

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية

دراسة حالة شركات CONDOR، GEANT و IRIS

The Impact of Green Human Resource Management Practices in Enhancing Dimensions Strategic Leadership

Case Study of CONDOR, GEANT and IRIS Companies

بلجيلالي فتيحة

BELDJILALI Fatiha

مخبر استراتيجية التحول إلى اقتصاد أخضر، جامعة ابن خلدون - تيارت - (الجزائر)،

fatiha.beldjilali@univ-tiaret.dz

تاريخ النشر: 2022/10/14

تاريخ القبول: 2022/10/01

تاريخ الاستلام: 2022/07/10

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها: التوظيف الأخضر، التطوير والتدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، على تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية والمتمثلة في: تحمل المخاطرة، الابداع والابتكار، القيادة الريادية، الاستباقية، حيث تم تصميم استبانة وزعت على 83 موظفا في شركات Condor، Géant و IRIS، و من ثم تم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V22 وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبين التأثير العالي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة تقييم الأداء في المؤسسات من خلال مؤشرات الأداء الأخضر عن طريق إدراج نشاطات خضراء كمعايير للتقييم في ضوء متطلبات البيئة الخضراء.

المؤلف المرسل: بلجيلالي فتيحة، الإيميل: fatiha.beldjilali@univ-tiaret.dz

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء، الريادة الاستراتيجية، الابداع والابتكار، القيادة الريادية، تقييم الأداء الأخضر.

تصنيفات JEL : M12 ; K26 ; P47

Abstract:

This study aims to analyze the impact of green human resource management with its dimensions: green employment, development and green training, green performance evaluation, green compensation and rewards, on enhancing the dimensions of strategic leadership, represented in: risk tolerance, creativity and innovation, entrepreneurial leadership, proactiveness, where a questionnaire was conducted and distributed to 83 employees in Condor , Géant and Iris companies, then the hypotheses were tested through a set of statistical tests using the statistical program SPSS V22.

The study reached a set of results, which the most important is the existence of a statistically significant relationship that shows the high impact of green human resource management practices in enhancing the dimensions of strategic leadership for this companies. The study recommended the necessity of evaluating performance in institutions through green performance indicators by including green activities as criteria for evaluation under green environment requirements.

Keywords: Green human resource management ; Strategic leadership ; Creativity and innovation ; Entrepreneurial leadership ; Green performance evaluation.

JEL Classification Codes: M12 ; K26 ; P47

1. مقدمة :

ظهر في الآونة الأخيرة الاهتمام المتزايد بالقضايا البيئية كنتيجة لبعض الظواهر الحديثة على غرار الاحتباس الحراري، الأمر الذي دفع كافة المنظمات والمجتمعات الدولية إلى إيلاء أهمية قصوى لهذه الظواهر بتبني مختلف الوسائل والطرق للحد من تأثيراتها السلبية على البشرية، وهو ما أصبح يطلق عليها "المنظمات الصديقة للبيئة"، وقد كان لإدارة الموارد البشرية الحظ الأكبر من هذه التغيرات والتي تعتبر إحدى الأدوات الحديثة للحد من هذه الأزمة العالمية، فكانت قد

استُبدلت من إدارة الموارد البشرية بشكلها وممارساتها التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء بحلتها الجديدة المنسجمة مع المتطلبات البيئية.

ظهرت الحاجة الماسة إلى إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها استجابة إلى مبادرات المنظمات الدولية، التي تهتم بالحفاظ على البيئة ومواردها بعد الثورة الصناعية واتساع نطاق الأعمال العالمي وما تتركه هذه الأعمال والصناعات من آثار وممارسات سلبية ساهمت إلى حد بعيد بزيادة التلوث والتدهور البيئي بشكل عام، حيث تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في الإدارة والتي تركز على دمج مفاهيم الإدارة الخضراء في استراتيجيات الموارد البشرية، وتساعد على دمج الأهداف والاستراتيجيات البيئية في أهداف التنمية الشاملة للوصول إلى نظام فعال لإدارة البيئة، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على زيادة الوعي لدى الموظفين في المنظمة وتعزيز اتجاههم اتجاه قضايا الاستدامة، وتشمل إدارة الموارد البشرية الخضراء على الموارد البشرية الصديقة للبيئة والمحافظة على رأس المال المعرفي، مما يؤدي إلى خفض التكاليف، وزيادة الكفاءة وتحسين مستوى مشاركة الموظفين مع الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم للمنظمة، وهناك عدة مطالب لتطوير إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من حيث اختيار وتعيين وتدريب وتطوير وتقييم الأداء والتي من المحتمل أن تؤثر تأثيراً إيجابياً في حل المشاكل البيئية.

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات صديقة البيئة تؤثر على الأفراد من خلال تغيير مساراتهم الفكرية والسلوكية تجاه البيئة. ولذلك تدعم إدارة الموارد البشرية التعامل مع قضايا التغير البيئي، وكنتيجة لما سبق أصبحت الحاجة ملحة لتبني تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لرفع مستويات قدرات المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهو ما تسعى الريادة الاستراتيجية لتحقيقه، فهذه الأخيرة تمثل مجموعة الفرص التي تحاول المنظمات الحصول عليها وأيضا مجموعة الفرص التي تحاول الإدارة إدراكها واستغلالها، ومن ثم فهي مدخل لتطوير المنظمات، يتم من خلالها تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية عبر المؤسسة، حيث يتخلل فكر الفلسفة الريادية أعمال وأسلوب المنظمة بأكملها، وتركز الريادة الاستراتيجية على الممارسات التي تقوم بها المؤسسات من أجل استثمار الابتكارات الجديدة التي تنشأ في خضم محاولاتها لاكتشاف فرص جديدة، حيث تتناول الإجراءات التي يتخذها مشروع ما من أجل تطبيق الابتكارات الجديدة التي تنشأ أثناء سعيه لإدراك فرص جديدة، و كذلك اتخاذ إجراءات ريادية ذات منظور استراتيجي.

