

### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمتغير مستقل وتشمل أبعاده (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، نظام الحوافز الخضراء) في تحقيق الأداء الريادي كمتغير مستحيب ويشمل أبعاده (الابداع، المخاطرة، الاستباقية)، وذلك في شركة ديالى للصناعات الكهربائية، تكونت عينة الدراسة من المستويات الإدارية العليا (معاون المدير العام، ومدراء الأقسام)، والإدارة الوسطى (مدراء الشعب). وقد تضمن البحث الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث من خلال اختبار عدد الفرضيات الرئيسية والفرعية فيما يخص علاقات الارتباط والتأثير، للوصول لهدف البحث، تم تطبيق الدراسة على عينات من الإدارات العليا والوسطى من خلال عينة مكونة من (40) مدير ومسؤول شعبة، وقد تم اعتماد الاستبانة أداة القياس لجمع البيانات اللازمة إلى جانب اعتماد المقابلات الشخصية المعدة لهذا الغرض، وعدد من الأساليب الإحصائية باستخدام التحليل الإحصائي (SPSS) المتمثلة (اختبار التوزيع الطبيعي، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار المتعدد)، ويمكن أن نتلمس إن مشكلة البحث التي تكمن في تزايد الصعوبات من تطبيق الأساليب الفكرية الحديثة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء الريادي في الشركة المبحوثة، وإن أهمية البحث تعد محاولة جادة لإدراك المديرين في الشركة المبحوثة لمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الأداء الريادي، أما أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، التي تمثلت بوجود علاقة ارتباطية وتأثير بين متغيرات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومتغيرات الأداء الريادي، وقد خرج البحث بمجموعة من التوصيات كان أبرزها، الاستثمار الفاعل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الريادي وزيادة استثمار الشركة من استخدام وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأساس لتحقيق أهدافها.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأداء الريادي، شركة ديالى للصناعات الكهربائية.



مجلة اقتصاديات الأعمال  
العدد (خاص – ج1) أيلول / 2021  
الصفحات: 339-353

## **Green human resource management practices and their role in achieving entrepreneurial performance**

### **Abstract**

This research aims to determine the extent of the role of green human resource management practices as an independent variable and its dimensions include (green recruitment and selection, green training and development, green performance management and evaluation, green incentive system) in achieving entrepreneurial performance as a responsive variable and includes its dimensions (creativity, risk-taking, proactive). In Diyala Company for Electrical Industries, the study sample consisted of the higher administrative levels (Assistant General Manager, Department Directors), and Middle Management (People Directors).

The research included answering questions related to the research problem by examining the number of main and sub-hypotheses regarding correlation and influence relationships, in order to reach the goal of the research, the study was applied to samples from upper and middle departments through a sample consisting of (40) managers and division officials. The questionnaire was adopted. Measurement tool to collect the necessary data into in addition to adopting personal interviews prepared for this purpose, and a number of statistical methods using statistical analysis (SPSS) represented by (normal distribution test, percentages, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, simple correlation coefficient, multiple regression coefficient) We can feel that the research problem which lies in the increasing difficulties of applying modern intellectual methods from the practices of green human resource management in achieving pioneering performance in the research company, and that the importance of the research is a serious attempt to realize the managers in the research company of the concept of green human resource management and its role in achieving performance The pioneer, as for the most prominent conclusions reached by the research, which were represented by the existence of a correlation and influence between the variables of green human resource management and the variables of entrepreneurial performance, As for the most prominent conclusions reached by the research, which were represented by the existence of a correlational relationship and influence between the variables of green human resource management and the variables of entrepreneurial performance, the research came out with a set of recommendations, the most prominent of which was effective investment in the relationship between green human resource management practices and entrepreneurial performance and increasing the company's investment from the use of And the application of green human resource management practices as a basis for achieving its goals.

**Key words:** Human Resource, Management Practices, Entrepreneurial Performance, Diyala Electrical Industries Company.

## المقدمة:

تواجه الشركات حالياً مشكلة التغييرات البيئية وكيفية مواكبة هذه التغييرات وخاصة في شركات الصناعية، إذ تعد شركة ديالى للصناعات الكهربائية عنصراً من مكونات النظام الصناعي والاستثماري، وذلك من خلال تقديم منتجات متطورة وجديدة مواكبةً للتغيرات البيئية الحاصلة في العالم خدمةً للمجتمع، إذ بدأت الشركات في اعتماد استراتيجيات حديثة موجهة نحو الأسواق في الآونة الأخيرة تعتمد على التحسين والتطوير بشكل متواصل، والبحث عن الوسائل التي توجد من خلالها القيمة والمكانة السوقية، فضلاً عن أهمية وضرورة مواكبة التطور التكنولوجي واستخدام استراتيجيات جديدة قابلة من خلالها تحقيق التميز والتقدم في العمل (Kufaine,2014).

