الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق السلوك الريادي
دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة عدرا الصناعية

The Impact of Green Human Resource Management on Entrepreneurial Behavior

An Applied Study on Industrial Companies in Adra Industrial City

مشروع تخرج لنيل درجة الإجازة الجامعية في العلوم الإدارية اختصاص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة: هبة غسان قدرة

إشراف أ. م. الدكتور : منير عباس

العام الدراسي 2025-2026

إهداء وشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

__***_***_***

{يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير} (المجادلة)

اللّهم لك الحمد كلّه ... لا أجد من أبدأ به شكري وعظيم امتناني سواك

اللّهم اجعل هذه اللحظة مباركة ... لحظة تخرجي التي طالما انتظرتها وسعيت إليها

هذا النجاح الذي تحقق لم يكن ليتم لولا توفيقك ولولا رحمتك وعنايتك التي وسعت كل شيء

لك الشكر على القوة والصبر اللذين منحتني إياهما لأجتاز صعاب الطريق

وعلى العلم والمعرفة اللذين أنرت بهما بصيرتي ... لك الحمد على كل خطوة يسرتها لي

أسأل الله أن يجعل تخرجي هذا فتحًا مبينًا ... وبارك لي فيه وفيما هو آتٍ

ربي اجعله بداية خير وبركة في مسيرتي القادمة

وألهمني دائمًا أن أشكر نعمتك وحسن عبادتك

__***_***_***

إلى صاحب الخلق العظيم حامل رسالة اقرأ

من قال في حديثه الشريف

[من سلك طريقًا يلتمس فيه علمًا سهل الله له طريقًا إلى الجنة]

فسلكناه مطمئنين راغبين بشفاعته محسنين الظن بخالقه

الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم

لعائلتي الرائعة ... أمي وأبي وأخوتي وأخواتي

هذا الاهداء يترجم مشاعر الامتنان والحماس الذين يملؤون قلبي

من خلال تضحياتكم ودعمكم وجدت القوة والإلهام لتحقيق هذا الإنجاز الأكاديمي

كانت رحلة البحث هذه لنا جميعًا وأتطلع إلى مشاركة مزيد من النجاحات معكم في المستقبل

شكرًا لكم أنتم أغلى هدية أعطاها لي الله في حياتي.

----***--***--***

لم يبقَ للآخرين ما يقدمونه لي فإن والدي قد فعل كل شيء

إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب ... من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم و المعرفة

إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق ... يا مَنْ حملت همي دون أن تشتكي

إلى من سعيت لأرى الفرح في عينيه والذي لن تفيه الكلمات والشكر

إلى داعمي الأول في مسيرتي وسندي وملاذي بعد الله أدامك الله ورعاك.

والدي العزيز غسان خليل قدرة

----***--***--***

إلى جنتي وحبيبتي

إلى من غرست في قلبي حب العلم والإصرار وكانت دعوتها رفيقة دربي

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها

إلى من سهرت الليالي لتدعمني ... سر قوتي ونجاحي

إلى وهج حياتي.

أمي العزيزة وفاء حامد العبار

__***_***_***

إلى من تشاركت معهم في كل تفاصيل حياتي وكانوا لي سندًا لا يميل

كنتم لي عونًا في أوقات حزني وفرحي

وخففتم عني في كل لحظة تعب شعرت بها

وشاركتموني في أصعب أيام حياتي

شكرًا لوجودكم وأتمنى أن ندوم لبعضنا ونكون عونًا وسندًا في كل لحظة

أحبكن بلا حدود وأتمنى أن تبقى قلوبنا متحدة دومًا.

أخواتي آية ، نور

__***_***_***

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي

إلى ملهمي نجاحي ... إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها في كل تعب

كنتم لي الدفء والابتسامة

شكرًا لأنكم كنتم معي تشاركوني الأحلام والدموع إلى خيرة أيامي وصفوتها

اخواني محمد ، أحمد

----***--***--***

إلى صغيري الذي أنار أيامي بحضوره

ضحكتك كانت دوائي ونظراتك البريئة كانت تسعدني في أصعب اللحظات

وجودك في حياتي نعمة حماك الله لنا

أخي الصغير آدم

----***--***--***

إلى الدكتور الفاضل والمشرف الدكتور منير عباس

لقد كانت ملاحظاتك القيمة المرشد الذي قوّم مساري وأثرى عملي

لقد كنت القدوة الحسنة في صبرك وعزيمتك وحرصك على إخراج هذا العمل في أبهى صورة

لك جزيل الشكر و الامتنان وعظيم التقدير .. أسأل الله أن يبارك لك في علمك وعملك ويجزيك عنا كل خير

__***_***_***

إلى الدكتور الفاضل أديب كولو

إن خبرتك الواسعة وعلمك الكبير هما نبراس نهتدي به في طريق البحث والمعرفة

جزاك الله خيرا وبارك في علمك وعطائك

__***_***_***

إلى الدكتور الفاضل خلدون نجاتي

إلى من كان أستاذاً في العلم ... شكراً من القلب على تعبك معنا وعلى دعمك الدائم

جزاك الله عنا كل خير وبارك الله في علمك وعطائك

__***_***_***

إلى جميع أساتذتي في الجامعة السورية الخاصة الأفاضل

أعبر لكم عن خالص شكري وامتناني لجهودكم القيمة وعلمكم الغزير وتوجيهاتكم .. لقد كنتم مثالًا في العطاء والإخلاص ... ولم تكن محاضراتكم مجرد معلومات بل كانت مصدر إلهام

و بداية حقيقية لرحلتنا في هذا التخصص النبيل

جزاكم الله عنا كل خير وكتب لكم الأجر والثواب وبارك لكم في علمكم وعطائكم

__***_***_***

إلى بركة العمر ... إلى من رافقني دعائها ... إلى صاحبة القلب الكبير

حفظك الله وأطال في عمرك وأمَدَّك بالصحة والقوة

جدتي الغالية أديبي قدره(أم سعيد)

----***--***--***

إلى من تجمعني معهم صلة الحب والدم والقلب

إلى الأصل والنسب الطيب .. أشارككم فرحة تخرجي بكلمات امتنان وتقدير

راجية من الله أن يديم عليكم الصحة والعافية ويوفقكم لما فيه الخير.

أعمامي [سعيد، عصام، نضال، فراس]

عمّاتي [روعة، غصون، صفاء]

----***--***--***

إلى صديقات الطفولة ... إلى حبيبات القلب .... إلى من كانوا لي سندًا وأملًا في كل المراحل

إلى من رافقوني منذ الطفولة دمتم لقلبي نعمة لا تقدر.

بنات أعمامي

----***--***--***

إلى من تشاركت معهم تفاصيل حياتي بكل عفوية

أسأل الله أن يرزقكم السعادة والخير

بنات عمّاتي

----***--***--***

إلى من عشت معهم طفولتي ... إلى من تعالت ضحكاتي بجوارهم

إلى الأيادي التي لم تبخل بالعطاء يومًا ولم تتردد بتقديم العون ولو للحظة

إلى عائلة أمي ... من أكبرهم جدي وجدتي العزيزين إلى أصغر فرد بينهم

لكم جميعًا اصدق الحب وشكر على دعمكم ووجودكم .

----***--***--***

إلى صديقات العمر صاحبات القلب النقي والصادق ... إلى من قضيت معهم أجمل الأيام والذكريات

إلى من كانت أيامي بوجودهم أجمل دمتم لقلبي نعمة لا تقدر.

بنات خالاتي

----***--***--***

إلى من أفتقدهم بشدة في هذا اليوم الجميل

إلى الراحلين والباقيين في قلوبنا وبأيامنا ولياليا ...

أتذكركم دومًا في لحظات الفرح والنجاحات الصغيرة منها والكبيرة

كنتم تشاركونا إياها بكل الحب والفخر

طالما كانت دعواتكم سندًا وقوة حقيقية

رحمكم الله وأسكنكم الفردوس الأعلى.

جدي خليل قدرة

عمي بسام قدرة

عماتي [سمر، سعاد]

إلى رفيقة القلب صاحبة المكانة الكبيرة في قلبي

من كانت صداقتها الأوفى والأرقى في الجامعة.

صديقتي رانيا بطحة

----***--***--***

إلى زملائي الأعزاء الذين قدموا لي يد العون في مسيرتي الجامعية

أتمنى لكم التوفيق والنجاح في مسيرتكم القادمة.

[زياد كلثوم، دانا السروجي]

----***--***--***

أربعة سنوات مرت سريعًا في أرجاء الجامعة ... مضت بما تحمله بحلوها ومرّها

ولكن يبقى في القلب ذكرى للذين شاركوني مسيرتي الجامعية

إلى الركن الجميل في حياتي .... إلى صديقات الجامعة

ومن شاركت معهم أجمل اللحظات و أحاديث ما قبل الامتحان وبعده.

[ميّاس حمود، ناديا النجار، ماسة شيرازي، نازك الحبش، ريم رغفان، ميّاس منصور، ليلى سقر، رهف الخوالدة، رنيم الحلو ،آية الحمصي، وئام يزبك، آية حلاق ، هديل موصللي ، اليمامة عسكر الهفل، حنين الشيخ، ماسة السكري، سعاد عباس، نغم الترك، جودي المعلم، هبة مقلد، حنين بريك، بشرى غنيم، مايا السيدة]

إلى صديقات الأيام الجميلة والمواقف العفوية إلى من سررت بمعرفتهن

[ماريا الشعيبي، آية الطويل، إيمان عباس]

__***_***_***

إلى الصعاب والآلام والناس المزيّفين

إلى كل لحظة انكسرت فيها وبكيت بصمت ...

إلى كل موقف شعرت فيه أن العالم ضدي ...

إلى تلك الأبواب التي أغلقت في وجهي ...

وإلى الذين مرّوا بي ثمّ رحلوا وكأنهم لم يكونوا

إلى من ظننتهم قريبين مني وكانوا مجرد دروس على هيئة بشر...

شكرًا لأنكم كنتم جزءًا من النضج الذي وصلت إليه اليوم ...

لأنكم كشفتم لي وجوهًا وعلّمتموني أن أثق بنفسي أكثر من ثقتي بأي أحد.

__***_***_***

وأخيرًا وفي الختام

إلى كل من دعا لي في ظهر الغيب..

إلى كل من زرع في عقلي علمًا

إلى كل من هذب في نفسي سلوكًا

إلى كل من في القلب ولم تسعفني ذاكرتي بذكرهم.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز والمكافآت الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في تعزيز السلوك الريادي لدى العاملين في الشركات الصناعية، من خلال دراسة تطبيقية على شركتي (سيمنتا للبيتون الجاهز وكوزما بلاست للمنتجات البلاستيكية) في المدينة الصناعية بعدرا. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبانة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وزُوّدت لعينة من (154) موظفًا من الشركتين محل الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V24)

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الموارد البشرية الخضراء مرتبطة ارتباطًا إيجابيًا بالسلوك الريادي للموظفين. وأوضح التحليل الوصفي أن الشركات تولي اهتمامًا بالاستقطاب الأخضر من خلال توضيح متطلبات الاستدامة،. كما تركز برامج التدريب على رفع كفاءة الموارد وتقليل النفايات، وأشارت النتائج إلى أن التحفيز والمكافآت البيئية، سواء المادية أو المعنوية، ترتبط بالأداء البيئي وتقدر المبادرات والأفكار المبتكرة، بينما يُعتبر تقييم الأداء الأخضر أداة مركزية لتوجيه السلوك نحو الممارسات المستدامة وتحفيز المبادرة والابتكار.

استنادًا إلى النتائج، توصي الدراسة باعتماد سياسات استقطاب أخضر تشجع على اختيار الموظفين بناءً على وعيهم البيئي وخبراتهم السابقة، وتطوير برامج تدريبية مستدامة تركز على الوعي البيئي وتحسين كفاءة الموارد، مع تقييم فعاليتها بانتظام، إضافة إلى تفعيل الحوافز والمكافآت البيئية وربطها بالأداء البيئي والأفكار المبتكرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الخضراء – الاستقطاب الأخضر – التدريب والتطوير الأخضر – التحفيز والمكافآت الخضراء – تقييم الأداء الأخضر – السلوك الريادي – الشركات الصناعية – المدينة الصناعية بعدرا.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of green human resource practices, specifically green recruitment, green training and development, green incentives and rewards, and green performance appraisal, on fostering entrepreneurial behavior among employees in industrial companies. The case study focused on two companies, (Cementa Ready-Mix Concrete and Kozma Plast for Plastic Products), located in the Adra Industrial City. The study employed a descriptive-analytical approach, collecting data using a questionnaire designed with a five-point Likert scale. The questionnaire was administered to a sample of (154) employees from the two companies. Data analysis was conducted using SPSS version 24.

The results showed that all dimensions of green human resource practices were positively correlated with employee entrepreneurial behavior. The descriptive analysis revealed that companies prioritize green recruitment by clearly outlining sustainability requirements. Training programs focus on improving resource efficiency and reducing waste. The findings also indicated that environmental incentives and rewards, both tangible and intangible, are linked to environmental performance and recognize innovative initiatives and ideas. Green performance appraisal is considered a central tool for guiding behavior towards sustainable practices and stimulating initiative and innovation.

Based on the findings, the study recommends adopting green recruitment policies that encourage employee selection based on environmental awareness and prior experience, developing sustainable training programs focused on environmental

awareness and resource efficiency improvement, with regular evaluation of their effectiveness, and implementing environmental incentives and rewards linked to environmental performance and innovative ideas.