1.1 إشكالية البحث:

وعليه على ضوء ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

فيما يتمثل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية؟

2.1 فرضيات البحث:

في ضوء إشكالية البحث تم بناء الفرضيات التالية بناء على نموذج الدراسة، كانت كالتالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يفسر تأثير مساهمات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أبعاد الريادة الاستراتيجية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يفسر دور التوظيف الأخضر في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يفسر دور التطوير والتدريب الأخضر في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يفسر دور تقييم الأداء الأخضر في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يفسر دور التعويضات والمكافآت الخضراء في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية.

3.1 أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والمكافآت الخضراء) في الشركات الكهرومنزلية بالجزائر؛
- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر والمكافآت الخضراء) على الريادة الاستراتيجية للشركات محل الدراسة؛
- التعرف على أثر هذه الممارسات في تحسين أداء الشركات محل الدراسة؛

- التحقق من العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية.

4.1 أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال الأهمية التي يحظى بها موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم أبعاد الريادة الاستراتيجية، حيث تكمن هذه الأهمية في:

- تسليط الضوء على الممارسات الخضراء في الموارد البشرية؛
- تعد هذه الدراسة استجابة لاتجاه حديث في مجال الإدارة، ألا وهو الريادة الاستراتيجية؛
- تبيان الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تأثيرها على الريادة الاستراتيجية.

5.1 منهج البحث والأدوات المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة آنفاً، وبغية اختبار الفرضيات فقد تم الاعتماد على مجموعة من المناهج وذلك بهدف الإلمام بالموضوع والإحاطة بشتى جوانبه، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في توضيح مفهومي إدارة الموارد البشرية الخضراء والريادة الاستراتيجية، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك لتحليل النتائج المحصل عليها من الدراسة الاستطلاعية لموظفي الشركات الثلاث محل الدراسة تحليلاً علمياً وموضوعياً.

6.1 الدراسات السابقة:

- دراسة عماري سمير (2021): دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي: والتي حاول الباحث من خلالها إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بممارستها في تعزيز الأداء الإبداعي لعينة مكونة من 52 موظفاً ثلاث مؤسسات للصناعة الكهرومنزلية بولاية سطيف، توصل من خلالها إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية يبرز مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء و ممارساتها في تعزيز الأداء الإبداعي، ليوصي في الأخير بضرورة التوسع في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كونها تساهم في تخفيض التكاليف والمحافظة على البيئة.

- دراسة أحمد بلالي (2018): ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية: حاول من خلالها الباحث تحليل وبلورة الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء وإبراز أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، حيث توصل الباحث من خلالها إلى نتائج تؤكد على وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والميزة التنافسية.

2. إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء مفهوما حديث الظهور، فهو يشمل إدارة الموارد وإدارة البيئة معا، وبالتالي فهو يعني سعي المؤسسات نحو إيجاد نشاطات جديدة لتحسين أعمالها وتكييفها مع المتطلبات البيئية.

1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في جدول الأعمال البيئي الأوسع للمنظمة، لإشراك الجميع فيه، وفي الوقت نفسه الاستمتاع بفوائد مساهماتهم، ويعتبر "السلوك الأخضر" من المتطلبات الحيوية للموارد البشرية، حيث أن مصطلح "الأخضر" له معان مختلفة، ولكن في جميع الأحوال كلها ذات صلة بالبيئة الطبيعية، وفي سياق إدارة الأفراد في مكان العمل يتضمن أربع مهام هي: (KHAN, 2015, P2)

- حماية الموارد الطبيعية: بالحفاظ على شكلها الأصل وحمايتها من الضرر أو الضياع أو التغيير السلبي؛
- الحفاظ على البيئة الطبيعية: بإعادة استخدام الموارد "ما يأتي من الأرض يجب أن يعود إلى الأرض" و "ما يأتي من الصناعة يجب أن يعود للصناعة"؛
- تقليل التلوث البيئي: بإعادة التدوير والتخلص السليم من الموارد؛
- تخضير الناس: يخلق الوعي حول مفهوم Go Green ونشر ذلك في البيئة المحيطة. وعليه يجب أن يؤخذ في الاعتبار لدى المنظمات كافة مهام إدارة الموارد البشرية بهدف تحسن الأداء البيئي، و من أمثلتها توظيف، تدريب، تقييم الأداء، مكافأة العاملين، (AYKAN, 2017, P165) و من هنا تبدأ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من لحظة دخول الموظف للعمل بالمنظمة إلى لحظة خروجه منها، حيث يمارس خلال تلك الفترة الأنشطة الخضراء المتعددة، و منها على سبيل المثال: تحليل و تصميم العمل الأخضر، و المقابلات الافتراضية، التدريب عبر الأنترنت والتقليل من استخدام المستندات الورقية. (BANGWAL & PRAKASH, 2015, P49)

وتعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أنها استخدام كافة جوانب وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات وجعلها صديقة للبيئة والتنمية المستدامة والحد من الممارسات الخاطئة اتجاهها، ويتم قياسها من خلال ممارسات التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء والتقييم الأخضر، والمكافأة مصحوبة بالتقليل من الآثار السلبية على البيئة. وبناء على ذلك يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعني استخدام كل الآليات والسياسات التي تعنى بالاستخدام المستدام للموارد والحد من الآثار البيئية لها داخل منظمات الأعمال، و بالتالي دمج أهداف الإدارة البيئية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل يضمن تقليل الآثار البيئية الناجمة عن ذلك.