وأصبح اليوم توجهاً جديداً نحو الإدارة الخضراء، إذ لها فوائد كبيرة تعود للمؤسسة والمجتمع والبيئة، لتعزيز علامتها التجارية وإظهار منتجاتها الجديدة من خلال الحفاظ على البيئة والمجتمع مما يحقق الأداء الريادي لها في مجال عملها، كما تعمل على تقوية مكانتها وميزتها التنافسية في الشركة أو المنظمة (Opatha & Arulrurah,2014). لذا تعد الموارد البشرية الخضراء هي المسار الذي يتعين على المنظمات أن تتبعه من أجل أن تظل وثيقة الصلة وقادرة على المنافسة في الاقتصاد العالمي، ومن ثم لتظل قادرة على المنافسة وذات الصلة لضمان أداؤهم وإنتاجيتهم (Kim,et.al.,2015:4).

وبشكل عام سوف تتناول هذه الدراسة أو البحث الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الريادي وأهميتها وأهدافها.

## المبحث الأول: منهجية البحث:

### 1. مشكلة البحث:

من خلال الإجراء الذي قام به الباحث في شركة ديالى للصناعات الكهربائية، استطاع أن يلتبس مشكلة البحث التي تكمن في تزايد الصعوبات من تطبيق الأساليب الفكرية الحديثة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء الريادي في الشركة المبحوثة بسبب التغييرات البيئية والحاجة إلى معلومات ومعرفة وبنية تحتية تساعد على مواكبة التقنيات والتطورات الحاصلة في البيئة، يعد ذلك سبباً مهماً في حاجة المدراء إلى المعلومات والمعرفة، الأمر الذي تطلب وجود إدارة خضراء تساعد في الحصول على نتائج مرغوبة من خلال تطبيق هذا النظام للحصول على الأداء الريادي المتميز.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث بعدد من التساؤلات:

أ. التعرف على مدى اعتماد الشركة على الإدارة الخضراء.

ب. ما هي الأهمية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء الريادي.

ت. هل لدى المديرين إمكانية توظيف إدارة موارد بشرية خضراء لتحقيق الأداء الريادي في الشركة المبحوثة.

ث. ما هو تأثير الإدارة الخضراء على الأداء الريادي في الشركة المبحوثة.

### 2. أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ تشكل إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد التطبيقات الحديثة والمواكبة للتغيرات البيئية التي يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها في نجاح الشركات أو المنظمة واستمراريتها والتي تحقق الأداء الريادي المتميز من خلال الاستقطاب

الأخضر والتدريب والتطور الجيد، فضلاً عن استخدام الإبداع من خلال طرح منتجات جديدة ومتطورة يمكنها من المنافسة في الأسواق الدولية والمحلية.

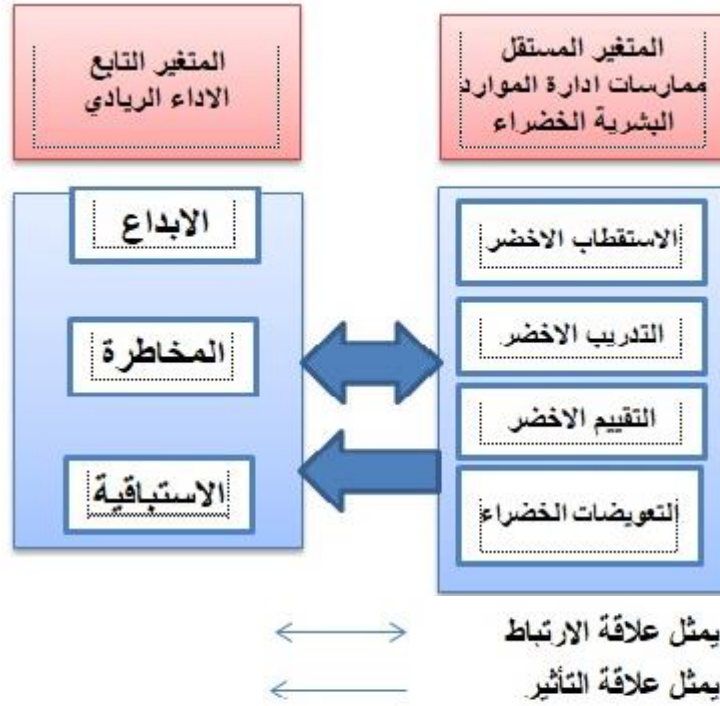
### 3. أهداف البحث:

تتجلى أهداف البحث بالآتي:

- التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء الريادي في الشركة المبحوثة.
- مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الشركة المبحوثة.
- تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تحقيق الأداء المتميز والإبداع لدى المديرين في الشركة المبحوثة.

### 4. مخطط البحث الفرضي:

تم صياغة المخطط الفرضي بما يتوافق مع مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، ويوضح الشكل (1) المتغيرات والأبعاد مع بيان علاقات الارتباط والتأثير فيما بينهما.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

### 5. فرضيات البحث:

استناداً إلى مشكلة الدراسة واختبار المخطط الفرضي للبحث تمت صياغة الفرضيات الرئيسية الآتية:

#### أ. الفرضية الرئيسية الأولى: (فرضيات الارتباط)

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعادها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، نظام الحوافز الخضراء) والأداء الريادي.

**ب. الفرضية الرئيسية الثانية: (فرضيات التأثير)**

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعادها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، نظام الحوافز الخضراء) وأبعاد الأداء الريادي.