Keywords: Green Human Resources Management – Green Recruitment – Green Training and Development – Green Motivation and Rewards – Green Performance Evaluation – Entrepreneurial Behavior – Industrial Companies – Adra Industrial City

قائمة المحتويات

Contents

الإطار المنهجي للدراسة 1
المقدمة:..... 1
أولاً: الدراسات السابقة..... 2
ثانياً: مشكلة الدراسة..... 10
ثالثاً: أهداف الدراسة..... 11
رابعاً: أهمية الدراسة 12
خامساً: متغيرات الدراسة..... 12
سادساً: فرضيات الدراسة..... 12
سابعاً: نموذج الدراسة..... 13
ثامناً: منهج الدراسة..... 13
تاسعاً: مجتمع الدراسة..... 14
عاشراً: عينة الدراسة..... 14
الحادي عشر: أداة الدراسة 14
الثاني عشر: حدود الدراسة..... 14
الثالث عشر: مصطلحات الدراسة..... 15
الفصل الأول الإطار النظري للدراسة 17
مقدمة: 17
المبحث الأول إدارة الموارد البشرية الخضراء 18
المبحث الثاني السلوك الريادي..... 30

الخاتمة..... 39
الفصل الثاني الدراسة الميدانية..... 40
المقدمة:..... 40
أولاً: منهجية الدراسة الميدانية..... 41
ثانياً: اختبار أداة الدراسة 43
ثالثاً: التحليل الوصفي لعينة الدراسة 51
رابعاً: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان..... 54
خامساً: اختبار فرضيات الدراسة..... 65
سادساً: النتائج والتوصيات 74
المراجع..... 78
ملحق الدراسة: الاستبيان..... 82

قائمة الجداول

جدول (3- 1) مقياس ليكرت الخماسي 42
جدول (3- 2) تقييم مجالات الموافقة على عبارات الاستبيان..... 42
جدول (3- 3) الصدق البنائي لعبارات بعد الاستقطاب الأخضر 43
جدول (3- 4) الصدق البنائي لعبارات بعد التدريب و التطوير الأخضر..... 45
جدول (3- 5) الصدق البنائي لعبارات بعد التحفيز والمكافئات الخضراء..... 46
جدول (3- 6) الصدق البنائي لعبارات بعد تقييم الاداء الاخضر 47
جدول (3- 7) الصدق البنائي لعبارات بعد السلوك الريادي..... 48
جدول (3- 8) ثبات الاستبيان..... 50
جدول (3- 9) توزع العينة حسب متغير المستوى التعليمي 51

جدول (3- 10) توزع العينة حسب متغير الخبرة..... 52
جدول (3- 11) توزع العينة حسب طبيعة العمل 53
جدول (3- 12) التحليل الوصفي لعبارات بعد الاستقطاب الأخضر 54
جدول (3- 13) التحليل الوصفي لبعد التدريب و التطوير الأخضر 56
جدول (3- 14) التحليل الوصفي لعبارات بعد التحفيز و المكافئات الخضراء..... 58
جدول (3- 15) التحليل الوصفي لعبارات بعد تقييم الأداء الأخضر 60
جدول (3- 16) التحليل الوصفي لعبارات بعد السلوك الريادي..... 62
جدول (3- 17) الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية للدراسة 65
جدول (3- 18) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى..... 67
جدول (3- 19) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية..... 69
جدول (3- 20) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة..... 70
جدول (3- 21) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة..... 72

قائمة الأشكال

الشكل (1) نموذج الدراسة..... 13
الشكل (2) ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء..... 20
الشكل (3) أبعاد السلوك الريادي في منظمات الأعمال 38

الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم الاستدامة البيئية في المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، نظرًا للدور المحوري الذي تلعبه هذه المؤسسات في حماية البيئة وتعزيز التنمية المستدامة. ومن أبرز أدوات تحقيق هذا الهدف تأتي إدارة الموارد البشرية الخضراء(Green HRM) ، التي تهدف إلى دمج الممارسات البيئية المستدامة في كافة سياسات وإجراءات الموارد البشرية، بدءًا من استقطاب وتوظيف العاملين، مرورًا بالتدريب والتطوير، وصولًا إلى التحفيز والتقييم.

وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء من قدرتها على توجيه سلوكيات العاملين نحو ممارسات صديقة للبيئة، ما ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي والابتكار داخل المؤسسة. وفي الوقت ذاته، أصبح من الضروري أن تواكب المؤسسات توجهاتها البيئية تعزيز السلوك الريادي لدى العاملين، الذي يشمل الإبداع، الابتكار، المبادرة، وتحمل المخاطر، حيث يمثل هذا السلوك عاملاً جوهريًا في تعزيز القدرة التنافسية والابتكار المؤسسي في بيئة صناعية ديناميكية ومتغيرة.

رغم الاهتمام النظري والعملي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، إلا أن تطبيقها في الشركات الصناعية يواجه تحديات عدة، أبرزها ضعف وعي الإدارات والعاملين بأهميتها، وصعوبة ربطها بشكل مباشر بالسلوكيات التنظيمية المبتكرة والريادية. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك الريادي لدى العاملين، بهدف تقديم إطار تطبيقي واستراتيجي يسهم في تطوير الأداء والابتكار داخل المؤسسات الصناعية.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الريادي لدى العاملين في الشركات الصناعية بمدينة عدرا، وتحديد أي من الممارسات يسهم بشكل أكبر في تعزيز السلوك الريادي، بما يوفر للشركات أدوات عملية لتعزيز الابتكار والمبادرة لدى موظفيها. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات علمية وعملية لدعم الاستدامة البيئية والتنمية المؤسسية المستمرة.

أولاً: الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة نذكر أهمها من الأحدث فالأقدم كما يلي:

أ- الدراسات العربية:

1. دراسة (النجداوي و القواسمة، 2024)، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التفوق التنظيمي في أمانة عمان الكبرى[1]

هدفت الدراسة توضيح أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التفوق التنظيمي في أمانة عمان الكبرى. بالإضافة الى تسليط الضوء على أبرز وأجدد المفاهيم الإدارية المواكبة للعصر الحديث وأهميتها في التطور الإداري للمنظمات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة من خلال جمع البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في قطاعي شؤون المناطق والبيئة وعددهم (414) ضمن مسمى رئيس قسم و رئيس شعبة واختار الباحثان عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (206) مشاركاً، تم تحليل اجاباتهم بواسطة الأساليب الإحصائية المعتمدة. وكان من أبرز نتائج الدراسة الأهمية النسبية للمتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الخضراء قد جاءت مرتفعة، حيث جاء الاستقطاب والتوظيف الأخضر بالمرتبة الأولى، في حين جاء حفظ الطاقة بالمرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية مرتفعة. وأن الأهمية النسبية للمتغير التابع التفوق التنظيمي قد جاءت مرتفعة، حيث جاء التفوق المعرفي بالمرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء التفوق الخدمي بالمرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية مرتفعة. ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع (التفوق التنظيمي). بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بأن تحرص أمانة عمان الكبرى على وضع مواصفات توظيف تتلاءم مع متطلبات الوظيفة، وتحديد ماهية العمل المرتبطة بمشكلات التلوث البيئي من أجل جذب انتباه أصدقاء البيئة من المتقدمين سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

[1] النجداوي، محمد.، و القواسمة، رشا.، (2024)، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التفوق التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد (27)، العدد الخاص، 227 – 247.

2. دراسة (العابد و زايد، 2024)، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر [2]

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و التوجه الريادي الأخضر وذلك من أجل تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة للمسؤولين عن اتخاذ القرارات بهدف تحقيق الاستدامة البيئية، قام الباحثان بتحليل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التوجه نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر من خلال عرض الدراسات السابقة لكل متغير من متغيرات البحث، ثم الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و التوجه الريادي الأخضر، واعتمدت الدراسة على نظرية الموارد، نظرية التبادل الاجتماعي و نظرية التعلم الاجتماعي (SCT) وقد خلصت الدراسة إلى أنه هناك علاقة وتأثير واضح الممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي الأخضر بالمنظمة وهو ما يفسر أهمية هذه الدراسة.

3. دراسة (محمود، 2024)، دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء [3]

هدف البحث إلى طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري من خلال إبداع العاملين كمتغير وسيط. وقد تم الاعتماد على عينة من العاملين بالقطاع الطبي بجمهورية مصر العربية والتي بلغ حجمها 392 مفردة، ثم إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفروض من خلال إجراء التحليل الوصفي لكل من عينة البحث وبنود قياس المتغيرات ثم تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية. أظهرت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على كل من سلوك العمل الابتكاري وإبداع العاملين، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر قوى جدًا لإبداع العاملين على سلوك العمل الابتكاري وأخيراً أظهرت نتائج البحث وجود تأثير جزئي للمتغير الوسيط (إبداع العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك العمل الابتكاري.

---

[2] العابد، سمية.، و زايد، عادل.، (2024)، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد (15)، العدد (3)، 3247 – 3279.

[3] محمود، محمد.، (2024)، دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الثاني، 276 – 336.

4. دراسة (يوسف، 2023)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر – دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري [4]

هدفت الدراسة الى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الأربعة (الاستقطاب و التوظيف الأخضر _ تقييم الأداء الأخضر _ التدريب والتطوير الأخضر _ المكافآت و التعويضات الخضراء) على الابتكار الأخضر بين صفوف العاملين في الشركات الخاصة في الساحل السوري ، من خلال استقصاء آراء هؤلاء العاملين و الاستفسار عن مدى فهمهم ووعيهم بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة ، وتمثل مجتمع البحث بالعاملين في الشركات الخاصة في الساحل السوري قطاع البنوك _ وتضمنت عينة الدراسة 120 مفردة (ذكور واناث) .

توصلت الباحثة الى نتائج أهمها وجود تأثير قوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر، كما توافرت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل كبير الى كبير جدا في حين توافر بعد المكافآت و التعويضات الخضراء بشكل متوسط اما الابتكار الأخضر فقد توافر بشكل كبير بين صفوف العاملين في القطاع الخاص السوري . كشفت الدراسة الحالية عن عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك باختلاف خصائصهم الديموغرافية الجنس_ العمر _ مستوى التعليم _ سنوات الخبرة).

[4] يوسف، دانيا.، (2023)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر – دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

5. دراسة (الصحفي والقرني، 2023)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة" [5]

سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، والعلاقة بينهم في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، بالإضافة إلى تحديد مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت الخضراء، إدارة الأداء الأخضر والأداء المستدام. وكانت عينة الدراسة من موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، وعددهم (213) موظفا وموظفة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة كان مرتفعًا، وأن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، إدارة الأداء الأخضر على تحقيق الأداء المستدام، وأن سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لا تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، وأن هناك فروق بين أراء أفراد العينة حول تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية باختلاف سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق وفقًا للمنصب الوظيفي والعمر.

[5] الصحفي، رغد.، والقرني، محمد.، (2023)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس، العدد واحد وستون، 219 – 225.

6. دراسة (الموجي، 2022)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدي العاملين في شركات السياحة [6]

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق العلاقة بين السياسات التنموية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في الشركات السياحية المعنية بتحقيق التنمية المستدامة في مصر .أعتمد الجانب الميداني في البحث على تصميم وتوزيع استمارات استقصاء موجهة إلى عينة من شركات السياحة فئة (أ) في محافظة القاهرة وعددهم 170 استمارة استقصاء وكانت نسبة الاستمارات الصحيحة 91.8% من إجمالي العينة، ومن نتائج الدراسة قصور الوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل بعض شركات السياحة فئة (أ) بالإضافة إلى صعوبة تقييم الأداء الأخضر في سلوك الموظفين، ومن المقترحات تطوير أساليب القيادة الخضراء وتدريب القادة والمدراء على التحول إلى الأخضر بشركات السياحة فئة (أ).

ب- الدراسات الأجنبية:

1. (Tang et al., 2025), The impact of green HRM practices on green innovative work behavior: empirical evidence from the hospitality sector of China and Pakistan[7]

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوك الابتكاري الأخضر: دليل ميداني من قطاع الضيافة في الصين وباكستان.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) على السلوك الابتكاري الأخضر لدى العاملين في قطاع الضيافة في كل من الصين وباكستان. شملت العينة عدداً من الموظفين والمديرين العاملين في مؤسسات الضيافة والفنادق الكبرى. اعتمد الباحثون على المنهج الكمي باستخدام الاستبيانات وتحليل نماذج المعادلات الهيكلية .(SEM) أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية

[6] الموجي، سارة.، (2022)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدي العاملين في شركات السياحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (22)، العدد (1)، 285-312.

[7] Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., & Paillé, P. (2025). The impact of green HRM practices on green innovative work behavior: empirical evidence from the hospitality sector of China and Pakistan. *BMC Psychology, 13*(1), 421-437.

الخضراء تؤثر بشكل إيجابي وذي دلالة إحصائية على السلوك الابتكاري الأخضر، كما تبين أن دعم المنظمة الأخضر وسلوك المواطنة التنظيمية البيئية (OCBE) يلعبان دور الوسيط في هذه العلاقة. أما القيادة التحويلية الخضراء فقد ظهر تأثيرها مختلفاً بحسب السياق الثقافي بين الصين وباكستان. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التوظيف والتدريب الأخضر، وتشجيع القادة على تبني أساليب قيادة خضراء تدعم الابتكار البيئي، بما ينعكس على استدامة قطاع الضيافة.