2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تهدف إدارة الموارد البشرية بصفة عامة إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وزيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، واستقطاب أفضل الموظفين ممن لديهم وعي بعمليات الاستدامة، مثل إعادة التدوير والحفظ وإنتاج منتجات صديقة للبيئة، ما يؤدي إلى قدرة المنظمة على المنافسة، وتتمثل أهم أهدافها فيما يلي: (HOSSAIN & RAHMAN, 2016, 54-59)

- الحفاظ على البيئة الطبيعية؛
- الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- اكتساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات؛
- تخفيض تكاليف المنظمة؛
- تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الصورة العامة للمنظمة، وزيادة قدرتها على التنافس؛
- الحد من التدخل من جانب الحكومة وغيرها من المؤسسات التي تعمل على تنفيذ القوانين؛
- جعل الموظفين على دراية بممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء والنظام البيئي وبالتالي تصبح المنظمة صديقة للبيئة؛
- تحفيز الموظفين على الابتكار؛
- العمل على تغيير سلوكيات العاملين واتجاههم نحو الأداء الأخضر؛

- تساعد المنظمة على زيادة مواردها الطبيعية من خلال استخدام الموارد المعاد تدويرها وتقليل النفايات.

3.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تتمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأبعاد التالية:

- أ. **التوظيف الأخضر:** تنامي إدراك طالبي العمل للسلوك البيئي للمنظمات في الآونة الأخيرة وتم التأكيد على أهمية التوجهات المعاصرة للمحافظة على البيئة، ففي الولايات المتحدة أصبح هناك ميل ورغبة للعمل في المنظمات التي تحافظ على البيئة وتنبني مساهمهم الوظيفي، وتشير العديد من الدراسات الى ان المنظمات التي تبني حماية البيئة ترفع قابليتها على استقطاب الموارد البشرية، وهناك تفضيل للمنظمة التي تبني النهج الأخضر، ويمكن للمنظمة إظهار التزامها بالاستدامة والحفاظة على البيئة من خلال اعتماد أسلوب التوظيف الافتراضي، ولابد لإدارة الموارد البشرية أن تضمن عملية استقطاب المعلومات عن الالتزام البيئي للمنظمة وذلك لجذب العاملين الذين يؤمنون بتلك المفاهيم البيئية. (السكرانه، 2017، ص 18)
- ب. **التطوير والتدريب الأخضر:** تهدف عملية التدريب والتطوير الأخضر إلى تنمية وتطوير وتحسين مهارات وقدرات العاملين، من أجل زيادة الوعي لدى الموظفين بالممارسات البيئية، وتغيير اتجاههم نحو الأداء الأخضر، وبالتالي زيادة قدرتهم على القيام بتنفيذ المبادرات الخضراء، كما أنها تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، لتحديد مدى احتياجات العاملين إلى التدريب البيئي. (منصور، ماهر، و الرميدي، 2020، ص 59).
- ت. **تقييم الأداء الأخضر:** تعرف إدارة الأداء بشكل عام على أنها العملية التي يتم من خلالها حث وتحفيز الموظفين على الرفع من أدائهم من خلال تحسين مهاراتهم الشخصية التي من شأنها أن تساعد تحقيق غايات واهدافها التنظيمية، لذا فمن البديهي أن تهتم إدارة الموارد البشرية الخضراء بإدارة وتقييم الأداء الأخضر إذا ما أرادت تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء البيئي، حيث ينظر إدارة الأداء الأخضر على أنها تلك الإدارة التي تركز على استخدام المسؤولية البيئية فيما يختص بالمسائل ذات الاهتمامات البيئية والسياسات الخاصة بالمنظمة، بحيث تتعلق بالعمليات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية للأداء بمستوى أفضل عبر حث الموظفين على الالتزام بالمعايير الخضراء المستهدفة للأداء، وعلى صقل وتعزيز مهاراتهم المهنية المحققة لذلك، بما في ذلك قياس الأداء الأخضر. وهكذا ولأجل

تحقيق الأداء البيئي الجيد واستدامته، فإنه يتعين على المنظمات أن تحوز من جهة، على نظام معلومات للإدارة البيئية يتم من خلاله تحقيق المتطلبات البيئية عبر رصد الجوانب ذات العلاقة كالتلوث وإدارة النفايات واستخدام الطاقة والموارد بشكل عام، ومن جهة أخرى فإن هذا النظام يجب أن يكون مصحوباً بعمليات للتدقيق البيئي، واعتماد معايير للأداء البيئي وإنشاء مؤشرات للأداء الأخضر على مستوى المنظمة. (AHMAD, 2015, P6)

ث. **التعويضات والمكافآت الخضراء:** بالنظر إلى الدور التحفيزي الذي تقوم به إدارة المكافآت الخضراء من خلال التعويض الأخضر للمدراء والموظفين عموماً، تبرز أهمية تلك الإدارة في استدامة الأداء البيئي وتوليد المبادرات البيئية ذات الأشكال المختلفة (التخلص من النفايات، إعادة التدوير، الحفاظ على الطاقة، مكاتب بلا ورق ...)، والتي تعود في حد ذاتها بنتائج مضاعفة في مقابل التعويضات الممنوحة، علماً أن التعويض في مقابل الأداء الأخضر قد يأخذ شكلاً مالياً، وقد يتجلى في شكل تعويضات أخرى متنوعة، غير مالية كالأوسمة والشهادات التقديرية ونحوها، حيث كثيراً ما يلجأ لهذا النوع الأخير (غير المالي) في ظل ندرة المكافآت المالية لدى المنظمات. (بلالي و سملاي، 2018، ص 122)

3. الريادة الاستراتيجية

لقد أصبحت الريادة الاستراتيجية تمثل عنصراً رئيسياً في منظمات الأعمال، نظراً لاحتامية تعاملها مع بيئة معقدة وسريعة التغيير.

1.3 مفهوم الريادة الاستراتيجية:

تمثل الريادة الاستراتيجية التكامل بين منظوري الريادة (إجراءات وأساليب اقتناص الفرص) والاستراتيجية (إجراءات وأساليب تحقيق الميزة التنافسية) من أجل تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي يمكن أن تسهم في تحقيق الثروة. (Hitt, Ireland, & Camp, 2002, P22).