**6. مجتمع البحث وعينته:**

فقد تم توزيع (40) استمارة استبيان على عينة من مدراء الشركة، إذ ضمنت العينة درجات وظيفية مختلفة (مدير الشركة والمعاونين، مدراء أقسام، مسؤولين الشعب والوحدات) بطريقة الحصر الشامل، وتم استرجاع (35) استمارة منها وأهملت (5) استمارات لعدم صلاحيتها.

**7. خصائص عينة البحث:**

يوضح الجدول (1) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث من حيث (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، نوع الوظيفة، الاشتراك بالدورات التطويرية)، وكما يأتي:

**الجدول (1) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث**

النسبة المئوية	التكرارات	الوصف	الخصائص
62.9	22	ذكر	النوع الاجتماعي
37.1	13	أنثى	
%100	35	العدد الكلي	
-	-	30-20 سنة	العمر
11.4	4	40-31 سنة	
51.4	18	50-41 سنة	
37.1	13	أكثر من 50 سنة	
%100	35	العدد الكلي	
25.7	9	إعدادية	المؤهل العلمي
11.4	4	دبلوم	
40	14	بكالوريوس	
-	-	دبلوم عالي	
22.9	8	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
%100	35	العدد الكلي	
-	-	أقل من 6 سنوات	سنوات الخدمة
-	-	6-10 سنوات	
22.9	8	11-15 سنة	
51.4	18	16-20 سنة	
14.3	5	21-25 سنة	
11.4	4	25 سنة فأكثر	
%100	35	العدد الكلي	
-	-	مدير عام	المنصب الوظيفي
-	-	معاون مدير	
25.7	9	مدير قسم	
74.3	26	مسؤول شعبة	
%100	35	العدد الكلي	

النسبة المئوية	التكرارات	الوصف	الخصائص
57.1	20	إداري	نوع الوظيفة
42.9	15	فني	
%100	35	العدد الكلي	
74.3	26	نعم	هل اشتركت خلال عملك الوظيفي في دورات تطويرية
25.7	9	لا	
%100	35	العدد الكلي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

نلاحظ من الجدول (1) الآتي: حسب التنوع الاجتماعي: أن ما نسبته (62.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن (37.1%) هم من الإناث. وتشير تلك النتيجة إلى أن غالبية العاملين في شركة ديبالي للصناعات الكهربائية هم من الذكور، أما الخصائص الأخرى (العمر، المؤهلات العلمية، عدد سنوات الخدمة الوظيفية) جاءت النتائج متناسبة مع الغاية الأساسية للبحث من حيث الخبرة والمعرفة في أنشطة أعمال الشركات وذلك يجعل الإجابة على الاستبانة مقبولة وصحيحة، أما بخصوص نوع الوظيفة: فإن غالبية أفراد العينة هم من الذين يعملون عمل إداري وإن ما نسبته (57.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الإداريين وإن ما نسبته (42.9%) هم من الفنيين، وتشير تلك النتائج أن العاملين غالبيتهم من الذكور.

### المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

أصبحت الموارد البشرية الخضراء اليوم هي المسار الذي يتوجب على المنظمات أن تمارسه من أجل أن تصبح متميزة وذات ثقة عالية بنفسها قادرة على المنافسة في الاقتصاد المحلي العالمي، ولضمان أداؤها وإنتاجها فظهرت الحاجة لاتباع نهج يساعدها بالبقاء وهو الاهتمام بإدارة البيئة (Kim, et al., 2015:41) وإن إدارة الموارد البشرية الخضراء لها دوراً متميز في توجيه المنظمات الخضراء نحو المستقبل ومواكبة التطورات من خلال ممارستها وأبعادها التي تعزز الأداء الريادي المتميز والتوجه نحو الالتزام والوعي البيئي للموظف (Yusoff & Ting, 2015:105). إذ أوجد مجموعة من الباحثين والكتاب المختصين بدراسة إدارة الموارد البشرية الخضراء مفاهيم متنوعة لها، تختلف بعضها عن البعض الآخر من حيث المفهوم والمضمون والغاية، وتلتقي أحياناً بالفكرة ذاتها موضوع البحث، ولذلك فإن هذه الدراسة سوف تركز على هذه المفاهيم، والجدول (2) الآتي يستعرض مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء لمجموعة من الكتاب والباحثين.

الجدول (2) مفاهيم إدارة الموارد البشرية الخضراء حسب وجهة نظر الباحثين والأكاديميين

ت	الباحث والسنة والصفحة	مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء
1	علي، 2017: 40	هي إدارة تهتم بالبيئة العامة والخاصة بالمنظمة، وتركز على العنصر البشري الذي يمتاز بالمهوية والقدرات العالية والإبتكار، ورغبته بأهمية البيئة في المجتمع، لتفادي حصول التلوث البيئي.
2	السكرانة، 2017: 11	استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات وتطبيقها وجعلها صديقة للبيئة وللتنمية المستدامة، للحصول على بيئة مستدامة والحد من الممارسات الخاطئة، نتيجة تطبيق ممارسات التوظيف الأخضر والاختيار والتدريب والتطوير الأخضر والتقييم الأداء الأخضر.