2. (Jnaneswar et al., 2023), Green HRM and employee green behavior in the manufacturing firms: do psychological green climate and employee green commitment matter? [8]

إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظف الأخضر في الشركات الصناعية: هل يلعب المناخ الأخضر النفسي واهتمام الموظف الأخضر دورًا؟

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) على سلوك الموظف الأخضر من خلال الوساطة التسلسلية للمناخ الأخضر النفسي واهتمام الموظف الأخضر. تم جمع البيانات من 297 موظفًا بدوام كامل يعملون في منظمات صناعية مختلفة في الهند باستخدام تصميم بحث مقطعي وقياسات ذاتية. تم استخدام النمذجة الهيكلية للمعادلات لاختبار ملاءمة النموذج التسلسلي للوساطة، واستخدام طريقة PROCESS مع طريقة التصحيح الانحداري لاختبار الفرضيات. أظهرت نتائج الدراسة أن GHRMتؤثر على سلوك الموظف الأخضر. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن المناخ الأخضر النفسي واهتمام الموظف الأخضر يتوسطان العلاقة بين GHRM وسلوك الموظف الأخضر. النتيجة الرئيسية لهذا البحث هي الوساطة التسلسلية الجزئية للمناخ الأخضر النفسي واهتمام الموظف الأخضر في العلاقة بين GHRMوسلوك الموظف الأخضر. تُعد هذه الدراسة من الدراسات الرئيسية التي فحصت تأثير الوساطة التسلسلية للمناخ الأخضر النفسي واهتمام الموظف الأخضر في العلاقة بين GHRM وسلوك الموظف

[8] Jnaneswar, K., Rani, P., & Kumar, S. (2023). Green HRM and employee green behavior in the manufacturing firms: do psychological green climate and employee green commitment matter? *Sustainability, 15*(11), 12345.

الأخضر. تُساهم هذه الدراسة في الأدبيات الحالية حول GHRM والسلوك الأخضر من خلال إظهار آلية الوساطة للمناخ الأخضر النفسي واهتمام الموظف الأخضر.

3. (Shafaei et al., 2023), Green HRM and employee innovative behaviors: does inclusive leadership play a role? [9]

إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظف الابتكاري: هل تلعب القيادة الشاملة دورًا؟

تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) وسلوك الموظف الابتكاري. تم جمع البيانات من 508 موظفين بدوام كامل في أستراليا باستخدام نهج البحث الكمي من خلال الاستبيانات. أظهرت النتائج أن GHRM ترتبط إيجابيًا بسلوك الموظف الابتكاري. تتوسط هذه العلاقة الرضا الوظيفي، وتُعززها القيادة الشاملة. تُسهم هذه الدراسة في الأدبيات الحالية حول GHRM والسلوك الابتكاري من خلال تسليط الضوء على دور القيادة الشاملة في تعزيز العلاقة بين GHRM وسلوك الموظف الابتكاري.

4. (Fang et al., 2022), The mediating role of green innovation and green culture in the relationship between green human resource management and environmental performance [10]

الدور الوسيط للابتكار الأخضر والثقافة الخضراء في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي

تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) والابتكار الأخضر والثقافة الخضراء والأداء البيئي للشركة. تم جمع البيانات من 290 موظفًا من شركات صناعية في ماليزيا. أظهرت النتائج أن GHRM تؤثر إيجابيًا على الابتكار الأخضر والثقافة الخضراء، مما يُحسن الأداء البيئي للشركة.

---

[9] Shafaei, A., Wang, Y., & Lee, S. (2023). Green HRM and employee innovative behaviors: does inclusive leadership play a role? *Personnel Review, 52*(3), 789-804.

[10] Fang, L., Shi, S., Gao, J., & Li, X. (2022). The mediating role of green innovation and green culture in the relationship between green human resource management and environmental performance. *PLOS ONE, 17*(9), e0274820.

تُسهم هذه الدراسة في الأدبيات الحالية من خلال تسليط الضوء على الدور الوسيط للابتكار الأخضر والثقافة الخضراء في العلاقة بين GHRM والأداء البيئي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسات السابقة بالدراسة الحالية بما يلي:

1. الموضوع العام: جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية تهتم بـ إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) وأثرها على سلوكيات أو أداء العاملين.

2. المتغير المستقل: التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الأساسية: (الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، المكافآت والتحفيز الأخضر، تقييم الأداء الأخضر).

3. المنهجية: اعتماد المنهج الوصفي التحليلي أو الكمي مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة (بعض الدراسات الأجنبية استخدمت SEM أو نمذجة المعادلات الهيكلية)

4. الأهمية النظرية والتطبيقية: جميع الدراسات تهدف إلى تقديم إسهام نظري وربطه بالتطبيق العملي، سواء في تحسين الأداء، الابتكار، أو السلوك الأخضر لدى الموظفين.

اختلفت الدراسات السابقة عن الحالية بالنقاط التالية:

1. القطاع المستهدف: كانت القطاعات المستهدفة ضمن الدراسات السابقة متنوعة: البلديات، الشركات الخاصة، القطاع الطبي، وزارة الموارد البشرية، الضيافة والصناعة في الخارج، بينما كان القطاع المستهدف في الدراسة الحالية الشركات الصناعية في مدينة عدرا فقط، مع التركيز على بيئة صناعية محلية محددة.

2. التابع الرئيسي: في الدراسات السابقة كان الابتكار الأخضر، الأداء المستدام، التفوق التنظيمي، سلوك المواطنة البيئية، بينما الدراسة الحالية كان السلوك الريادي بأبعاده: الإبداع، الابتكار، المبادرة، تحمل المخاطر، الاستقلالية.

3. الفجوة البحثية: ركزت على الأداء أو الابتكار الأخضر، ولم تتناول السلوك الريادي الصناعي بمختلف أبعاده، الدراسة الحالية تهدف إلى سد هذه الفجوة عبر دراسة العلاقة بين GHRM والسلوك الريادي الصناعي بشكل شامل

4. الأداة / القياس: مقاييس ليكرت أو SEM لتحليل الابتكار الأخضر أو الأداء المستدام. استبيان بمقياس ليكرت الخماسي يركز على تقييم كل بعد من أبعاد GHRM وتأثيره على السلوك الريادي.

5. الأهمية التطبيقية: توجيه المنظمات نحو تحسين الأداء أو الالتزام البيئي أو الابتكار الأخضر، تقديم توصيات عملية للشركات الصناعية لتعزيز السلوك الريادي من خلال ممارساتGHRM ، بما يؤثر على الابتكار والمبادرة والقدرة التنافسية.

6. الوسائط/العوامل المساعدة: الدراسات الأجنبية أظهرت دور الوسائط مثل المناخ الأخضر النفسي، القيادة الشاملة، الثقافة الخضراء. الدراسة الحالية لم تركز على وسائط خارجية، لكنها ستكشف أي من أبعاد GHRM يسهم أكثر في تعزيز السلوك الريادي.

ثانياً: مشكلة الدراسة

رغم تزايد الاهتمام العالمي بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة لتحقيق الاستدامة، إلا أن تطبيقها في المؤسسات الصناعية ما زال يواجه تحديات تتعلق بمدى وعي الإدارات والعاملين بأهميتها، وضعف ربطها بالأداء والسلوكيات التنظيمية. وفي المقابل، فإن السلوك الريادي بما يتضمنه من إبداع، ابتكار، مبادرة، وتحمل للمخاطر، يُعد من أهم السلوكيات التي تحتاجها المؤسسات الصناعية لتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عمل تتسم بالتغير والتحديات، من هنا تبرز المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس:

ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق السلوك الريادي لدى العاملين في الشركات الصناعية بمدينة عدرا؟

وتتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، التواصل) في الشركات الصناعية بمدينة عدرا؟

2. ما مستوى توافر السلوك الريادي بأبعاده (الإبداع، الابتكار، المبادرة، تحمل المخاطر، الاستقلالية) لدى العاملين في هذه الشركات؟

3. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الريادي للعاملين؟

4. أي من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يُسهم أكثر في تعزيز السلوك الريادي؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق السلوك الريادي لدى العاملين في الشركات الصناعية بمدينة عدرا، كما تهدف لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب، التدريب والتطوير، التحفيز والمكافآت، تقييم الأداء، التواصل والمشاركة) في الشركات الصناعية بمدينة عدرا.

2. تحديد مستوى توافر أبعاد السلوك الريادي (الإبداع، الابتكار، المبادرة، تحمل المخاطر، الاستقلالية) لدى العاملين في هذه الشركات.

3. تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الريادي للعاملين.

4. الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك الريادي.

5. تحديد أي من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يُسهم بشكل أكبر في تنمية السلوك الريادي لدى العاملين.

6. تقديم مقترحات عملية للشركات الصناعية في مدينة عدرا لتعزيز السلوك الريادي من خلال تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

رابعاً: أهمية الدراسة

أ- **الأهمية النظرية:** تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء وربطه بـ السلوك الريادي، وهو مجال بحثي حديث نسبياً، وتقدم إطاراً مفاهيمياً يمكن أن يُعتمد كمرجع للباحثين والدارسين المهتمين بالموارد البشرية الخضراء وريادة الأعمال داخل المؤسسات الصناعية.

ب- **الأهمية التطبيقية:** تساعد إدارات الشركات الصناعية في مدينة عدرا على تقييم مستوى تبني ممارسات الموارد البشرية الخضراء وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وتُمكّن الشركات من فهم دور هذه الممارسات في تعزيز السلوك الريادي بما ينعكس إيجاباً على الابتكار والإبداع والقدرة التنافسية، كما تُمكّن العاملين من إدراك أهمية الممارسات الخضراء في تحسين بيئة العمل وتعزيز فرصهم للمبادرة والإبداع.

خامساً: متغيرات الدراسة

أ- **المتغير المستقل:** ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب الأخضر – التدريب والتطوير الأخضر – التحفيز والمكافآت الخضراء – تقييم الأداء الأخضر)

ب- **المتغير التابع:** السلوك الريادي ويقاس من خلال الأبعاد التالية (الإبداع – الابتكار – المبادرة – تحمل المخاطر)

سادساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز والمكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) على السلوك الريادي بأبعاده (الإبداع، الابتكار، المبادرة، تحمل المخاطر) لدى العاملين في الشركات الصناعية بمدينة عدرا.

الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الاستقطاب الأخضر على السلوك الريادي للعاملين.

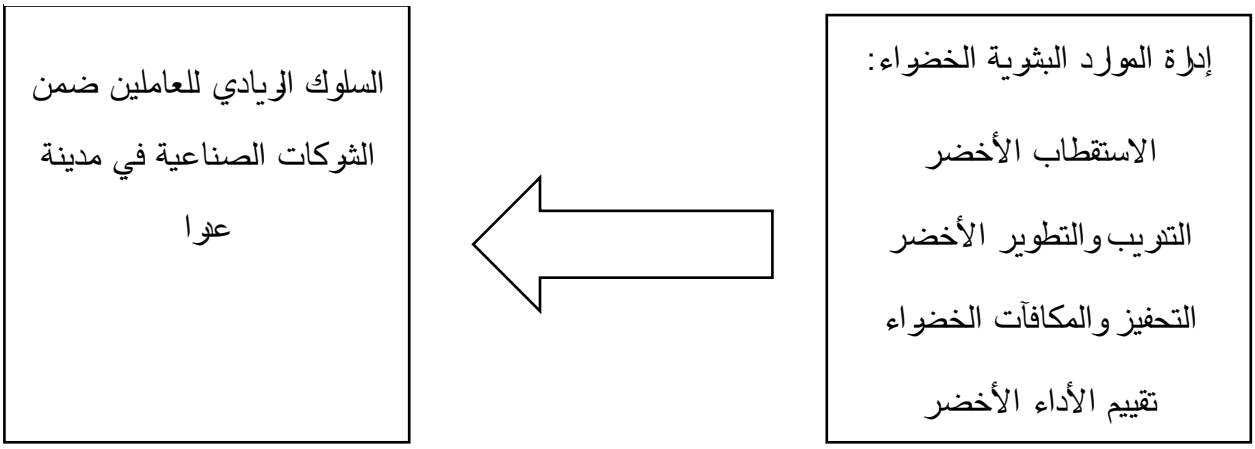
2. الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التدريب والتطوير الأخضر على السلوك الريادي للعاملين.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التحفيز والمكافآت الخضراء على السلوك الريادي للعاملين.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة تقييم الأداء الأخضر على السلوك الريادي للعاملين.

سابعاً: نموذج الدراسة

الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر من أعداد الطالبة بالاعتماد على متغيرات الدراسة و فرضياتها

ثامناً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته في دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الريادي، ويسمح هذا المنهج بجمع البيانات من الميدان وتحليلها لاستخلاص مؤشرات كمية وإحصائية، كما يوفر إمكانية الربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة للتحقق من الفرضيات الموضوعة.

تاسعاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية العاملة بمدينة عدرا الصناعية، يمثل هذا المجتمع بيئة ملائمة لقياس أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على السلوكيات الريادية، ويشمل مختلف المستويات الوظيفية (إدارية، إشرافية، تنفيذية).

عاشراً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة ممثلة من العاملين في الشركات الصناعية بمدينة عدرا باستخدام العينة العشوائية الطبقية، توزعت العينة على شركتي (سيمنتا للبيتون الجاهز وكوزما بلاست للمنتجات البلاستيكية)

الحادي عشر: أداة الدراسة

أُستخدم الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، تكون الاستبيان من محورين رئيسين: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والسلوك الريادي، وقد تم تصميم الأداة على مقياس ليكرت الخماسي للتحقق من آراء واتجاهات المبحوثين بدقة.