كما تعرف الريادة الاستراتيجية على أنها الكيفية التي ترتبط بها الريادة والإدارة الاستراتيجية بسلوك وأداء المنظمة لاستغلال المزايا التنافسية للمنظمة ضمن البيئة التي تشجع على المبادرة والبحث عن الميزة لتقديم منتجات وابتكارات والبحث عن أسواق جديدة أو مركز تنافسي استراتيجي من أجل خلق الثروة". (Krasniqi & Kume, 2013, P54).

كما يتحدد مفهوم الريادة الاستراتيجية بالقدرة على البحث عن نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والاعتراف بها، للعمل على تنمية وتعزيز نقاط القوة والحفاظ عليها من جهة، والتوجه نحو تعديلات نقاط الضعف لإعادة تقويتها واستخدامها كعمول ايجابي مستقبلا، وذلك بهدف التهيئة للتجديد والتميز والنمو والابتكار والإبداع، بما يضمن تأهيل الذات للنجاح والتفوق والتميز والمنافسة والقدرة على إيجاد البدائل للمشاكل التنظيمية المتنوعة، وكذلك البحث عن الفرص والتهديدات، والعمل على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، بالإضافة الى اكتشاف المخاطر والصعاب وحساب درجة تلك المخاطر وكيفية تحملها ورسم مسار للتعامل معها وفق رؤية إدارية جماعية، وتعزيز فرق العمل لتكوين قدرة فائقة على المواجهة والتحدي، وهذا يسهم مباشرة في رفع مستوى قدرات المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والاهتمام الاستراتيجي بكل عناصر الإنتاج الرئيسية و اكتشاف الأسواق الجديدة والمخاطرة المحسوبة للفرص التسويقية والترويجية والتوزيعية، مع الاهتمام بوجود قيادة ذات تفكير وتدبير وتخطيط استراتيجي. (شبات و المصري، 2020، ص 32)

وعليه يمكن تعريف الريادة الاستراتيجية على أنها مجموعة الممارسات الريادية و الإبداعية التي تتبناها المنظمة لتعزيز استجابتها للتغيير من خلال تشخيص الفرص الريادية وزيادة رغبتها في تحمل المخاطرة بغية إيجاد الثروة و تحقيق ميزة تنافسية.

2.3 مزايا الريادة الاستراتيجية:

تتمثل أهم مزايا الريادة الاستراتيجية في النقاط التالية: (ابراهيم و جواد، 2020، ص 250)

- العمل على اكتشاف الحاجات غير المشبعة للزبائن والأسواق غير المخدومة واستهدافها لتحقيق الميزة التنافسية؛
- تحقيق أرباح عالية من الاستثمارات الجديدة؛
- العمل على تطوير خدمات ومنتجات جديدة تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمنظمة؛
- العمل على تخفيض درجة المخاطر بفضل التطورات التكنولوجية الجديدة؛
- تطوير العلاقات للأعمال الجديدة مع شركات أخرى سواء محلية أو دولية عن طريق التحالف معها وتحفيز وتطوير المواهب الموجودة داخل المنظمة والمحافظة عليها.

3.3 أبعاد الريادة الاستراتيجية:

أ. تحمل المخاطرة: يعد أخذ المخاطرة بواسطة المؤسسات للحصول على عوائد مالية عالية هو جوهر عمل الريادة الاستراتيجية، تخاطر المنظمات باقتراض مستويات عالية من الديون، وتخصيص كميات كبيرة من موارد الشركة وادخال منتجات جديدة في الأسواق والاستثمار في التقنيات غير المستكشفة، هناك ثلاثة أنواع من المخاطر الشائعة في الريادة: مخاطر الأعمال والمخاطر الشخصية والمخاطر المالية. (TANȚĂU , 2008, P 74)

ب. الابداع والابتكار: يمثل الإبداع انتاج وتطبيق ابتكاري لأفكار جديدة تؤدي الى تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، ويشمل الإبداع مجموعة من الخطوات التي تشمل تطبيق أفكار خلاقة ما يؤدي إلى تقديم خدمات جديدة تضيف قيمة للمنظمة، ما يؤدي الى تحقيق زيادة في الأرباح أو تقليل نسبة التكاليف، كما تعد المخاطرة عنصراً أساسياً لتحقيق الإبداع. وان عملية ابتكار مشاريع جديدة والقدرة على تأسيس تلك المشاريع في الأسواق بواسطة استخدام فعال للموارد، أو عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال، وتقبل المخاطرة المختلفة، واستقبال المكافآت المختلفة مثل: الاعتمادية، الاستقلال، المال. (النجار و العلي، 2010، ص 5)

ت. القيادة الريادية: تعني وجود القدرة على التنبؤ بحل المشكلات، ووجود نمط قيادي متبع لجعل الأفراد يتقنون بمها ارت ذلك القائد الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر، كما أنها تمثل عملية تطوير الأفكار والرؤية بواسطة القيم التي تدعم تلك الأفكار وصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والموارد الأخرى غالباً ما تكون صعبة بهدف تحفيز الأفراد داخل المؤسسة عن طريق النمذجة، والقيم والمعتقدات للقائد وتوفير التوجه العام للمؤسسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الشاملة. (Al-Khalifah, 2014 , P 1)

ث. الاستباقية (المبادرة): تعرف الاستباقية بأنها المشاركة في مشاكل المستقبل والتغيرات والحاجات، ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجيا وتقنيات إدارية. إن المبادرة تقريباً تشكل عنصراً مهماً وفعالاً للمنظمة فهي تعبر عن تشكيل شيء ذي قيمة من لا شيء حيث تبدأ من إدراك الفرصة ومن ثم السعي لتحقيقها، (السكرانه، 2017، ص 90)، وتعلق الاجراءات الاستباقية بالمستقبل والتخطيط له وتوقع التغييرات المستقبلية.