ت	الباحث والسنة والصفحة	مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء
3	Arulrajah,2015:2	إنها مجموعة البرامج والتقنيات المتطورة لإدارة الموارد البشرية التي تستخدم من قبل الشركات أو المنظمات للحصول على نتائج بيئية مستدامة خضراء.
4	Kanika Sharma, 2016:8	إنها جميع الأنشطة والوظائف والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بجعل العاملين ملزمين بتطبيق مجموعة من البرامج والتقنيات المتطورة للحصول على بيئة مستدامة داخل المنظمة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في متنه.

### ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

أغلب الشركات أو المؤسسات تحاول تحقيق الأداء المتميز والريادي بطرق ابداعية لتمييزها عن المؤسسات الأخرى لتحقيق أعلى مستوى مطلوب من رضا الزبائن، وتحقيق ميزتها التنافسية، ويتطلب هذا العمل تطبيق برامج وتقنيات جديدة متطورة في الإدارة الخضراء في ظل التغيرات والتحديات الحاصلة في بيئة الأعمال والضغط التنافسي من قبل المؤسسات المختلفة، لذلك على الشركات أن تمتلك ادارة خضراء وبنية تحتية من أنشطة وبرامج وتقنيات تساعدها على مواجهة هذه التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية. ويرى بعض الكتاب والباحثين إن أهمية الموارد البشرية الخضراء تتمثل بالآتي:

1. تعد مسؤولية بشكل مباشر عن الاستقطاب الأخضر للعاملين وهي أيضاً تقدر السلوك البيئي المناسب (Sardoei, et.al., 2018:527).
2. تطبق إدارة الموارد البشرية ممارسات الإدارة الخضراء لتطوير وتحقيق المنافع الاقتصادية والاجتماعية، والبيئية فضلاً عن اهتمامها بنفسية الموظف وتحقيق العلاقات الاجتماعية والايكولوجي، التي تعد جزءاً من مسؤوليتها الاجتماعية - (Yusoff & Yusoff, 2015:171-172).
3. تقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارساتها بتوفير الطريق المناسب للمنظمات باستخدام الطرق الخضراء والحفاظ على البيئة المستدامة بتعزيز الشعور بالمسؤولية البيئية والالتزام العالي (Harvey, et.al., 2013:153).

### ثالثاً: أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء جزء من ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية المتوافقة مع الأهداف المطلوبة (Abu Mahadi, 2018:18)، فممارسات إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والتدريب، والتقييم والأداء والحوافز هي أبعاد إدارية فعالة تساعد على تحسين تنفيذ ممارسات الإدارة الخضراء (Ahmed, 2015:5).

#### 1. الاستقطاب الأخضر:

هو عملية استقطاب المواهب الجديدة الذين يتعايشون مع البيئة المستدامة، والتأكد من خلال هذه المواهب تستطيع الحصول على إدارة بيئية فعالة و مستدامة (Tiwari & Bangwal, 2015:48)، ويعرف الاستقطاب الأخضر أيضاً على أنه مجموعة من الأنشطة والإجراءات الإدارية لاستقطاب الأفراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات ومعرفة في البيئة المستدامة (Obaid & Alias, 2015:925).

## 2. التدريب والتطوير الأخضر:

يشير إلى التطور والابتكارات الحاصلة في المنظمة نتيجة المواقف والسلوكيات البيئية بين الموظفين ومن أجل الحصول بيئة مستدامة خالية من الاضرار (Ramasamy, et.al., 2017:117)، أو هو عملية اكتساب المهارات السلوكية والفكرية الخضراء وتطوير الاستراتيجيات التي توفر أداء أفضل للأنشطة للحصول على أنشطة مستقبلية متطورة (Jabour, et.al., 2010:833).

## 3. تقييم الأداء الأخضر:

هو تقييم أداء الموظف خلال فترة زمنية لمعرفة مستوى أداءه وتحديد نقاط ضعفه لغرض تطويره في المستقبل (Renwick, et.al., 2013)، يعد تقييم الأداء الأخضر مهماً في إدارة الموظفين والعاملين، ويعد إحدى الأدوات التي تستخدم من قبل المدراء لمعرفة أداء الموظفين والتوقعات المستقبلية للمنظمة، إذ يتم تقييم أدائهم على أساس أعمالهم وتحديد نقاط الضعف في أنشطة الأعمال وتطويرها، فتقييم الأداء هو تقييم أداء الموظف لفترة زمنية محددة وهو أداة لقياس الكفاءة والأنشطة لموظفي الشركة وتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص المتاحة ومعالجة القصور وتحسينها في المستقبل وتقييم فيما إذا تم تحقيق الأهداف المطلوبة، ويستخدم كأداة أساسية للتخطيط والتطوير مستقبلاً (Daoanis, 2012:55).

## 4. الحوافز والتعويضات الخضراء:

يعد نظام الحوافز والتعويضات كأداة أساسية لدعم أنشطة المنظمة، وأيضاً يمكن استخدامه من قبل الإدارة كنهج استراتيجي لسير العملية المنظمة، لذلك العديد من هذه المنظمات بدأت تعمل على استخدام وتطوير أنظمة الحوافز والتعويضات لتشجيع الموظفين وتوجيههم نحو السلوك الأخضر (Ahmed, 2015) أن وجود نظام الحوافز والتعويضات يمثل انعكاس غير مباشر للإدارة بالتوجه نحو الإدارة البيئية المستدامة (Jabour & Jabour, 2015:10).