الثاني عشر: حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الشركات الصناعية العاملة في مدينة عدرا الصناعية بمحافظة ريف دمشق، دون غيرها من الشركات في باقي المناطق السورية.

2. **الحدود الزمانية:** جمعت البيانات الميدانية بدءاً من بداية الشهر الثامن من عام 2025 حتى نهاية الشهر العاشر من العام ذاته، وهو ما يحدد النتائج ضمن هذه الفترة الزمنية فقط.

3. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين (الإداريين، المشرفين، الفنيين) في الشركات الصناعية التي تم اختيارها بمدينة عدرا، ممن مضى على عملهم ستة أشهر فأكثر.

4. **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة متغيرين أساسيين هما: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز والمكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) والسلوك الريادي (الإبداع، الابتكار، المبادرة، تحمل المخاطر).

الثالث عشر: مصطلحات الدراسة

1. إدارة الموارد البشرية الخضراء: هي مجموعة السياسات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى دمج الاستدامة البيئية في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت، بما يساهم في تعزيز الوعي البيئي لدى العاملين وتشجيعهم على تبني سلوكيات صديقة للبيئة[11] .

2. السلوك الريادي: يشير إلى مجموعة السلوكيات الفردية التي يظهرها العاملون والتي تتضمن الإبداع، الابتكار، المبادرة، تحمل المخاطر، والاستقلالية، بهدف استكشاف فرص جديدة وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية[12] .

3. الاستقطاب الأخضر: يشمل إجراءات اختيار وتعيين الموظفين وفق معايير تراعي الالتزام بالبيئة والاستدامة، مثل استقطاب الأفراد ذوي الوعي البيئي والمبادرات الخضراء [13]

4. التدريب والتطوير الأخضر: البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية مهارات الموظفين في ممارسات صديقة للبيئة، وزيادة الوعي البيئي لديهم، وتعزيز قدرتهم على الابتكار البيئي [14]

---

[11] Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., & Paillé, P. (2025). The impact of green HRM practices on green innovative work behavior: empirical evidence from the hospitality sector of China and Pakistan. *BMC Psychology, 13*(1), 421-437.

[12] Rauch, A., Frese, M., & Utsch, A. (2022). *Entrepreneurial behavior: Its measurement and relationship to business performance*. Entrepreneurship Theory and Practice, 46(4), 785-808.

[13] Jnaneswar, S., Kumar, P., & Singh, R. (2023). *Green HRM and employee green behavior in the manufacturing firms: Do psychological green climate and employee green commitment matter?* Journal of Business Research, 158, 113623.

[14] Shafaei, A., Wang, Y., & Lee, S. (2023). Green HRM and employee innovative behaviors: does inclusive leadership play a role? *Personnel Review, 52*(3), 789-804.

5. التحفيز والمكافآت الخضراء: هي الأنظمة والمكافآت التي تمنح للموظفين مقابل تطبيق سلوكيات وممارسات صديقة للبيئة، مثل الجوائز، التقدير المعنوي، أو المكافآت المالية للابتكار البيئي [15]

6. تقييم الأداء الأخضر: عملية قياس أداء الموظفين بناءً على مدى التزامهم بالممارسات البيئية داخل المؤسسة، وكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الاستدامة [16]

[15] Fang, L., Shi, S., Gao, J., & Li, X. (2022). The mediating role of green innovation and green culture in the relationship between green human resource management and environmental performance. *PLOS ONE, 17*(9), e0274820.

[16] Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., & Paillé, P. (2025). The impact of green HRM practices on green innovative work behavior: empirical evidence from the hospitality sector of China and Pakistan. *BMC Psychology, 13* (1), p (422)

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

مقدمة:

يُعتبر السلوك الريادي أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، حيث يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالابتكار والإبداع وخلق فرص النمو المستدام. وفي ظل التحولات البيئية والاجتماعية المتسارعة، أصبح مفهوم الاستدامة البيئية ليس مجرد التزام تنظيمي، بل استراتيجية عمل أساسية تحقق توازنًا بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسات. من هنا، برزت إدارة الموارد البشرية الخضراء كأداة فعّالة لدعم هذا التوجه، إذ تسعى إلى دمج الممارسات البيئية في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، بما يشمل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين، بما يضمن تطوير سلوكيات ومهارات ريادية تراعي الاستدامة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل يوضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الريادي في سياق الشركات الصناعية بمدينة عدرا. إذ سيتم تناول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وممارساتها، والمتطلبات والتحديات التي تواجه تطبيقها، مع ربط ذلك بآليات تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين. ويأتي هذا العرض ليشكل قاعدة علمية متينة لفهم كيفية توظيف الموارد البشرية الخضراء كعامل محفز للسلوك الريادي، بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق النمو المستدام.

المبحث الأول إدارة الموارد البشرية الخضراء

انبثق مفهوم "إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) كنهج مبتكر يهدف إلى مواءمة سياسات وممارسات الموارد البشرية مع الأهداف البيئية للمنظمة، من خلال تعزيز السلوكيات الصديقة للبيئة لدى الموظفين وتطوير ثقافة تنظيمية خضراء.

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية الخضراء، من خلال استعراض مفهومها وأهميتها وأهدافها، ثم ينتقل إلى تفصيل ممارساتها العملية عبر مختلف وظائف الموارد البشرية، ويختتم بتحليل متطلبات وتحديات تطبيقها وأثرها على أداء المنظمة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية الخضراء

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء (G.H.R.M): لا يوجد تعريف واحد متفق عليه عالمياً لمفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، بل تتعدد التعريفات بتعدد وجهات نظر الباحثين. ومع ذلك، يمكن استخلاص جوهر المفهوم من خلال استعراض أبرز هذه التعريفات:

* التعريف الشامل :يمكن تعريفها بأنها "مجموعة متكاملة ومترابطة من سياسات وممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة، وتقليل البصمة البيئية السلبية لعملياتها، من خلال تطوير قوة عاملة تمتلك الوعي والمهارة والدافعية لتبني سلوكيات صديقة للبيئة[17]

* منظور استراتيجي: عرّفها الباحثون بأنها "مجموعة من استراتيجيات الموارد البشرية المخطط لها أو الناشئة، والتي توجه وتدعم الأهداف البيئية الشاملة للمنظمة". يركز هذا التعريف على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأجندة البيئية للمؤسسة[18]

[17] Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., & Sehnem, S. (2020).Pathways to a sustainable workplace: The role of green human resource management. Resources, Conservation and Recycling, p (165)

[18] Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2022). Greening employee performance through green human resource management practices: A meta-analysis. Journal of Cleaner Production, p (380)

* منظور عملي : يرى أنها تتضمن جانبين رئيسيين: جعل وظائف الموارد البشرية صديقة للبيئة :مثل تقليل استخدام الورق في عمليات التوظيف والتدريب (التوظيف الإلكتروني، التعلم الإلكتروني)،و الجانب الأخر يتمثل في استخدام وظائف الموارد البشرية لتعزيز السلوك الأخضر :مثل توظيف أفراد لديهم وعي بيئي، وتدريب الموظفين على الممارسات المستدامة، وربط المكافآت بالأداء البيئي[19] وبالتالي، يمكن القول إن (G.H.R.M) هي الفلسفة الإدارية التي تدمج البعد البيئي في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، بدءاً من الاستقطاب وانتهاءً بالتقاعد، بهدف خلق ثقافة تنظيمية خضراء ومستدامة .

ثانياً: النشأة والتطور التاريخي للمفهوم: لم يظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء من فراغ، بل هو نتاج تطور وتلاقي عدة تيارات فكرية وإدارية رئيسية: [20]

1. حركة التنمية المستدامة: انبثق هذا المفهوم بشكل رسمي في تقرير "مستقبلنا المشترك" الصادر عن لجنة برونتلاند عام (1987)، والذي عرف التنمية المستدامة بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها ."قدم هذا المفهوم بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) الإطار الفلسفي الذي دفع المنظمات للتفكير في مسؤولياتها البيئية.

2. المسؤولية الاجتماعية للشركات :(CSR) مع تزايد ضغط أصحاب المصلحة (الحكومات، المستهلكين، المجتمع المدني)، تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية ليشمل التزام الشركات الطوعي بتحقيق التنمية المستدامة. أصبحت الممارسات البيئية جزءاً لا يتجزأ من برامج المسؤولية الاجتماعية، مما مهد الطريق لظهور دور الموارد البشرية في تفعيل هذه المبادرات.

3. أنظمة الإدارة البيئية :(EMS) ساهم ظهور معايير دولية مثل (ISO 14001) في دفع الشركات نحو تبني أنظمة منهجية لإدارة تأثيرها البيئي. ومع ذلك، أدركت الشركات أن نجاح هذه الأنظمة يعتمد بشكل كبير

---

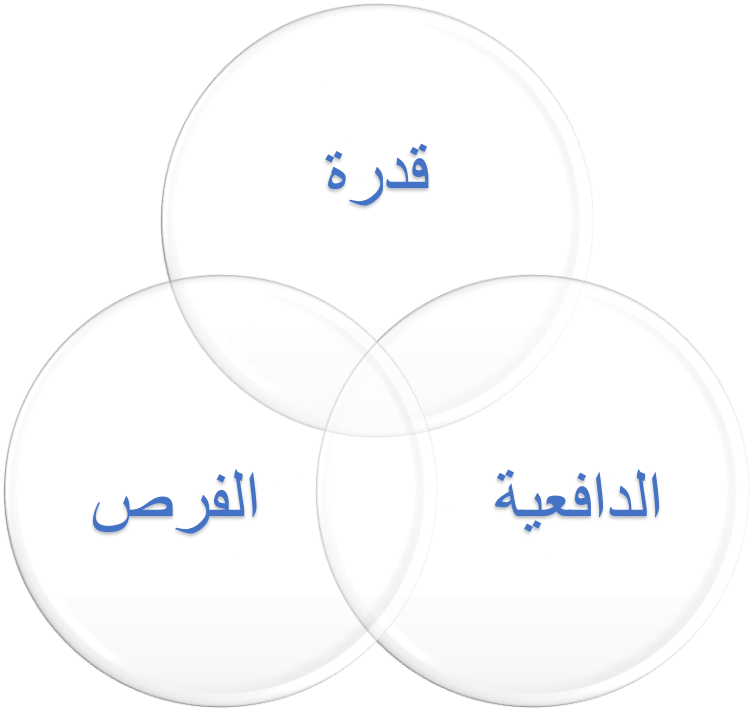
[19] عبد الله، دعاء (2024) *إدارة الموارد البشرية الخضراء: دورها في تعزيز الاستدامة المؤسسية والتنافسية* .المجلة العربية للعلوم الإدارية، 31(1)، ص (80)

[20] داود، إيمان، وعبد الله، مصطفى .(2023) *الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة* .مجلة البحوث الإدارية، 29(2)، ص (120).

على العامل البشري .فبدون وعي والتزام الموظفين، تظل السياسات البيئية مجرد حبر على ورق. من هنا، نشأت الحاجة إلى كأداة لتفعيل (G.H.R.M) هذه الأنظمة من خلال الموظفين.

ثالثاً: أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء : يمكن تحليل أبعاد (G.H.R.M) باستخدام "نموذج القدرة–الدافعية–الفرصة (AMO Theory)، وهو إطار نظري شائع في إدارة الموارد البشرية: [21]

الشكل (2) ابعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء



المصدر: اعتماداً على أبو خضرة، سارة .(2023) *أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي: دراسة تطبيقية في شركات صناعية أردنية* .المجلة العربية لجودة الأداء، 8(2)، 55–73.

1. تطوير القدرات الخضراء: يركز هذا البعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والكفاءات اللازمة لأداء مهامهم بطريقة مستدامة، أدواته :التوظيف والاختيار الأخضر (استقطاب أفراد لديهم قيم بيئية متوافقة)، والتدريب والتطوير الأخضر (بناء الكفاءات الفنية والسلوكية المتعلقة بالبيئة).

[21] أبو خضرة، سارة .(2023) *أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي: دراسة تطبيقية في شركات صناعية أردنية* .المجلة العربية لجودة الأداء، 8(2)، ص (62)

2. تعزيز الدافعية الخضراء: يهدف هذا البعد إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على استخدام قدراتهم لتبني سلوكيات صديقة للبيئة، أدواته :إدارة الأداء الأخضر (وضع أهداف بيئية وتقييمها)، ونظام المكافآت والتعويضات الأخضر (مكافأة الإنجازات والمبادرات البيئية مادياً ومعنوياً).

3.إتاحة الفرص الخضراء: يعنى هذا البعد بتهيئة بيئة عمل داعمة تمكّن الموظفين من المشاركة بفعالية في المبادرات البيئية، أدواته :تمكين الموظفين وإشراكهم (عبر فرق العمل الخضراء، وأنظمة الاقتراحات)، وبناء ثقافة تنظيمية خضراء (من خلال دعم القيادة، والتواصل الفعال، وترسيخ القيم البيئية)

رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية الخضراء: تسعى (G.H.R.M) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة على مستويات مختلفة [22]

1. رفع مستوى الوعي البيئي لدى جميع الموظفين وتنمية المهارات والكفاءات الخضراء لديهم، إضافة إلى تحفيز السلوكيات البيئية الإيجابية (مثل ترشيد الاستهلاك، إعادة التدوير، المشاركة في المبادرات).

2. تقليل التكاليف التشغيلية من خلال زيادة كفاءة استخدام الموارد (الطاقة، المياه، المواد الخام)، والامتثال للقوانين والتشريعات البيئية وتجنب الغرامات.