4. الدراسة الميدانية:

1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في عدد من موظفي أهم الشركات الرائدة في مجال الصناعة الكهرومنزلية بالجزائر وهي Condor، Iris و Géant، حيث بلغ عددهم 96 موظفا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وزعت عليهم استمارة الاستبيان، ليسترجع منها 83، بعد استبعاد 13 استمارة نظرا لعدم استيفائها للإجابات الكاملة.

2.4 أداة الدراسة:

بغية تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة شملت ثلاثة محاور:

المحور الأول: والذي شكل البيانات العامة للمستجوبين: الجنس، السن، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، اسم المؤسسة.

المحور الثاني: والذي اشتمل على أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء ضمن 24 عبارة.

المحور الثالث: والذي اشتمل على أبعاد الريادة الاستراتيجية ضمن 32 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يعبر الرقم 1 عن درجة غير موافق بشدة، والرقم 5 عن درجة موافق بشدة. ولمعرفة الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى $(5 - 1 = 4)$ ، ومن ثم قسمته على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية $(4 \div 5 = 0,8)$ ، ومن ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1، وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية، وبالتالي يصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول 1: الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة

الاتجاه العام	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
الفئة	[1,8 - 1]	[2,6 - 1,8]	[3,4 - 2,6]	[4,2 - 3,4]	[5 - 4,2]

المصدر: من إعداد الباحثة

3.4 صدق وثبات أداة الدراسة:

بغية التحقق من صدق وثبات الاستبانة، ان حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث قدر معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان بـ 0,910، وهي نسبة مرتفعة يمكن الاعتماد عليها لإجراء الدراسة التطبيقية.

الجدول 2: معامل الثبات ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
56	0,910

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS V22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات كانت قيمة مرتفعة وجيدة من الناحية الإحصائية، كذلك فإن معاملات الثبات لجميع المحاور مقبولة إحصائياً، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان الدراسة، مما يكسبه مصداقية لتحقيق ما وضع لأجله.

5. عرض وتحليل النتائج

سنحاول في هذا الجزء التطرق للتحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان.

1.5 نظرة وصفية لعينة الدراسة:

الجدول 3: خصائص أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيانات
61.45 %	51	ذكر	الجنس
38.55 %	32	أنثى	
22.89 %	19	أقل من 25 سنة	السن
39.76 %	33	من 25 إلى 35	
25.30 %	21	من 35 إلى 45	
12.05 %	10	أكبر من 45 سنة	
20.48 %	17	متوسط وأقل	المستوى العلمي
38.56 %	32	ثانوي	
40.96 %	34	جامعي	
22.89 %	19	عون إداري	المنصب الوظيفي
27.71 %	23	تقني	
49.40 %	41	إطار	
20.51 %	22	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
45.78 %	38	من 5 إلى 10 سنوات	
27.71 %	23	أكثر من 10 سنوات	
37.35 %	31	Condor	

فتيحة بلجيلالي

27.71 %	23	Géant	اسم المؤسسة
34.94 %	29	Iris	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات الدراسة

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة ذكور، من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة، أغلبهم ذوو مستوى تعليمي جامعي، يمثلون إطارات بالشركات الثلاث محل الدراسة، يتمتعون بخبرة مهنية جيدة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، وهذا ما يؤكد استهداف هذه المؤسسات لفئة الشباب من الذكور، إضافة إلى حرصها على المستوى التعليمي في توظيفهم.

2.5. تحليل استجابات أفراد العينة:

الجدول 4: استجابات الأفراد لأبعاد الموارد البشرية الخضراء

الترتيب	الاتجاه العام	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المتغير
1	متوسط	موافق	0,521	3,12	التوظيف الأخضر	الموارد البشرية الخضراء
3	ضعيف	غير موافق	0,702	2,51	التطوير والتدريب الأخضر	
4	ضعيف	غير موافق	0,790	1,09	تقييم الأداء الأخضر	
2	متوسط	موافق	0,613	3,01	التعويضات والمكافآت الخضراء	
-	متوسط	-	0,656	2,43	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS V22

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة المدروسة لأبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد التوظيف الأخضر 3.12 و انحراف معياري قدر بـ 0.521، ما يؤكد أن الشركات المبحوثة تولي أهمية لتوظيف المترشحين الذين يميلون للسياسات و الممارسات البيئية الخضراء، كما جاء بعد التعويضات والمكافآت الخضراء بدرجات متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 3.01 وانحراف معياري قدر بـ 0.613، ما يعني اعتماد هذه الشركات على نظام جيد للمكافآت والحوافز للموظفين لقيامهم بممارسات صديقة للبيئة، في حين جاء كل من بعد التطوير و التدريب الأخضر و تقييم الأداء الأخضر بدرجات ضعيفة، وبمتوسطات حسابية قدرت بـ 2.51 و 1,09 على التوالي و بانحرافات معيارية قدرت بـ 0.702 و 0.790 على التوالي، ما يؤكد على أن عمليات التطوير و التدريب في الشركات محل

الدراسة ليست مبنية على أسس بيئية، إضافة إلى عدم توفر إدارة الموارد البشرية لهذه الشركات على مؤشرات للأداء الأخضر الصديق للبيئة.