## المبحث الثالث: الأداء الريادي:

يعد الأداء الريادي من المواضيع الهامة وبالخصوص في التغيرات البيئية الحاصلة في بيئة الأعمال، إذ ازدادت أهميته بوصفه أحد المواضيع التي تلجأ إليها المنظمات لغرض التكيف مع متطلبات البيئة التنافسية.

## أولاً: مفهوم الأداء الريادي:

الأداء: هو درجة التحقق من المهام المكونة لوظيفة الفرد ومدى تحقيق إشباع الفرد من خلال أداءه لمتطلبات الوظيفة (النجار، 2011: 55).

الريادة: هو أحد أنشطة المنظمة بتحقيق الابتكارات والتطورات والقدرات ومدى محاولة تحويل هذه الابتكارات والتطورات إلى سلع اقتصادية (Waruguru, 2012:6).

"ويعد الأداء الريادي من الأنشطة والممارسات الهامة في عمل المنظمة، ويساعد في تنمية الجوانب الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والتكنولوجية، ويتميز في بناء المنظمات من خلال استخدام التوجه الاستراتيجي في تحقيق أهدافها الاستراتيجية" (غنام، 2017: 19) والجدول (3) يبين آراء بعض الباحثين في هذا المجال وكما يأتي:



**الجدول (3) مفاهيم الأداء الريادي حسب وجهة نظر الباحثين والأكاديميين**

ت	الباحث والسنة والصفحة	مفهوم الأداء الريادي
1	Akande,2012:346	هو عملية استراتيجية تهدف لتحقيق قرارات مناسبة وصحيحة بجهود إدارية، وتحديد الفرص المتاحة المناسبة التي تسعى لتحقيق أفضل عائد متوقع.
2	حميد، 102:2019	هو الأداء المتميز الذي يسعى الأفراد والمنظمات من خلاله استثمار الفرص المتاحة بعد التحليل واختيار أفضل القرارات وتحسين السلوكيات، لكي يضمن عملية تكوين المنظمات الريادية الناشئة وهي ما يطلق عليه بالأداء الريادي.
3	العابدي وآخرون، 114:2018	وهو عملية تسعى المنظمات من خلاله تحقيق أهدافها المتمثلة (خدمة الزبائن، تحسين العمليات الداخلية، التمويل الدائم) وذلك لنمو المنظمة إلى الأداء الريادي.
4	الحسناوي، 79:2020	هو اتجاه استراتيجي يتم من خلاله تطبيق أفكار جديدة مبتكرة ومتطورة تساعد على الإبداع والتميز داخل المنظمات، ولكن هنالك نوع من المخاطرة في تطبيق هذه الأفكار وتعتمد بنسبة النجاح على الأفراد الريادين المبدعين ومدى ثقتهم بأفكارهم التي تساعد على تطوير المنظمات وتميزها على المنظمات الأخرى من حيث استغلال الفرص المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة، مما يجعل المنظمة في المقدمة وتفوق دائم.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في متنه.

**ثانياً: أهمية الأداء الريادي:**

تكمن أهمية الأداء الريادي من خلال موقع المنظمة في السوق وتميزها عن المنظمات الأخرى لاستغلالها الفرص المتاحة بالوقت المناسب من خلال ابداعاتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمنظمية (العدواني ومحمد، 2012: 85).

ويمكن أن نبين أهمية الأداء الريادي في عدة نقاط (الانباري، 2018: 92) وكما يأتي:

1. يحقق للمنظمات أعمال استراتيجية تساعد من تقديم أفكار مبتكرة تمكنها في المنافسة في بيئة الأعمال.
2. يسهم الأداء الريادي من تقليل الخسائر ودرجة المخاطرة، من خلال استخدام الأفكار المبتكرة والتطورات الجديدة.
3. تشجيع الأفراد من خلال استخدام المواهب والقدرات العالية في داخل المنظمة والاستمرار بالعمل في تطوير المهارات والكفاءات الإدارية لتقديم أفضل الخدمات.

**ثالثاً: أبعاد الأداء الريادي:**

ذكر (Fox,2005:27) إن أبعاد الأداء الريادي الأساسية هي نفسها التي بينها (Morris & Sexton) وهي (الإبداع والمخاطرة والاستباقية)، وكذلك اتفق (Reswanda,2011:70) على أن أبعاد الأداء الريادي هي نفسها (الإبداع والمخاطرة والاستباقية).

لذلك ركز (Morris & Sexton,1996:6) على الاستباقية والإبداع والمخاطرة لتكون أبعاد الأداء الريادي.

1. **الإبداع:** هو القدرة على جلب أفكار جديدة ومبتكرة، باستخدام المعلومات والمعرفة في عملية خلق القيمة محفزة للادوات الاقتصادية والاجتماعية، وهي قادرة على توليد الأفكار وتطوير

واستغلال الإمكانيات الإبداعية، إلى جانب إمكانيات المنظمة المتوفرة من ثقافة وأفكار، وهذا كله يصب في إنشاء الابتكار، ويمكن أن يكون هناك ابتكار بدون إبداع ولكن لا يمكن أن يكون هناك إبداع ما لم يكن هناك إبداع في وقت معين أو مرحلة معينة (Rybarova,2020:2).