3. بناء سمعة إيجابية للمنظمة كـ "صاحب عمل أخضر"، مما يعزز علامتها التجارية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الابتكار الأخضر.

4. المساهمة في حماية البيئة وتقليل البصمة الكربونية للمنظمة،

خامساً: أهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء: تكمن أهمية (G.H.R.M) في كونها لم تعد مجرد ممارسة أخلاقية، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تحقق فوائد ملموسة للمنظمة، أبرزها: [23]

---

[22] الطاهر، دعاء .(2023) *إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الاستدامة المؤسسية: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي بالجزائر* .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 15(1)، ص (95).

[23] جبر، منى، وفتحي، علا .(2023) *دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة البيئية: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية المصرية* .المجلة العربية للإدارة، 43(2)، ص (140)

1. جذب واستقطاب المواهب والاحتفاظ بها :أصبح الجيل الجديد من الموظفين، أكثر وعياً بالقضايا البيئية، ويفضلون العمل لدى شركات تشاركهم نفس القيم، مما يجعل (G.H.R.M) أداة قوية لجذب أفضل الكفاءات.

2. زيادة رضا الموظفين وولائهم :يشعر الموظفون بالفخر والرضا عندما تكون منظمتهم مسؤولة بيئياً، مما يزيد من انتمائهم ويقلل من معدلات دوران العمل.

3. تعزيز الابتكار والإبداع :تشجع الثقافة الخضراء الموظفين على التفكير خارج الصندوق وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التشغيلية والبيئية، مما يؤدي إلى تحسين العمليات والمنتجات.

4. تحسين الأداء المالي :على المدى الطويل، يؤدي ترشيد استهلاك الموارد وتقليل النفايات إلى خفض التكاليف بشكل مباشر، كما أن السمعة الجيدة قد تترجم إلى زيادة في المبيعات وحصة السوق.

5. إدارة المخاطر :يساعد الالتزام البيئي المنظمة على تجنب المخاطر القانونية والمالية المرتبطة بعدم الامتثال للوائح البيئية، بالإضافة إلى إدارة المخاطر المتعلقة بالسمعة.

المطلب الثاني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

لترجمة فلسفة GHRM إلى واقع ملموس، تتبنى المنظمات مجموعة من الممارسات المتكاملة عبر وظائف الموارد البشرية المختلفة، كما يلي:

أولاً: التحليل والتصميم الأخضر للوظائف: يعتبر هذا النشاط هو نقطة الانطلاق لتطبيق(G.H.R.M) ، حيث يتم من خلاله تحديد المسؤوليات والمهام والمهارات البيئية المرتبطة بكل وظيفة [24]

1- التحليل الأخضر للوظائف: تحديد المهام البيئية :يتم تحديث بطاقات الوصف الوظيفي لتشمل مهاماً محددة تتعلق بالبيئة، مثل :مسؤولية الموظف عن تقليل النفايات في قسمه، أو التزامه بفصل المواد القابلة لإعادة التدوير، أو مراقبة استهلاك الطاقة.

[24] Öz, Ö., & Yücel, İ. (2022): *Green human resources management: A novel tool to boost work engagement*, p(113).

2- تحديد الكفاءات الخضراء :يتم تحديد المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة لتشمل كفاءات مثل: الوعي بالقضايا البيئية، مهارات حل المشكلات البيئية، القدرة على الابتكار في مجال الاستدامة.

3- التصميم الأخضر للوظائف: تمكين الموظفين :تصميم الوظائف بطريقة تمنح الموظفين مزيداً من الاستقلالية والسلطة لاتخاذ قرارات صديقة للبيئة في نطاق عملهم اليومي.

4- تشجيع العمل الجماعي :تصميم وظائف تعتمد على فرق العمل (مثل الفرق الخضراء أو دوائر الجودة البيئية) لتشجيع التعاون في تحقيق الأهداف البيئية.

ثانياً: الاستقطاب والاختيار الأخضر: تهدف هذه الممارسة إلى جذب وتوظيف أفراد يمتلكون القيم والمهارات البيئية التي تتوافق مع ثقافة المنظمة الخضراء. [25]

1- الاستقطاب الأخضر: بناء العلامة التجارية لصاحب العمل الأخضر: الترويج لالتزام المنظمة بالاستدامة في إعلانات الوظائف، وعلى موقعها الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، لجذب المرشحين المهتمين بالبيئة.

2- الاستقطاب الإلكتروني :الاعتماد على بوابات التوظيف عبر الإنترنت لتقليل استخدام الورق، وتكاليف السفر، والبصمة الكربونية المرتبطة بعمليات التوظيف التقليدية.

3- الاختيار الأخضر: تضمين معايير بيئية من خلال استخدام معايير بيئية واضحة في عملية فرز السير الذاتية، مثل وجود خبرة سابقة في مشاريع بيئية أو شهادات ذات صلة.

4- أسئلة المقابلة الخضراء :طرح أسئلة سلوكية وموقفية في المقابلات الشخصية لتقييم وعي المرشح البيئي ومدى التزامه، مثل: "صف موقفاً ساهمت فيه بتقليل الأثر البيئي في عملك السابق."

5- المقابلات الافتراضية :إجراء المقابلات عبر الفيديو لتقليل انبعاثات الكربون الناتجة عن سفر المرشحين.

---

[25] Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., & Sehnem, S. (2020). *Pathways to a sustainable workplace: The role of green human resource management*. *Resources, Conservation and Recycling, p (162),*

ثالثاً: التدريب والتطوير الأخضر: يعتبر التدريب حجر الزاوية في بناء القدرات الخضراء لدى الموظفين، ويهدف إلى تزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف البيئية. [26]

1. برامج التوجيه والإرشاد للموظفين الجدد :يجب أن يتضمن برنامج تعريف الموظفين الجدد جزءاً مخصصاً لسياسات المنظمة البيئية، ورؤيتها للاستدامة، والدور المتوقع منهم.

2. التدريب على الوعي البيئي :تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لجميع الموظفين لرفع وعيهم بأهمية القضايا البيئية (مثل تغير المناخ، ندرة المياه) وكيفية تأثير أنشطتهم اليومية عليها.

3. التدريب على المهارات الفنية الخضراء :تقديم تدريب متخصص للموظفين في الأقسام ذات الصلة (مثل الإنتاج، الصيانة، المشتريات) على تقنيات مثل: إدارة النفايات، ترشيد الطاقة، مبادئ الاقتصاد الدائري، والمشتريات المستدامة.

4. استخدام التعلم الإلكتروني :تبني منصات التعلم الرقمي لتقديم المواد التدريبية، مما يقلل من الحاجة إلى السفر واستهلاك المواد المطبوعة.

رابعاً: إدارة وتقييم الأداء الأخضر: تهدف هذه الممارسة إلى ربط الأداء الفردي والجماعي بالأهداف البيئية للمنظمة، مما يضمن المساءلة والتحسين المستمر، من خلال: [27]

1. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الخضراء:(Green KPIs)

2. تضمين أهداف بيئية قابلة للقياس في نظام إدارة الأداء، مثل: (للموظف المكتبي: تخفيض استهلاك الورق بنسبة 10% – لمدير القسم: تحقيق هدف إعادة التدوير المحدد للقسم –

3. التغذية الراجعة المستمرة :تقديم تغذية راجعة منتظمة للموظفين حول أدائهم البيئي، وليس فقط أثناء التقييم السنوي، لتشجيعهم وتوجيههم.

---

[26] خليفة، رباب .(2021) *التدريب البيئي كمدخل لتحقيق التميز المستدام في منظمات الأعمال* .مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 19(2)، ص 80

[27] Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2022). Greening employee performance through green human resource management practices: A meta-analysis. Journal of Cleaner Production, p (371).

4. تقييم 360 درجة :إشراك الزملاء والمديرين والمرؤوسين في تقييم السلوكيات البيئية للموظف لضمان تقييم شامل وموضوعي.

خامساً: نظام التعويضات والمكافآت الأخضر: يُعد هذا النظام أداة قوية لتعزيز الدافعية الخضراء لدى الموظفين من خلال مكافأة السلوكيات والإنجازات البيئية الإيجابية [28]

1. المكافآت والحوافز :تقديم مكافآت مالية للأفراد أو الفرق التي تتجاوز أهدافها البيئية.

2. المشاركة في الأرباح :مشاركة الموظفين في التوفير المالي الذي تحققه المنظمة نتيجة لتطبيق مبادراتهم لترشيد التكاليف (مثل توفير الطاقة).

3. ربط العلاوات بالأداء البيئي :جعل الأداء البيئي جزءاً من معادلة حساب العلاوات السنوية.

4. التقدير والثناء :الاعتراف العلني بجهود الموظفين المتميزين بيئياً من خلال نشرات إخبارية داخلية أو احتفالات.

7. مزايا عينية :مثل توفير مواقف سيارات مميزة لمن يستخدمون السيارات الهجينة أو الكهربائية، أو تقديم دعم لاشتراكات وسائل النقل العام.

سادساً: علاقات الموظفين والمشاركة الخضراء: تهدف هذه الممارسة إلى خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة، وتشجيع مشاركة الموظفين الفعالة في صياغة وتنفيذ المبادرات البيئية. [29]

1. تمكين الموظفين :منح الموظفين السلطة والثقة لاتخاذ المبادرات البيئية دون الحاجة إلى موافقات بيروقراطية معقدة.

2. تشكيل فرق العمل الخضراء :إنشاء لجان تطوعية من الموظفين من مختلف الأقسام لتكون مسؤولة عن اقتراح وتنفيذ ومراقبة الأنشطة البيئية (مثل حملات إعادة التدوير، أو فعاليات يوم الأرض).

---

[28] عبد الرحمن، لبنى، ومرزوق، علي .(2022) *أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين البيئي: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي* .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 38(3)، ص (120).

[29] سعيد، خالد، والحمادي، ناصر .(2021) *دور علاقات الموظفين في دعم الاستدامة البيئية بالمؤسسات* .مجلة الإدارة والتنمية، 25(1)، ص 60.

3.أنظمة الاقتراحات الخضراء :إنشاء قناة رسمية (صندوق اقتراحات، بوابة إلكترونية) لتلقي أفكار الموظفين حول كيفية تحسين الأداء البيئي، مع مكافأة الأفكار القابلة للتطبيق.

4. التواصل الشفاف :إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بسياسات الشركة البيئية، وتقدمها نحو أهدافها، والتحديات التي تواجهها، لتعزيز الشعور بالشفافية والملكية المشتركة.

المطلب الثالث: متطلبات وتحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء

أولاً: متطلبات التطبيق الناجح لإدارة الموارد البشرية الخضراء : لضمان تحقيق أهداف (G.H.R.M) بفعالية، يجب على المنظمة توفير البيئة والمقومات التالية: [30]

أ. دعم والتزام الإدارة العليا: يعتبر هذا المتطلب هو حجر الزاوية لنجاح أي مبادرة استراتيجية. يجب أن تؤمن القيادة العليا بأهمية الاستدامة وأن تكون على استعداد لتوفير الدعم اللازم. ويشمل ذلك:

1. تخصيص الموارد :توفير الميزانيات الكافية للاستثمار في التقنيات الخضراء، وبرامج التدريب، وأنظمة المكافآت.

2. القيادة بالقدوة :يجب أن يكون القادة نموذجاً يحتذى به في تبني السلوكيات الخضراء.

3. دمج الأهداف البيئية في الاستراتيجية العامة :التأكد من أن الأهداف البيئية جزء لا يتجزأ من رؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة.

ب- وضع استراتيجية بيئية واضحة: يجب أن تكون ممارسات (G.H.R.M) موجهة باستراتيجية بيئية محددة وقابلة للقياس. ينبغي أن تجيب هذه الاستراتيجية على أسئلة مثل:

1. ما هي الأهداف البيئية المحددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها (مثلاً، خفض الانبعاثات بنسبة 20% خلال 5 سنوات)؟

2. كيف سيتم قياس التقدم نحو هذه الأهداف؟

[30] Yusliza, M. Y., Othman, N., Jabbour, C. J. C., & Fernando, Y. (2020). HRM and environmental sustainability: A review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(6), p (109).

3. ما هو دور كل قسم وكل موظف في تحقيق هذه الاستراتيجية؟

ج. مشاركة وتمكين الموظفين: لا يمكن أن تنجح (G.H.R.M) بدون مشاركة فاعلة من الموظفين. يتطلب ذلك:

1. خلق ثقافة المشاركة :تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمبادرات دون خوف من النقد.

2. تفويض السلطة :منح الموظفين وفرق العمل الخضراء الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المبادرات البيئية.

3. التواصل الفعال :إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالإنجازات والتحديات لتعزيز شعورهم بالانتماء للمهمة.

د. التكامل بين وظائف الموارد البشرية والوظائف الأخرى: يجب ألا تعمل إدارة الموارد البشرية بمعزل عن باقي أقسام المنظمة. يتطلب النجاح تنسيقاً وثيقاً مع:

1. قسم العمليات والإنتاج :لتطبيق التقنيات النظيفة وتدريب الموظفين عليها.

2. قسم المشتريات :لتبني معايير الشراء المستدام.

3. قسم المالية :لتخصيص الميزانيات وقياس العائد على الاستثمار في المبادرات الخضراء.

4. قسم التسويق :للترويج لصورة المنظمة كصاحب عمل مسؤول بيئياً.