الجدول 5: استجابات الأفراد لأبعاد الريادة الاستراتيجية

الترتيب	الاتجاه العام	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المتغير
2	مرتفع	موافق بشدة	0,431	3,17	تحمل المخاطرة	الريادة الاستراتيجية
1	مرتفع	موافق بشدة	0,410	3,42	الابداع والابتكار	
4	ضعيف	غير موافق	0,730	1,93	القيادة الريادية	
3	متوسط	موافق	0,627	2,71	الاستباقية (المبادرة)	
-	متوسط	-	0,549	2,80	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS V22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن استجابات الأفراد لأبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجات متفاوتة، فقد كان الاتجاه العام بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل من بعد الابداع والابتكار وتحمل المخاطرة 3.42 و 3.17 على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرت بـ 0.410 و 0.431 على التوالي، ما يفسر حرص الشركات محل الدراسة على دعم الأفكار الإبداعية والمبتكرة، إضافة إلى اعتمادها على عنصر المغامرة بغية تحقيق التميز. أما بعد الاستباقية (المبادرة) فقد جاء بدرجات متوسطة، فقد بلغ متوسطه الحسابي 2.71 وبانحراف معياري قدر بـ 0.627، مما يفسر سعي هذه الشركات نحو اقتناص الفرص وقدرتها إلى حد ما على التخطيط للمستقبل وحل المشاكل الناجمة عن تغيراته، في حين جاء بعد القادة الريادية بدرجات ضعيفة حيث بلغ متوسطه الحسابي 1.93 وبانحراف معياري قدر بـ 0.730، ما يؤكد عدم قدرة هذه الشركات على التفكير بشكل استراتيجي مون للتعامل مع التغيرات البيئية.

3.5 اختبار فرضيات الدراسة:

أ. دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و أبعاد الريادة الاستراتيجية:
 لاختبار الفرضيات المصاغة آنفا قمنا بحساب معاملات الارتباط بين أبعاد متغيري الدراسة، والتي يوضحها الجدول أدناه:

الجدول 6: معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والريادة الاستراتيجية

أبعاد الريادة الاستراتيجية				المتغير التابع	
الاستباقية	القيادة الريادية	الابداع والابتكار	تحمل المخاطرة	المتغير المستقل	
0.409	0.365	0.613	0.518	التوظيف الأخضر	أبعاد إدارة
0.403	0.322	0.485	0.379	التطوير والتدريب الأخضر	الموارد
0.367	0.299	0.378	0.561	تقييم الأداء الأخضر	البشرية
0.515	0.412	0.606	0.511	التعويضات و المكافآت الخضراء	الخضراء

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS V22

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و أبعاد الريادة الاستراتيجية تراوحت بين 0.292 و 0.613، و هي قيم دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة، حيث بلغ معامل الارتباط بين بعد التوظيف الأخضر و بعد الإبداع و الابتكار 0.613، فكلما زادت نسبة التوظيف الأخضر ارتفعت نسبة الإبداع و الابتكار بمقدار 61.3 %، أما عن بعد التطوير و التدريب الأخضر فقد بلغ معامل الارتباط بينه و بين بعد الإبداع و الابتكار 0.485 و هي قيمة مرتفعة تفسر العلاقة الطردية بينهما، فكلما اعتمدت الشركات محل الدراسة على عنصر التطوير و التدريب الأخضر انعكس ذلك إيجابا على مستويات الإبداع و الابتكار بنسبة 48.5 %، أما عن تقييم الأداء الأخضر فقد بلغ معامل الارتباط بينه و بين بعد تحمل المخاطرة 0.561، و هذا ما يفسر الأثر الإيجابي لهما، فكلما اعتمدت الشركات محل الدراسة على عنصر تقييم الأداء الأخضر، زاد ذلك من قدرتها على تحمل المخاطر المستقبلية، في حين بلغ معامل الارتباط بين كل من بعد التعويضات و المكافآت الخضراء و بُعدي الاستباقية و تحمل المخاطرة: 0.515 و 0.511 على التوالي، و هذا ما يفسر العلاقة الطردية بين هذه الأبعاد، ما يعني أن اعتماد الشركات محل الدراسة على عنصر التحفيز من خلال التعويضات و المكافآت الخضراء سوف ينعكس إيجابا على عنصر المبادرة لدى الموظفين لإدراك مختلف الفرص و السعي نحو تحقيقها، وهذا ما يثبت صحة الفرضيات الفرعية.

ب. تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الريادة الاستراتيجية: حتى يتسنى لنا تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الريادة الاستراتيجية، قمنا بتحليل الانحدار، نظرا لكونه الأنسب لمعرفة علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول 7: نتائج الانحدار الخطي لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الريادة الاستراتيجية

أبعاد الريادة الاستراتيجية					أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء
معامل التحديد R_2	F	مستوى المعنوية Sig	معامل الانحدار B_1	ثابت B_0	
0.381	42.539	0.000**	0.469	0.974	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS V22

- من خلال الجدول أعلاه نثبت صحة الفرضية الرئيسية المصاغة آنفا حيث بلغت:
- قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ 42.539 جاءت أكبر قيمتها الجدولية والمقدرة بـ 3.97، ما يفسر معنوية التأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الريادة الاستراتيجية، فاعتماد الشركات محل الدراسة على أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء يؤثر وبمستويات عالية على أبعاد الريادة الاستراتيجية.
 - بالنسبة للثابت B_0 فقد بلغت قيمته 0.974 وهذا ما يعني أنه عندما تكون قيمة أبعاد إدارة الموارد البشرية مساوية للصفر تكون قيمة أبعاد الريادة الاستراتيجية مساوية لـ 0.974، وهذا يعني أن الريادة الاستراتيجية تستمد خصائصها بشكل كبير من أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء.
 - بالنسبة لمعامل الانحدار B_1 فقد بلغت قيمته 0.469 وهذا ما يفسر أنه عند تغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بمقدار 1، فإن ذلك سوف يؤدي إلى تغير في الريادة الاستراتيجية بمقدار 0.469، وهي قيمة مرتفعة توضح الأثر الكبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أبعاد الريادة الاستراتيجية.