2. **المخاطرة:** هي الاستراتيجية التي تبين للشركة من خلال رغبتها في الدخول إلى بيئة الأعمال المتغيرة التي تتسم بالمخاطرة لتحقيق أهدافها (AL-Nuiami,et.al.,2014:114)، وأيضاً هي ميل الفرد في المجازفة في الأعمال والأسواق، إذ اعتبر أن المخاطر هي جزءاً مهماً من الأداء الريادي (Neneh,et.al.,2016:402)، وتمثل المخاطرة سمة الريادي لما يتمتعون به من أفكار مبتكرة وأبعاد استراتيجية تميزهم عن الموظفين الآخرين (Omisakin,et.al.,2016:11).

3. **الاستباقية:** تتميز المنظمات بالاستباقية في أعمالها هي التي تتوقع العوائد في المستقبل، وتصبح أول من يقدم سلع وخدمات ومنتجات جديدة، وتكون سباقة بالتميز عن المنظمات الأخرى من خلال استخدام التقنيات والأدوات المتطورة، وهذا أمر ضروري للبحث عن الفرص المستقبلية (Ambad & Wahab,2016:273) وأيضاً تسعى المنظمات الاستباقية أن تكون متميزة بمنتجاتها وأفكارها وصياغة وتنفيذ الأفكار الاستراتيجية في بيئة الأعمال، لاستغلالها الفرص المتاحة والمناسبة بالطرق الصحيحة والتي لم تستغلها المنظمات الأخرى (الحسناوي، 2010:95).

#### المبحث الرابع: الجانب التطبيقي: عرض النتائج في ضوء إجابات العينة وتحليلها:

في هذا المبحث بين الباحث وصفاً للإجراءات التي أتبعها في دراسته، متضمناً أولاً عرض النتائج في ضوء إجابات العينة وتحليلها، وثانياً اختبار فرضيات الدراسة (الارتباط والتأثير).

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

توضح الدراسة وصف إجابات عينة الدراسة وتفسيرها فيما تم الحصول عليه من بيانات عن استبانة الدراسة وباستخدام الأدوات الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف المعياري) التي اعتمدت في وصف متغيرات الدراسة، وكانت النتائج لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات الموجودة في الاستبانة بناءً على تحليل البيانات التي جمعت من مجتمع الدراسة، وكما يأتي:

#### أولاً: وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

تضمن المتغير المستقل للدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء) في الاستبانة على (4) أبعاد تم قياسها من خلال الدراسات السابقة للدراسة الحالية، وتحليل بياناتها التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة لهذه المتغيرات من أجل معرفة أي من الفرعية التي حصلت على قيمة اهتمام أعلى من قبل العاملين في الشركة، وكما مبينة نتائجها في الجدول (4).

الجدول (4) إجابات أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	الاستقطاب أو التوظيف	3.857	0.334	8.7%	4	مرتفع
2	التدريب والتطوير	4.057	0.525	12.9%	3	مرتفع
3	تقييم الأداء	3.900	1.110	28.5%	1	مرتفع
4	نظام الحوافز	3.771	0.816	21.6%	2	مرتفع
	إدارة الموارد البشرية	3.890	0.888	22.8%	-	مرتفع

تبين نتائج الجدول (4) أن شركة ديالى للصناعات الكهربائية تستخدم إدارة الموارد البشرية الخضراء، ويدعم ذلك المتوسط الحسابي، إذ بلغ (3.890) وعلى مستوى الأبعاد الفرعية حصلت جميعها على مستوى تقييم مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.771-4.057)، وكانت أعلى مستوى في الأهمية هو بُعد (التدريب والتطوير) جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.057) وحصل بُعد (نظام الحوافز والتعويضات) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.771) على الرغم من أن هذه القيمة تشكل وسط حسابي مرتفع، إذ جاء الانحراف المعياري لجميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء (0.888) ومعامل الاختلاف أقل من (50%)، وهو ما يعكس نسبة التقارب والتجانس في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التقييم لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركة ديالى للصناعات الكهربائية، ويفسر الباحث ذلك بأن الشركة تهتم بالتدريب والتطوير الأخضر من أجل الحصول على كفاءة وقدرات وأفكار مبتكرة للعاملين، مما يسهم ذلك في تحسين سلوك العاملين نحو بيئة العمل.

### ثانياً: وصف مستوى الإجابات وتقييمها لمتغير الأداء:

بيّن الباحث في هذا المحور على وصف إجابات أفراد عينة البحث وتقييمها باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للفقرات والتي تضمنها هذا المتغير في الاستبانة على ثلاث أبعاد (الإبداع، والمخاطرة، والاستباقية)، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للأبعاد لمعرفة أي من الأبعاد التي حصلت على أهمية أعلى كما مبينة في الجدول (5).