هـ. وجود نظام لقياس الأداء والمتابعة: ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته". لذا، يجب على المنظمة تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة لقياس أثر ممارسات (G.H.R.M) قد تشمل هذه المؤشرات:

1. مؤشرات بيئية: كمية استهلاك الطاقة والمياه، حجم النفايات المعاد تدويرها، نسبة الانبعاثات الكربونية.

2. مؤشرات الموارد البشرية: عدد الاقتراحات البيئية المقدمة من الموظفين، نسبة الموظفين المدربين على الممارسات الخضراء، معدل رضا الموظفين عن المبادرات البيئية.

ثانياً: تحديات ومعوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء: على الرغم من الفوائد العديدة، تواجه المنظمات مجموعة من التحديات عند محاولة تطبيق (G.H.R.M) [31]

1. التكلفة الأولية للاستثمار: قد يتطلب التحول نحو ممارسات خضراء استثمارات أولية كبيرة، مثل شراء معدات أكثر كفاءة في استهلاك الطاقة، أو تطوير أنظمة معلومات جديدة، أو الاستثمار في برامج تدريب مكثفة. قد تتردد بعض المنظمات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، في تحمل هذه التكاليف الأولية.

2. مقاومة التغيير: قد يواجه التحول نحو ثقافة خضراء مقاومة من مستويات مختلفة في المنظمة، سواء من من الموظفين :بسبب الخوف من متطلبات العمل الجديدة، أو عدم الاقتناع بأهمية المبادرات البيئية.

أو من الإدارة الوسطى :قد يرى بعض المديرين أن المبادرات البيئية تزيد من عبء العمل أو تتعارض مع أهداف الإنتاج قصيرة المدى.

3. نقص الوعي والخبرة: قد تفتقر العديد من المنظمات، وخاصة إدارات الموارد البشرية فيها، إلى المعرفة والخبرة اللازمة لتصميم وتنفيذ ممارسات (G.H.R.M) بشكل فعال. وقد يؤدي هذا إلى تطبيق مبادرات سطحية وغير مؤثرة.

4. صعوبة قياس العائد على الاستثمار: بينما تكون بعض الفوائد (مثل توفير الطاقة) سهلة القياس، فإن العديد من الفوائد الأخرى (مثل تحسين السمعة، وزيادة ولاء الموظفين) هي فوائد غير ملموسة ويصعب قياسها مالياً على المدى القصير، مما يجعل من الصعب تبرير الاستثمار فيها للإدارة العليا.

5. خطر "الغسل الأخضر": يتمثل هذا التحدي في قيام المنظمة بالترويج لنفسها على أنها صديقة للبيئة بشكل مبالغ فيه، دون أن تكون هناك ممارسات حقيقية وذات أثر تدعم هذه الادعاءات .إذا اكتشف الموظفون أو العملاء هذا التناقض، فإنه يؤدي إلى فقدان الثقة والمصداقية، ويضر بسمعة المنظمة بشكل كبير.

[31] المراد، حسين (2022): معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الجامعية في الجمهورية العربية السورية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد الثامن، العدد الثالث عشر، الجزء الأول، ص (280).

6. إيجاد التوازن بين الأهداف البيئية والأهداف الاقتصادية: قد ينشأ أحياناً تعارض بين الأهداف البيئية (مثل استخدام مواد خام أغلى ثمناً لكنها مستدامة) والأهداف الاقتصادية قصيرة الأجل (مثل خفض التكاليف). يمثل إيجاد التوازن الصحيح بين هذه الأهداف تحدياً استراتيجياً كبيراً للمنظمة.

المبحث الثاني السلوك الريادي

يعد موضوع ريادة الأعمال من الموضوعات المهمة، ومع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بين المنظمات، ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة لتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة.

المطلب الأول مفهوم السلوك الريادي

أولاً تعريف السلوك الريادي: على الرغم من أن مصطلح الريادة استخدم منذ أكتر من 200 سنة، إلا وأنه لا يزال يفتقر إلى تعريف شامل وموحد، وقد تعرض الكتاب والدارسين في مجال الإدارة والاقتصاد إلى مفهوم الريادة ومفهوم السلوك الريادي على نحو واسع ومتميز وكل منهم عرف هذا المفهوم حسب مجال تخصصه ونوع عمله، لذلك فإن الدرس والبحث في موضوع الريادة يواجه تحديات كبيرة في توضيح أو إعطاء تعريف محدد للريادة، فالريادة : هي عملية إنشاء شيْ جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة، إنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم، والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات . وهذه المنتجات أو الخدمات قد تكون أو لا تكون جديدة أو فريدة، لكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية [32]

ومن هنا نصل إلى أربعة جوانب رئيسية من تعريف الريادة[33]:

1- عملية إنشاء شيئا جديدا ذا قيمة.

2- تخصيص الوقت والجهد والمال.

3- تقبل المخاطر المختلفة.

---

[32] وفاء بنت ناصر المبيريك، أحمد بن عبدالرحمن الناصر الشميمري .(2019) .*ريادة الأعمال* (طبعة جديدة). الرياض: مكتبة العبيكان، ص (15).

[33] Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education, p (77).

4- استقبال المكافآت الناتجة مثل : الاعتمادية، الاستقلال، والمال .

يعد السلوك الريادي فكراً سوقياً علمياً لابد المنظمات المعاصرة من تبنيه وصولا لتحقيق القيمة الإستراتيجية لعملياتها ومنتجاتها وأدائها من خلال ميل المنظمة لأن تكون مبدعة وسباقة في اقتناص الفرص في السوق ومستعدة لتحمل المخاطرة المحتملة، فالسلوك الريادي هو إطار الهيكلي التي تتعهد فيه المنظمة للوصول إلى الريادة والتي تعكس العمليات المستمرة وثقافة المنظمة.

ثانياً أهمية السلوك الريادي: تتمثل أهمية السلوك الريادي من خلال أبعاده الرئيسية الهادفة إلى الارتقاء بمكانة ودور المنظمة وتحقيق الأداء المتميز لها وصولا لتحقيق المرونة الإستراتيجية، ونجد أن السلوك الريادي أهميته كبيرة من خلال تركيزه على إيجاد مسارات جديدة للمنظمة باتجاه الريادة بأبعادها الابتكارية و الإبداعية لاكتشاف واقتناص فرص الأعمال مع تحمل الأخطار المتوقعة وصولا إلى تحقيق الأهداف والارتقاء بالأداء التنظيمي على أفضل ما يمكن من خلال الاهتمام برأس المال البشري حاضرا ومستقبلا. [34]

كما أن السلوك الريادي للمنظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة لتحقيق الأهداف على مدى القصير و الطويل، ولتقبل التغيير الكامل من خلال تركيزه على إيجاد وتعديل الأفكار الجديدة، وخلق سلع وخدمات جديدة، وقد تمكن أهميته أيضا من خلال تركيزه على تأسيس منظمة ذات أعمال جديدة ومخاطر جديدة كونه يقوم بتحويل مسار المنظمة نحو الأفضل وجعلها أكثر ريادية من خلال التغيير في مجال الأداء.

ثالثاً خصائص السلوك الريادي: تتصف الريادة في مجال الأعمال بمجموعة من الخصائص، نوجزها كالتالي:[35]

1- تتزامن الريادة مع مهارات وقدرات رجال الأعمال المبتكرين والمبدعين والمتميزين وبذلك فإن الأنشطة الريادية تتطلب مهارات خاصة غير اعتيادية.

2- تتميز العمليات الريادية بالقدرة على إنشاء مشاريع صغيرة ذات الصفة المستمرة مع تطوير وتهيئة المقومات التنافسية لهذه المشاريع لخلق إجراءات ابتكارية.

---

[34] عارف، محمد عارف عبده (2019): دور أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق المرونة الإستراتيجية لقطاع الدواء المصري، دراسة ميدانية مقارنة مجلة البحوث المالية و والتجارية المقال 5،،المجلد 20،العدد 3،مصر، ص (12).

[35] هيج، أحمد .(2021) .*الخصائص الريادية لدى رواد الأعمال وأثرها على تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أمانة العاصمة صنعاء* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم الحديثة، اليمن، ص (35).

3- إن المنظمات الريادية تتميز بروح البادرة في اتخاذ القرارات والعمل على حل المشكلات الغير المتكررة والغير الروتينية مما يضمن معالجة سريعة للاختناقات.

4- تتصف الريادة في الأعمال بالقدرة على التكيف والموائمة مع الأحداث والمتغيرات البيئية وسرعة الاستجابة للحاجات والرغبات الخاصة بالمستهلكين، فضلا عن القدرة على مواجهة التحديات التنافسية وفقا لأخلاقيات الأعمال.

5- تتصف ريادة المؤسسات بالتصور العالي للقدرات المتميزة على تحقيق أهداف أصحاب المصالح وتعظيم ثروة المالكين

المطلب الثاني مداخل واستراتيجيات ريادة الأعمال:

أولاً مداخل ريادة الأعمال: تم تناول الريادة من قبل الباحثين وتم التركيز على جوانب معينة توضح المداخل المختلفة للريادة وهي: [36]

أ- المدخل الاقتصادي : ظهر الاهتمام بالريادة في الاقتصاد الحديث في نظرية التنمية الاقتصادية التي ظهرت سنة (1911) التي أكدت على أن الرياديين هم جواهر التنمية الاقتصادية فهم الذين يخلقون التغييرات ضمن الاقتصاد من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، فتح الأسواق الجديدة، استعمال مصادر تجهيز جديدة.

ب- المدخل النفسي الاجتماعي : ترجع جذور ظهور هذا المدخل عندما ناقش maclellan وcollins أهمية العوامل النفسية و الاجتماعية للأفراد كمسببات للأعمال الريادية، وهناك عوامل اجتماعية وخصائص يتأثر بها المحيط الاجتماعي والمعايير الاجتماعية والقيم والثقافة التي تدعم أو تعيق الأعمال الريادية.

ج- مدخل السلوك الريادي : تقوم المنظمات على وفق هذا المدخل بتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها استجابة للتغييرات والمستجدات البيئية والتنافسية. [37]

---

[36] المختار، جمال عبد الله مخلف (2018)،أبعاد التوجه الريادي في بناء دارس المال البشري مجلة تكريت الإدارية والاقتصادية، المجلد 01،العدد 41،جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، محافظة نينوى، ص (214)

[37] Gregory ،ES(2020): Dees lumpkin GT Eisner Alan strategic management crating competitive advantage McGraw hill barded new York،. P (159)

د- مدخل القيادة الإستراتيجية : يؤدي القادة وفق هذا المدخل أدوارا فاعلة، ومؤثرة لضمان امتلاك المنظمة رؤيا واضحة ومفهومة وموجهة ومدعومة بهيكل تنظيمي ملائم وثقافة إدارية ونظام مكافآت لضمان تحفيز المستخدمين والتزامهم [38]

هـ- مدخل المنظمة المتعلمة : ويمكن أن يسمى بمدخل السلوك نحو التغيير إذا يتطلب الرؤيا الريادية في سعي المنظمة لتحقيق الأداء المتوقع، ومساعدة العاملين على المشاركة في كيفية وضع الطرائق الملائمة للمنافسة، ويتطلب أيضا المكافآت كعنصر مهم في الدافعية لتحسين ويتطلب القدرة على تقبل المخاطرة بالسلوك نحو التغيير المطلوب للوصول إلى المنظمة المتعلمة، حيث يتم النظر إلى التطورات والتغييرات الجارية في البيئة المحيطة نظرة تنطوي على كونها فرصة مواتية للتعلم واكتساب الخبرات واستخلاص مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تدعم مكانة المنظمة.[39]

و- مدخل السلوك الريادي والإدارة الريادية: يكمن هذا المدخل بتوجهين إثنين:

1- السلوك الريادي : مرتكز أساسي على نجاح الريادة في تبني منطلقات التخطيط الإستراتيجي وهو مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الإستراتيجية هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المنظمات يشجع الاندفاع نحو انتقاء تفضيلات إدارية ونشر معتقدات وسلوكيات يعبر بقيادات المستوى الأعلى في المؤسسة.

2- الإدارة الريادية : تحتاج المنظمات إلى الإدارة السائدة ومع أن القواعد الإدارية متماثلة بالنسبة لكافة المنظمات الريادية، إلا أن كل منها يتضمن تحديات تنطوي على مشكلات مختلفة سواء كانت تلك المؤسسات ذات مشروعات تجارية، أو مشروعات خدمة عامة، أو كمشروعات ابتكارية حديثة، فهي جميعا تسعى جاهدة لمقاومة نزغات الزوال المختلفة، فالإدارة الريادية هي مجموعة الفرص القائمة على أساس الممارسات الإدارية التي يمكن أن تساعد المنظمات على البقاء نشطة، فيما تمثل الإدارة لأصحاب الفكر الريادي الالتزام بالفرص وتوجيه الموارد والهيكل التنظيمي نحو فلسفة المكافأة والثقافة الريادية.

---

[38] Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2020). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (16th ed.). Pearson Education, p (155).

[39] Senge, P. M. (2021). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* (Updated ed.). New York, NY: Doubleday, p (54).

ثانياً إستراتيجيات ريادة الأعمال: إستراتيجيات ريادة الأعمال تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار والمبادرة، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن نتائج القرارات المتخذة، ومن أهم إستراتيجيات ريادة الأعمال: [40]

أ- الإبداع : هو عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، اختيار الفرضيات وإعادة صياغتها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة ونقل أو توصيل النتائج للأخرين، ويتطلب حل هذه المشكلات توفر استعدادات خاصة لذلك فقد عرف الإبداع بأنه : "سمات لدى المبدع تتضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة حلها بالتفصيل، ويحتاج الإبداع إلى وجود البيئة المناسبة لإنتاج شيء جديد مبتكر ومميز، فهو عبارة عن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم .يعد الإبداع الخطوة الأولى للابتكار، حيث يساهم في إنجاح المنظمة على مدى الطويل، ويحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد أساليب تطوير الأفكار واستنباط أفكار جديدة.