- أما عن معامل التحديد R_2 فقد بلغت قيمته 0.381، وهذا ما يعني أن 38.1% من التغيير في الريادة الاستراتيجية سببه ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، و61.9% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

5. خاتمة

عالجت هذه الدراسة موضوع الإدارة الخضراء للموارد البشرية، والتي تعتبر مفهوما حديثا يرتبط أساسا بالإدارة البيئية ومتطلباتها، حيث أبرزت أهمية ممارسات الإدارة الخضراء في تعزيز الريادة الاستراتيجية للشركات بشكل يدعم السلوك الأخضر لدى موظفيها، وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية يبرز مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية؛
- أظهرت استجابات الأفراد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمستويات متوسطة، ما يعني أن الشركات محل الدراسة تطبق هذه الممارسات بمستويات متوسطة، كما أظهرت نتائج استجابة الأفراد لأبعاد الريادة الاستراتيجية مستويات متوسطة، ما يدل على تدني الاهتمام بمفهوم الريادة الاستراتيجية في الشركات محل الدراسة؛
- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيري الأداء الأخضر والتعويضات والمكافآت الخضراء بمستويات متدنية، ما يعني ضعف اهتمام الشركات محل الدراسة بهذه المتغيرات. وعليه وبناء على ذلك تقترح الدراسة بما يلي:
- القيام بعملية التقييم الأخضر من خلال مؤشرات الأداء الأخضر والاعتماد على الأنشطة الخضراء لاختيار الموظفين بها والتي تدعم قدرتها على اقتناص الفرص وتحمل المخاطر المستقبلية؛
- الاعتماد على مبدأ المكافآت لدعم الإبداع والابتكار في المؤسسات؛
- العمل على نشر ثقافة الاهتمام بالمتطلبات البيئية لدى الموظفين، من خلال الاعتماد على توظيف المرشحين المدركين للممارسات البيئية؛

- زيادة الاهتمام بالتطوير والتدريب الأخضر مع الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة وذلك لدعم الإبداع والابتكار في المؤسسات.

6. قائمة المراجع

1.6 المراجع باللغة العربية:

- ابراهيم, ل & جواد, م. (2020). الريادة الاستراتيجية و دورها في تحقيق مكونات الابداع. المجلة العراقية للعلوم الإدارية.
- السكارنه, م. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز - إبداع الموارد البشرية متغير معدل- دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان. رسالة ماجستير. عمان، الأردن.
- النجار, ف & العلي, م. (2010). الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر.
- بلالي, أ & سملاي, ي. (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. مجلة رؤى اقتصادية.
- شبات, ج. ا & المصري, ن. ح. (2020). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية -دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلية. -مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية.
- منصور, ن. م, ماهر, خ. ع & الرميدي, س. ب. (2020). تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي. مجلة كلية السياحة والفنادق -جامعة مدينة السادات .

2.6 المراجع باللغات الأجنبية:

- Al-Khalifah, B. (2014). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN KUWAITI. *Doctoral Thesis*. STIRLING MANAGEMENT SCHOOL, UNIVERSITY OF STIRLING.
- AHMAD, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management*.
- AYKAN, E. (2017). Gaining a Competitive Advantage through Green Human Resource Management. *In: Corporate Governance and Strategic Decision Making*.

- BANGWAL, D., & PRAKASH, T. (2015). Green HRM – A way to greening the environment. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*.
- ggdgdfg. (s.d).
- Hitt, M., Ireland, D., & Camp, M. (2002). *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. USA: Wiley-Blackwell.
- Hosain, S., & Rahman, S. (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical Overview. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*.
- HOSSAIN, S., & RAHMAN, S. (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical Overview. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*.
- KHAN, M. (2015). Green Human Resource Management - A Prerequisite For sustainable environment. *Progres In Science And Engeneering Research Journal*.
- Krasniqi, E., & Kume, A. (2013). ntrepreneurship And Strategic Management In Emerging Economies: Kosovo'S Perspective. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*.
- TANȚĂU , A. (2008). Common dimensions for entrepreneurship and strategy: the need for strategic entrepreneurship. *Management & Marketing , Bucharest*.

7. ملاحق

الاستبيان

يهدف من خلال هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز أنعاده الريادة الاستراتيجية، والتي تساعد الباحثة في إعداد ورقة بحثية في هذا الشأن، وعليه يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة على العبارات الواردة أدناه بوضع علامة (X) عند العبارة الموافقة لآرائكم بدقة وموضوعية، حيث يعبر الرقم 1 عن درجة غير موافق بشدة، والرقم 5 عن درجة موافق بشدة. علماً أن المعلومات المقدمة من قبلكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي، وسوف تعامل بسرية تامة، شاكرين لكم حين تعاونكم.

المجود الأول: البيانات العامة

<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> من 25 إلى 35	<input type="checkbox"/> من 35 إلى 45	<input type="checkbox"/> أكبر من 45 سنة
<input type="checkbox"/> المستوى العلمي:	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> متوسط و أقل	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> Iris
<input type="checkbox"/> المنصب الوظيفي:	<input type="checkbox"/> تقني	<input type="checkbox"/> عون إداري	<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> Géant
<input type="checkbox"/> سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> Condor			

المجود الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
01	تضيف المؤسسة المهام والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة في كل وظيفة					
02	تقوم المؤسسة بتوضيح الجوانب الخضراء عند التوظيف من أجل التعرف والتعود عليها من قبل الموظفين					
03	تؤكد إدارة المؤسسة على اعتماد السياسات البيئية كأساس في عملية التوظيف					
04	تعمل المؤسسة على استقطاب واختيار وتعيين المرشحين الذين يتمتعون بالكفاءة والمشاركة في المبادرات البيئية					
05	تمتلك إدارة الموارد البشرية في المؤسسة رؤى وتصورات حول الممارسات الخضراء وتستخدم المعايير للمرشحين للوظائف الخضراء					
06	يتم تصميم الوظائف في الإدارة وفقاً للمفاهيم الخضراء					
07	تحقق برامج التدريب والتطوير المعتمدة في المؤسسة الانسجام بين الموظف والبيئة					