الجدول (5) إجابات أفراد العينة لمتغير الأداء الريادي

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	الإبداع	4.357	0.997	22.8%	1	مرتفع
2	المخاطرة	3.543	0.751	21%	2	مرتفع
3	الاستباقية	4.557	0.398	8.7%	3	مرتفع
	الأداء الريادي	4.276	0.992	25.5%	-	مرتفع

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الأداء الريادي الصلابة النفسية، قد تراوحت ما بين (3.543-4.557) وكانت جميعها بمستوى تقييم مرتفع، إذ جاء في المرتبة الأولى بُعد (الاستباقية) يليه في المرتبة الثانية بُعد (الإبداع)، واحتل المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد (المخاطرة)، وبلغ الانحراف المعياري لجميع الأبعاد (0.992) ومعامل الاختلاف لجميع الأبعاد أقل من (50%)، وهذا ما يعكس تقارب وتجانس إجابات أفراد العينة نحو استخدام المديرين للأداء الريادي بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي للأداء الريادي بمتوسط حسابي عام بلغ (4.276)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في الشركة لديهم قدرة عالية في الإبداع والمخاطرة والاستباقية في ممارسة أعمالهم.

### ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة (الارتباط والتأثير):

#### 1. اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

توضح هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى بفروعها التي تنص على أن "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف أو الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التقييم الأخضر، الحوافز والتعويضات الخضراء) (349)

والأداء الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية)، إذ يقوم برنامج (SPSS) بمقارنة (t) المحسوبة مع (t) الجدولية بشكل مباشر ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار بيرسون لقياس علاقة الارتباط وتظهر النتائج ما يأتي:

وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادهما والأداء الريادي، إذ تشير النتائج إلى أن جميع العلاقات تدل على أنها علاقة معنوية وبمستوى (0.01)، أما أعلى معامل ارتباط كان مع التدريب والتطوير الأخضر (0.441) وأقلها مع نظام الحوافر والتعويضات الخضراء (0.200) وبشكل عام كانت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الريادي بمعامل ارتباط مقداره (0.324) وهي معامل ارتباط قوي، مما تفسر هذه النتائج اهتمام شركة ديالى للصناعات الكهربية بالتدريب والتطوير الأخضر وتوجيه سلوك العاملين نحو بيئة العمل، ويفسر الباحث ذلك إلى أن إدارة شركة ديالى للصناعات الكهربية تستخدم إدارة موارد بشرية خضراء من خلال المعلومات والتقنيات ومواكبة التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال لتحقيق الأداء الريادي المتميز، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، نظام الحوافر والتعويضات الأخضر) والأداء الريادي. كما موضح في الجدول (6).

الجدول (6) علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية

المتغير المعتمد	الاستباقية	المخاطرة	الإبداع	معامل ارتباط بيرسون	
				Y <sub>3</sub>	Y <sub>1</sub>
الأداء الريادي	0.268	**0.641	*0.285	الارتباط	الاستقطاب أو
	0.119	0.000	0.097	المعنوية	التوظيف الأخر
	0.241	**0.739	**0.441	الارتباط	التدريب والتطوير
	0.164	0.000	0.008	المعنوية	الأخضر
	**0.851	**0.578	-0.203	الارتباط	تقييم الأداء الأخضر
	0.000	0.000	0.242	المعنوية	
	**0.546	**0.700	0.200	الارتباط	نظام الحوافر
	0.000	0.000	0.250	المعنوية	والتعويضات الأخضر
	-	-	-	الارتباط	إدارة الموارد البشرية
	-	-	-	المعنوية	الخضراء

## 2. اختبار فرضيات الأثر لمتغيرات الدراسة:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادهما على الأداء الريادي، وكما موضح بالجدول (7).

الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مستوى المعنوية Sig.	F المحسوبة	R2	قيمة الثابت A	مستوى الدلالة Sig	T	قيمة معامل بيتا	أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء
0.000	18.097	0.707	1.264	.000	4.068	1.065	الاستقطاب أو التوظيف الأخضر
				.000	8.090-	-1.325	التدريب والتطوير الأخضر

مستوى المعنوية Sig.	F المحسوبة	R2	قيمة الثابت A	مستوى الدلالة Sig	T	قيمة معامل بيتا $\beta$	أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء
				.782	-.279	-.019	تقييم الأداء الأخضر
				.000	4.115	.399	نظام الحوافز والتعويضات الأخضر

يبين الجدول (7) وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الريادي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.097) للنموذج بشكل عام عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال أبعادها على الأداء الريادي).

### المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### أولاً: الاستنتاجات:

1. تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الريادي في شركة ديبالي للصناعات الكهربائية وكانت علاقة الارتباط قوية، وتفسر تلك النتيجة إلى أن إدارة الشركة التي تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في أعمالها ويؤدي ذلك إلى تحقيق الأداء الريادي.
2. يتضح وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الريادي في الشركة.
3. يتضح من خلال النتائج التي ظهرت إن الشركة تتبع أسلوب يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا، ومتوافقة مع متطلبات التوظيف الأخضر مما يعزز ذلك تحقيق الأداء الريادي للشركة.

#### ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة اهتمام الشركة بمبادئ إدارة الموارد البشرية الخضراء والعمل بكل شفافية بتوجيه سلوك العاملين نحو الجوانب البيئية، من خلال برامج التوظيف والتدريب والمكافآت الخضراء التي من خلالها تحويل هذه المنظمات إلى منظمات خضراء.
2. ينبغي أن تقوم الإدارة العليا بوضع خططاً استراتيجية لتحديد أهدافها ومتطلبات البيئة، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية وبالتالي تحقيق البيئة المستدامة.
3. إعداد برامج تدريبية وارشادية تسهم في اكساب العاملين في شركة ديبالي للصناعات الكهربائية الخبرة والكفاءة والقدرات التي تمكنهم في مواجهة الضغوطات والمواقف الصعبة مما يضيف تميزاً إيجابياً في تحقيق الأداء الريادي.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المصادر العربية:

1. الانباري، فخري وعبادي علي حسون، (2018)، المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
2. الحسنوي، صالح محمد مهدي، (2010)، أثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء المنظمات الريادية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
3. حميد، لمى ماجد، (2019)، الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
4. السكانة، بلال خلف، (2008)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، ص 77-112.
5. العابدي، علي رزاق والصائغ، محمد جبار والذبحاوي، دجلة جاسم، (2018)، تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1.
6. العدواني، عبدالستار محمد علي ومحمد، أثمار عبدالرزاق، (2012)، حاضنات الأعمال، مدخل المنظمات للتحوّل نحو الأداء الريادي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 69، ص 76-94.
7. علي، إسراء عبدالزهرة، (2017)، الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
8. النجار، غسان محمد خليل، (2017)، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.

### ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Ahmad, S., (2015), Green human resource management, policies and practices. Cogent Business and Management, 2(1): (1-13).
2. Akande, Olusola, (2012), Strategic entrepreneurial skills' influence on small businesses' performance in Oyo and Osun Western States-Nigeria, Research Journal in Organizational Psychology and Educational Studies (RJOPEs), Vol. 1, No. 6, 345-352
3. AL-Nuami, Mohammad, Wael Mohamad Subhi Idris, & Fayiz Abdelrahman Moh'd AL-Ferokh, (2014), An empirical study of the moderator effect of entrepreneurial orientation on the relationship between environmental turbulence and innovation performance in five-star hotels in Jordan, International Journal of Business Administration, Vol. 5, No.2, 111-125.
4. Ambad, Sylvia Nabila Azwa & Kalsom Abdul Wahab, (2016), The relationship between corporate entrepreneurship and firm performance: evidence from Malaysian large companies, International Journal of Business and Society, Vol. 17, No. 2, 259-280.
5. Arulrajah, A. Anton, Opatha & Nawaratne, N. N. J., (2015), Green Human Resource Management practices: A Review Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Vol .5, No.1, 1-16.
6. Daoanis, Liza Estino, 2012, Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance, International Journal of Economics and management Sciences, Vol. 2, No.12, 55-62.
7. Fox, Julie M., (2005), Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension", Diss. The Ohio State University, chain management: linking two emerging agendas, Accepted Manuscript, 1-32.
8. Jabbour, Charbel José Chiappetta & Jabbour, Ana Beatriz Lopes de Sousa, (2015), Green human resource management and green supply.
9. Jabour J., Santos, F. C. & Nagano, M. S., (2010), Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. The International Journal of Human Resource Management, 21, 1049-1089.
10. Kanika, Sharma, (2016), Conceptualization of Green Human Resource Management & Green HRM practices: Commitment to Environment Sustainability", 8-9.

11. Kim, Boey Bee & Jauhar, Junaimah & Abdul Ghani, Ahmad Kufaine, N., (2014), Competitive Strategies in Higher Education: Case Of Universities In Malawi, The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. 1(71), 2349-2031.
12. Morris & Kuratko, D. F. & Covin JG., (2008), Corporate Entrepreneurship and innovation, 4<sup>th</sup> ed., Mason, OH: Thomson / south-Western publishers.
13. Morris, Michael & Donald Sexton, (1996), The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance", Journal of Business Research, Vol.36, No.1, 5-13.
14. Neneh, Brownhilder N., Johan H. Van Zyl & Ms Annemarie Van Noordwyk, (2016), Gender differences in entrepreneurial orientation and Performance: evidence from south Africa, Proceedings of the 28<sup>th</sup> Annual Conference of the Southern African Institute of Management Scientists ISBN.
15. Omisakin, Olufemi Muibi, Camille Nakhid, Romie Littrell & Jane Verbitsky, (2016), Entrepreneurial orientation among migrants and small and medium enterprises", Journal of Business Administration Research, Vol. 5, No. 1, 7-22.
16. Renwick, D., Redman, T. & Maguire, S., (2012), Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda, International Journal of Management Reviews, ijmr, 14(1), 28-30.
17. Rybarova, Daniela, (2020), Creative industry as a key creative component of the Slovak economy, 1University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Dolnozemska cesta 1, Bratislava, Slovak republic. SHS Web of Conferences. Vol. 74. NO.3009.
18. Sarode, A. P., Patil, Jayashree, Patil & Deepak Tulsiram, (2016), Study of Green HRM and its Evaluation with Existing, HR Practices in Industries within Pune Region, International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences, Vol. 6, Issue 04, 49-67.