ب - الابتكار : يعني الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتقنية وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، فالإبتكار جزء مرتبط بالفكرة الجديدة والمنظمة الابتكارية هي التي تقدم خدمات أو منتجات جديدة ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات من خلال تضافر جهود العاملين للتعبير عن سلوك الابتكاري في إيجاد هذه المنتجات والخدمات المتطورة. [41]

[40] سعيد، طمين.(2019):"دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص (45).

[41] الحاج حامد، خلود (2020)، نصر الدين محمد حمد تمساح، أثر الأعمال في أداء المنظمة المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية ijssp، المجلد السادس، العدد الثالث، البحث التاسع، ص (152).

ج . المبادأة: المشكلة في مشكلات المستقبل والحاجات والتغيرات، ومدى تقديم منتجات وخدمات جديدة تعتمد على تقنية متطورة، وتتضمن نسبة عالية من المخاطرة من خلال إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع والمفاوضة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.

المطلب الثالث أبعاد السلوك الريادي

يتفق جميع الباحثين المختصين على أن السلوك الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد، إلا أنهم يختلفون في عدد تلك الأبعاد فمهم من يرى أنها ثلاثة أبعاد (الابتكار – تحمل المخاطرة – الاستباقية)، ومنهم من يراها خماسية الأبعاد بإضافة بعد أخرى هو (اقتناص الفرص و المرونة)، ويعود التفاوت في هذه الأبعاد للسياقات التنظيمية والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمات.

أ– الابتكار: تأخد الريادة أبعاداً اقتصادية واجتماعية، إذ أن القيمة الجديدة تنتج عن إنشاء مشروع، وفي هذه النظرة الاقتصادية تنظر على الإبداع على أنه إيجاد توافق جديد للعوامل الاقتصادية، ويركز المشروع الريادي عادة على الإبداع، والذي قد يكون إبداع تكنولوجيا، منتج جديد، أو طريقة جديدة في تقديم منتج أو تقديم خدمة جديدة، وقد يكون الإبداع في التسويق، أو في التوزيع وقد يكون في إعادة هيكلة التنظيم أو الإبداع فالمشروع الريادي يركز معنويا على طريقة جديدة في عمل الأشياء، ويرى هيل وجونز أن الإبداع أي شيء جديد أو غريب يتعلق بطريقة أداء المنظمات أو المنتجات التي تنتجها ويشمل أي تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة، والجوانب الأساسية لإبداع هي: [42]

1– الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه الأطراف المحاور الأساسية للإبداع.

2– الإبداع عبارة عن عملية وإنتاج، وتتمثل العملية الإبداعية في القدرات التفكيرية وربط العلاقات أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال السلوكيات أو الأشياء المادية.

[42] Senge, P. M. (2021). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* (Revised ed.). New York, NY: Doubleday, p (25).

3- العملية الإبداعية تمر بمراحل متعددة من إعداد والنضوج لغاية تحقيقها.

4- من الممكن تنمية وإدارة الإبداع سواء من خلال تدريب الأفراد أو الجماعات أو توفير المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات

وهناك أربعة أنواع للإبداع الريادي وهي[43]:

1- الإبداع الجزئي : وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام القليل في الأسواق.

2- الإبداع الجديد الداخلي : وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن وسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد في السوق.

3- الإبداع التخصصي : يتعلق هذا الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق، ويكون مستوى الطموح دون المطلوب.

4- الإبداع العالمي الجديد : يتعلق هذا النوع من الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عالي في الأسواق .

ب- الاستباقية: وتعني التنوع الواسع في الأنشطة من خلال التعريف بالفرص المتاحة، وتوجهات سوق العمل، وتقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية والخارجية لها، وبالتالي تعكس الاستباقية رغبة المنظمة في تقبل المجازفة والمخاطرة من خلال إجراء التجارب وأخذ المبادرات الهجومية في السعي وراء الفرص واقتناصها. وتظهر أهمية الإقتباسية عند تنفيد الأعمال الرائدة ومحاولة تحقيق الأفكار، وجعلها قابلة للتنفيذ في الواقع. [44]

---

[43] شعيب، محمد محمود (2021)، دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعة العربية للسياحة والضيافة jaauth،المجلد 21 العدد 1، السعودية، ص (269)

[44] رحمة الله، محمد (2018)، أثر الدور الوسيط للاستراتيجية التنافسية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي، مذكرة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان، ص77.

ج- تحمل المخاطرة: من أهم ما يميز المنظمة الريادية تحملها للمخاطرة، لكن يجب عليها قياس المخاطرة بعقلانية، بحيث تستطيع فهم المخاطرة، والبيئة الاقتصادية التي تتميز بحالة عدم التأكد، وحتى تحقق المنظمة ما تصبو إليه من ثمار تنفيد الأفكار الإبداعية، يجب أن تكون المخاطرة محسوبة، وتقوم على العمل المتواصل والدؤوب، وانتهاز الفرص واجتياز التهديدات المحتملة.

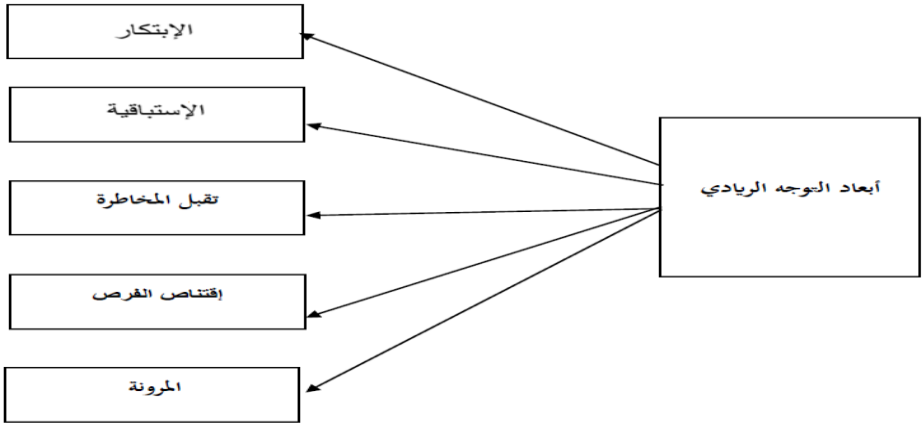
د- اقتناص الفرص: يعد هذا البعد أساسياً في ريادة الأعمال وتوجهاتها حيث يتمحور حول الفرص بأنواعها والعمل على استشعارها وإدراكها ثم تقييمها واكتشافها بهدف اقتناصها على أكمل وجه، وعليه فإن مفهوم اقتناص الفرص حيث يتمثل بالفاعلية أو النشاط المسبق للتفاعل مع الطبيعة أو المشكلة المتوقعة، كما تطرق أيضا إلى ذات المفهوم بأنه سلوك ريادي يرتبط باغتنام الفرص في السوق بهدف تقديم سلع وخدمات جديدة متميزة عن المنافسين فضلا عن تبني وتطبيق التخطيط الإستراتيجي في العمليات والأنشطة وبشكل مستمر.

في سياق ما تقدم يلاحظ أن اقتناص الفرص يتمحور حول الشعور بالفرص و اكتشافها ثم تقييمها وصولا لاستغلالها قبل المنافسين بهدف تقديم (منتجات / خدمات) نادرة ومتميزة تحقق قيمة مضافة للمنظمة، من خلال التخطيط الإستراتيجي المستدام للعمليات خلال مدة حياة المنتج.

هـ- المرونة : على المنظمة الرائدة أن تفكر بصورة دائمة بخصوص كيفية الاستجابة بسرعة التغيرات ومواجهة التحديات من خلال مرونة هيكلها التنظيمي وإستراتيجياتها واستثماراتها التي تقوم بها وذلك على المدى القصير والطويل الأجل [45]

[45] لدون، لويزة. شريد، زليخة (2019)،أثر إعادة الهندسة على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية بمؤسسة كوندور، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص (35)

الشكل (3) أبعاد السلوك الريادي في منظمات الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على ما سبق

الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تمثل أحد المحاور الرئيسة التي يمكن من خلالها تحقيق التحول نحو ممارسات مؤسسية أكثر استدامة وريادية في آنٍ واحد. فدمج البعد البيئي في وظائف الموارد البشرية لا يسهم فقط في الحفاظ على البيئة وتقليل الأثر السلبي للعمليات الصناعية، بل يمتد تأثيره إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع، وتدعم المبادرة، وتعزز روح الريادة لدى العاملين. ومن خلال تبني ممارسات التوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز ذات الطابع الأخضر، يمكن للمؤسسات الصناعية في مدينة عدرا أن تطور رأس مالها البشري ليصبح أكثر وعيًا بالمسؤولية البيئية وأكثر قدرة على توليد الأفكار الريادية التي تدعم النمو المستدام.

إن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الريادي هي علاقة تكاملية؛ فكلما زادت درجة تبني المؤسسات لممارسات خضراء، كلما انعكس ذلك إيجابًا على السلوك الريادي للعاملين، مما يخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والمبادرة. وبالتالي، يشكل هذا الإطار النظري قاعدة معرفية لفهم الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية الخضراء في بناء منظمات صناعية مستدامة وقادرة على التكيف مع متغيرات البيئة الحديثة وتحقيق التميز التنافسي.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

المقدمة:

يُعد هذا القسم من الدراسة من أهم الأجزاء التطبيقية، إذ يتناول الجانب الميداني الذي يهدف إلى اختبار الفرضيات النظرية والتحقق من مدى انطباقها على الواقع العملي. اعتمدت الباحثة في هذا الجزء على المنهج الوصفي التحليلي لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز والمكافآت الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في تعزيز السلوك الريادي لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة، تم جمع البيانات باستخدام استبيان علمي محكم وُزع على عينة من العاملين، ثم جرى تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.24) لاستخلاص النتائج الكمية واختبار صدق وثبات الأداة، إضافةً إلى إجراء التحليل الوصفي والإحصائي المناسب لكل محور من محاور الدراسة، بما يتيح بناء تفسير علمي دقيق للعلاقات بين المتغيرات قيد البحث.

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية

أ- **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة موضوعها، إذ يهدف إلى وصف الظاهرة محل البحث (ممارسات الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر للعاملين) وتحليل العلاقة بين متغيراتها واستخلاص النتائج بشكل علمي وموضوعي.

ب- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركتي (سيمنتا للبيتون الجاهز وكوزما بلاست للمنتجات البلاستيكية) العاملتين في القطاع الصناعي، واللتين تُعدّان من الشركات الرائدة في مجال التصنيع والإنتاج في البيئة السورية. تم اختيار هاتين الشركتين لكونهما تطبّقان ممارسات إدارية حديثة وتواجهان تحديات بيئية تتطلب تبنّي توجهات مستدامة في إدارة الموارد البشرية، ويشمل مجتمع الدراسة مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية)، بما يتيح تمثيلًا متوازنًا لوجهات النظر حول ممارسات الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر في بيئة العمل.

ج- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكوَّن من العاملين في شركتي (سيمنتا للبيتون الجاهز وكوزما بلاست للمنتجات البلاستيكية)، بلغ حجم العينة (154) موظفًا من مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الوسطى، التنفيذية)، لضمان تمثيل شامل لوجهات النظر المتعلقة بممارسات الموارد البشرية الخضراء والسلوك الريادي في بيئة العمل، رُوعي في اختيار العينة التنوع في الوظائف والأقسام، بما يتيح دراسة أثر ممارسات الإدارة الخضراء على السلوك الريادي للعاملين بصورة أكثر دقة وموضوعية. تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة، واستُخدمت الإجابات الصالحة للتحليل بعد التحقق من اكتمالها وصحتها الإحصائية.

د- أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لقدرته على قياس تصورات ومواقف الأفراد تجاه موضوع البحث بدقة وموضوعية. وقد صُمم الاستبيان بالاستناد إلى الأدبيات السابقة والدراسات العلمية المتعلقة بـ إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الريادي في بيئة العمل، وتم توزيعه الكترونياً بواسطة رابط خاص على (Google Drive)، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى الأقسام التالية:

1. القسم الأول المعلومات الديموغرافية و الشخصية لعينة الدراسة من حيث (المستوى التعليمي – سنوات الخبرة و الموقع الوظيفي).

2. القسم الثاني الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء): وهي عبارة عن 20 سؤال موزعة على الشكل التالي:

1.2. الأسئلة الخاصة ببعد الاستقطاب الأخضر وهي (5) عبارات (1 – 5).

2.2. الأسئلة الخاصة ببعد التدريب و التطوير الاخضر وهي (5) عبارات (6 – 10).

3.2. الأسئلة الخاصة ببعد التحفيز والمكافئات الخضراء وهي (5) عبارات (11 – 15).

4.2. الأسئلة الخاصة ببعد تقييم الأداء الأخضر وهي (5) عبارات (16 – 20).