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية

08	تعد البرامج التدريبية الخضراء إحدى مكونات استراتيجيات المؤسسة				
09	تقوم المؤسسة باستخدام تقنيات توضيحية في عملية التدريب تتعلق بالإدارة البيئية				
10	تهتم المؤسسة بتطوير وتحسين المهارات اللازمة لدمج ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في العمل				
11	تهتم المؤسسة بأنشطة البحث والتطوير بهدف تصميم منتجات مبتكرة و متميزة و صديقة للبيئة				
12	تتبنى المؤسسة البعد البيئي في كافة خطوات التدريب				
13	يتم اعتماد أهداف الإدارة البيئية في نموذج تقييم الأداء من الإدارة المختصة				
14	تساعد الممارسات الخضراء في تطوير المهارات الفردية والجماعية في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة				
15	توفر الإدارة المختصة التغذية العكسية لموظفيها تعبيراً عن مدى تحقيقهم للأهداف البيئية				
16	تقوم المؤسسة بتقييم الموظفين من جانب إدارة الموارد البشرية بناء على أهداف بيئية محددة				
17	تأخذ المؤسسة تحقيق النتائج المدروسة في التقييم بعين الاعتبار				
18	يوجد أثر واضح للرد الذي تلعبه الممارسات الخضراء في زيادة كفاءة المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالجوانب الإدارية والخدمية المقدمة الى الزبائن				
19	يشجع نظام الحوافز الذي تعتمد عليه المؤسسة المبادرات البيئية				
20	تتم مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من قبل العاملين والتي يمكن أن تستثمر في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة				
21	تمنع المؤسسة الحوافز والمكافآت على أساس الالتزام البيئي				
22	تقدم المؤسسة المكافأة المالية وغير المالية للأداء البيئي الجيد المقدم من قبل الموظفين				
23	توفر المؤسسة الحوافز لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة مثل إعادة تدوير النفايات				
24	يضمن نظام الحوافز المتبع الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة والمهتمة بالبيئة				

المحور الثالث: الريادة الاستراتيجية

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
01	تسعى المؤسسة لتجنب المخاطرة في حالات عدم التأكد					
02	تعمل المؤسسة على تقليل مخاطر الأعمال إلى أدنى حد ممكن					
03	تحاول المؤسسة التركيز على إدارة المخاطر بشكل استراتيجي لتقليلها					
04	تعمل إدارة المؤسسة على تحمل المخاطر في سبيل تحقيق النجاح واتخاذ قرارات صحيحة					
05	تشجع المؤسسة الموظفين على تحمل مخاطر الأعمال الاقتصادية والاجتماعية					
06	تحاول المؤسسة تجنب المخاطرة في حالات عدم وجود الفرص البديلة					
07	تهتم المؤسسة بالموازنة بين العائد والمخاطر في التحليل المالي					
08	تتبنى المؤسسة الأفكار الجديدة والعمل على تحسينات وابتكارات في تقديم الخدمات أو المنتجات					
09	تعمل المؤسسة على طرح وسائل وأساليب غير مألوفة في تصميم وتقديم الخدمات					
10	تهتم المؤسسة بتوفير ميزانية للبحث والتطوير لتطوير منتجات قائمة أو إنتاج منتجات جديدة					
11	تسعى المؤسسة لتشجيع أخذ المبادرة وقبول المخاطرة لدى الأفراد لدعم الابتكار					
12	تقوم المؤسسة بالربط بين البيئة المحيطة والعمل في تقديم الأعمال والخدمات الابتكارية.					
13	تولي إدارة المؤسسة أهمية للإبداع لأنه يؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن					
14	تحرص المؤسسة على تعزيز القدرات الابتداعية للعاملين في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية					
15	تنشئ المؤسسة وحدات مختصة لتبني وتحفيز المبادرات التطويرية والإبداعية					
16	تبحث المؤسسة عن الحلول الخلاقة للمشاكل والاحتياجات غير الاعتيادية					
17	تملك المؤسسة على الأخذ بالمخاطرة في تقديم الخدمات غير المعروفة للمنافسين.					
18	تستفيد المؤسسة من المداخل الحديثة في القيادة الريادية في تنفيذ المهام الاستراتيجية					
19	تتخذ القرارات بمشاركة الموظفين بشكل يسمح بالاستفادة من قدراتهم وامكانياتهم إلى أقصى حد ممكن					
20	تقوم المؤسسة بتشخيص الامكانيات وتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق أعلى العوائد					
21	تمتلك المؤسسة خطة استراتيجية محددة الأهداف واضحة المعالم.					
22	تعمل المؤسسة على تحديد الفرص واستغلالها بالشكل الأمثل وذلك قبل البدء في العمل					
23	تملك المؤسسة القدرة على توقع المتغيرات البيئية والاستجابة لها					
24	تقوم المؤسسة ببنّي الموظفين الرياديين ذوي المواهب القيادية الابتكارية					
25	تعمل المؤسسة على تشخيص الفرص قبل المنافسين					
26	تتابع المؤسسة التغييرات التي تحصل في السوق بصورة دائمة					
27	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات جديدة و تكنولوجيا و تقنيات إدارية حديثة					

فتيحة بلجيلالي

					تسعى المؤسسة إلى اختيار أفضل الفرص المتاحة	28
					تقوم المؤسسة بالتخطيط للمستقبل وتوقع التغيرات المستقبلية	29
					تحرص المؤسسة على تقوية العلاقات بين الموظفين والزبائن	30
					تتمتع المؤسسة بقدرات جديدة في تشخيص المشكلات وحلها قبل حدوثها و الاستعداد لمواجهةها	31
					تميل المؤسسة إلى الاستفادة من المبادرة على المستوى الداخلي	32

شكرا على تعاونكم