3. القسم الثالث الأسئلة الخاصة بالمتغير التابع (السلوك الريادي): وهي عبارة عن 12 سؤال من العبارة رقم (21 – 32)

وقد تم تصميم عبارات الاستبيان بناء على مقياس ليكرت الخماسي بالشكل التالي:

جدول (3- 1) مقياس ليكرت الخماسي

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

من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة دراسات سابقة

وعلى ذلك تقسم مجالات الموافقة على عبارات الاستبيان على الشكل التالي:

جدول (3- 2) تقييم مجالات الموافقة على عبارات الاستبيان

من 1 حتى أقل من 1.8	منخفض جداً
من 1.8 حتى أقل من 2.6	منخفض
من 2.6 حتى أقل من 3.4	محايد
من 3.4 حتى أقل من 4.2	مرتفع
من 4.2 حتى 5	مرتفع جداً

ثانياً: اختبار أداة الدراسة

تم في هذه الفقرة اختبار أداة الدراسة حيث تعتبر خطوة أساسية للتحقق من صدقها وثباتها قبل تطبيقها على عينة البحث النهائية، إذ يهدف هذا الإجراء إلى التأكد من مدى قدرة الأداة على قياس المفاهيم والمتغيرات التي صُممت من أجلها بدقة وموضوعية، ويتم ذلك من خلال إخضاع الاستبيان لاختبارات الصدق (صدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلي) واختبارات الثبات (مثل معامل كرونباخ ألفا)، بما يتيح التأكد من وضوح العبارات وسلامة تركيبها واتساق إجابات المفحوصين عليها.

أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرض الاستبيان على المشرف الاكاديمي على الدراسة، الذي قام بمراجعة الاستبيان و التحقق من كفاية العبارات وملائمتها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، كما تم التحقق من صياغة العبارات و سهولة فهمها بالنسبة للمستجيبين وبناء على الملاحظات التي قدمتها، تم إعداد النسخة النهائية من الاستبيان وطرحه ضمن الشركات المدروسة.

ب- الصدق البنائي لأداة الدراسة: تم التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة (ارتباط كل عبارة بالبعد الذي صيغت من أجله)، من خلال حساب قيمة معامل الارتباط (بيرسون) لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد بالشكل التالي:

1. الصدق البنائي لعبارات بعد الاستقطاب الأخضر:

جدول (3- 3) الصدق البنائي لعبارات بعد الاستقطاب الأخضر

الاستقطاب الاخضر		
1. الشركة توضح في إعلانات التوظيف متطلبات مرتبطة بالاستدامة والبيئة	Pearson Correlation	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
2. يتم اختيار المتقدمين بناءً على وعيهم بالممارسات البيئية.	Pearson Correlation	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154

الاستقطاب الاخضر		
3. تُجري الشركة مقابلات تقيم المواقف والسلوك نحو البيئة.	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
4. تُفضل الشركة المرشحين الذين لديهم خبرات سابقة في ممارسات خضراء.	Pearson Correlation	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
5. توجد سياسات توظيف تشجع تنوع الخلفيات البيئية والمهارات الخضراء.	Pearson Correlation	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

تُظهر نتائج معاملات الارتباط أن جميع عبارات محور الاستقطاب الأخضر ترتبط ارتباطًا قويًا ودالًا إحصائيًا عند مستوى معنوية (Sig. = 0.000)، مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع بين فقرات هذا البعد. أعلى معامل ارتباط ظهر في العبارة الثانية (0.829)، ما يدل على أن اختيار المتقدمين بناءً على وعيهم بالممارسات البيئية يمثل السمة الأكثر تماسكًا وتأثيرًا في هذا البعد، بينما جاءت أقل قيمة ارتباط في العبارة الخامسة (0.743)، وهي ما تزال قوية وتشير إلى ارتباط إيجابي واضح، بصورة عامة، تعكس النتائج مستوى عالٍ من التجانس والارتباط الإيجابي بين عبارات محور الاستقطاب الأخضر، مما يؤكد صدق البعد وثباته في قياس المفهوم المستهدف.

2. الصدق البنائي لعبارات بعد التدريب و التطوير الأخضر

جدول (3- 4) الصدق البنائي لعبارات بعد التدريب و التطوير الأخضر

التدريب و التطوير الأخضر		
6. تُنظم الشركة دورات حول كفاءة الموارد وتقليل النفايات	Pearson Correlation	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
7. يتم تدريب الموظفين على ممارسات العمل الصديقة للبيئة.	Pearson Correlation	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
8. تُشجع الشركة الموظفين على الحصول على شهادات متعلقة بالاستدامة.	Pearson Correlation	.689**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
9. تُقيَّم فعالية برامج التدريب البيئي بانتظام.	Pearson Correlation	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
10. تُشارك الإدارة المعرفة والموارد لدعم التعلم الأخضر.	Pearson Correlation	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

تُظهر نتائج معاملات الارتباط أن جميع عبارات محور التدريب والتطوير الأخضر ترتبط ارتباطًا موجبًا قويًا ودالًا إحصائيًا عند مستوى معنوية(Sig. = 0.000) ، مما يعكس اتساقًا داخليًا جيدًا بين فقرات هذا البعد. أعلى معامل ارتباط سُجّل في العبارة التاسعة (0.772)، مما يدل على أن تقييم فعالية برامج التدريب البيئي بانتظام يمثل أكثر العبارات تماسكًا وأهمية في هذا المحور، بينما جاءت أقل قيمة ارتباط في العبارة العاشرة (0.652)، وهي رغم ذلك تشير إلى علاقة ارتباط قوية وموجبة، عمومًا، توضح النتائج أن محور التدريب

والتطوير الأخضر يتمتع بدرجة عالية من التجانس والثبات، مما يعزز صدق المقياس في قياس هذا البعد من ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

3. الصدق البنائي لعبارات بعد التحفيز والمكافئات الخضراء

جدول (3- 5) الصدق البنائي لعبارات بعد التحفيز والمكافئات الخضراء

التحفيز والمكافئات الخضراء		
11. توجد مكافآت للموظفين الذين يقللون استهلاك الموارد.	Pearson Correlation	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
12. تُربط الحوافز بأهداف بيئية محددة.	Pearson Correlation	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
13. تُكافأ الأفكار التي تقلل من أثر العمليات على البيئة.	Pearson Correlation	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
14. تُدرج المعايير البيئية ضمن نظام المكافآت السنوية.	Pearson Correlation	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
15. تحفيزات غير مالية (اعتراف، شكر) تُستخدم لتشجيع السلوك الأخضر	Pearson Correlation	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

تشير نتائج معاملات الارتباط إلى أن جميع فقرات محور التحفيز والمكافآت الخضراء ترتبط ارتباطًا موجبًا قويًا ودالًا إحصائيًا عند مستوى معنوية(Sig. = 0.000) ، مما يعكس اتساقًا مرتفعًا وتجانسًا داخليًا جيدًا بين العبارات، سجلت العبارتان (11) و(13) أعلى معاملات ارتباط بقيمة (0.808)، ما يدل على أن المكافآت المقدمة لتقليل استهلاك الموارد وتكريم الأفكار التي تحد من الأثر البيئي للعمليات تمثلان أكثر الجوانب استقرارًا

وتأثيرًا في هذا المحور، أما أدنى ارتباط فكان في العبارة (15) بقيمة (0.708)، وهو ما يزال يشير إلى علاقة قوية ودالة إحصائيًا. بشكل عام، توضح النتائج أن محور التحفيز والمكافآت الخضراء يتميز بمستوى مرتفع من الثبات والصدق الداخلي، مما يؤكد كفاءته في قياس أحد الأبعاد لممارسات الموارد البشرية الخضراء.

4. الصدق البنائي لعبارات بعد تقييم الأداء الأخضر:

جدول (3- 6) الصدق البنائي لعبارات بعد تقييم الاداء الاخضر

تقييم الأداء الأخضر		
16. يتضمن نموذج تقييم الأداء مؤشرات بيئية واضحة.	Pearson Correlation	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
17. تُؤخذ مساهمة الموظف في أهداف الاستدامة أثناء التقييم السنوي	Pearson Correlation	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
18. النتائج البيئية تؤثر على ترقيات الموظف	Pearson Correlation	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
19. تُستخدم مؤشرات كمية لقياس الأداء البيئي على مستوى الفرد.	Pearson Correlation	.591**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
20. يتلقى الموظف تغذية راجعة محددة عن أدائه في الجوانب البيئية.	Pearson Correlation	.499**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

تُظهر نتائج معاملات الارتباط أن جميع فقرات محور تقييم الأداء الأخضر ترتبط ارتباطًا موجبًا ودالًا إحصائيًا عند مستوى معنوية(Sig. = 0.000) ، مما يعكس تجانسًا داخليًا مقبولًا بين العبارات، سجلت العبارة (16) أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.683)، ما يشير إلى أن وضوح المؤشرات البيئية في نموذج تقييم الأداء يمثل

العنصر الأكثر استقرارًا في هذا المحور، تلتها العبارة (17) بقيمة (0.659)، مما يدل على أهمية أخذ مساهمة الموظف في أهداف الاستدامة ضمن التقييم السنوي، أما أدنى ارتباط فكان للعبارة (20) بقيمة (0.499)، وهو ارتباط متوسط القوة لكنه يبقى دالًا إحصائيًا، مما يعني أن تغذية الموظف الراجعة في الجوانب البيئية أقل اتساقًا مع بقية الفقرات، بصورة عامة، تشير النتائج إلى أن محور تقييم الأداء الأخضر يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات والصدق الداخلي، مما يؤهله لقياس هذا البعد بدقة ضمن مكونات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

5. الصدق البنائي لعبارات المتغير السلوك الريادي

جدول (3- 7) الصدق البنائي لعبارات بعد السلوك الريادي

السلوك الريادي		
21. أطرح أفكارًا جديدة لتحسين العمليات أو المنتجات.	Pearson Correlation	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
22. أشعر بالحرية لتجربة طرق عمل غير تقليدية.	Pearson Correlation	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
23. تُقدَّر أفكاري المختلفة من قبل المشرفين.	Pearson Correlation	.551**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
24. أنفذ حلولاً جديدة قابلة للتطبيق داخل العمل.	Pearson Correlation	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
25. أسهمت في إدخال تحسينات فعلية أو منتجات جديدة خلال السنة الماضية	Pearson Correlation	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154

السلوك الريادي		
26. أبحث عن طرق لتحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة	Pearson Correlation	.358**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
27. أبادر بحل المشكلات دون انتظار توجيه من الإدارة	Pearson Correlation	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
29. أطلب الموارد أو الدعم لبدء مبادرات جديدة	Pearson Correlation	.544**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
30. لا أخشى تجربة حلول قد تفشل إذا كانت ممكنة النتائج	Pearson Correlation	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154
31. أقبل التغيير حتى لو كان مصحوبًا بمخاطر مهنية محسوبة.	Pearson Correlation	.112
	Sig. (2-tailed)	.207
	N	128
32. أستعد لتحمل تبعات تجربة طرق عمل جديدة عند الحاجة	Pearson Correlation	.354**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	154

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

يبين الجدول أن جميع عبارات السلوك الريادي أظهرت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (Sig. = 0.000)، باستثناء العبارة (31) التي لم تكن دالة إحصائيًا(Sig. = 0.207) ، مما يشير إلى ثبات مرتفع للمقياس بشكل عام مع وجود ضعف في أحد البنود.

أعلى ارتباط ظهر في العبارة (24) بقيمة (0.742)، ما يعني أن تنفيذ الحلول الجديدة القابلة للتطبيق داخل العمل يمثل السلوك الريادي الأكثر استقرارًا لدى الأفراد. تلتها العبارة (30) بمعامل (0.742)، مشيرةً إلى أن الاستعداد لتجربة حلول جديدة رغم احتمال الفشل سلوك واضح ومؤثر في هذا البعد.

في المقابل، جاءت العبارة (26) (0.358) و(32) (0.354) بمعاملات ارتباط أقل، ما يعكس محدودية في تحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية أو تحمل تبعات التجربة العملية، وهي مؤشرات تدل على الحاجة لتعزيز الثقة والدعم المؤسسي، أما العبارة (31) فلم تحقق دلالة إحصائية، مما يعني أن القبول بالمخاطر المهنية لا يشكل سلوكًا ريادياً بارزًا لدى العينة، بشكل عام، تؤكد النتائج أن مقياس السلوك الريادي يمتاز بدرجة صدق داخلي مقبولة، وأن أفراد العينة يُظهرون ميولًا واضحة نحو الريادة العملية مع تفاوت في الاستعداد لتحمل المخاطر والتجريب.

ج- ثبات الاستبيان:

جدول (3- 8) ثبات الاستبيان

البعد	N of Items	Cronbach's Alpha	Item Evaluation
الاستقطاب الأخضر	5	.789	جيد
التدريب والتطوير الأخضر	5	.801	جيد جداً
التحفيز والمكافآت الخضراء	5	.822	جيد جداً
تقييم الأداء الأخضر	5	.748	جيد
السلوك الريادي	12	.825	جيد جداً
الدرجة العامة	32	.899	جيد جداً

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

تراوحت قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) بين (0.748 و 0.822) وهي ضمن المجال الجيد إلى الجيد جداً، كما بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمتغير التابع (0.825) وهي درجة ثبات جيدة جداً، كما بلغت قيمة الدرجة العامة لمعامل الثبات (0.899)، مما يؤكد ثبات الاستبيان وصلاحيته للتحليل الإحصائي.

ثالثاً: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

تم في هذه الفقرة التحليل الوصفي لعينة الدراسة بهدف تقديم عرض شامل للخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة الذين شملهم البحث، وفهم طبيعة المجتمع المبحوث وتحديد مدى تنوعه وتمثيله للواقع الميداني.

أ- توزع العينة حسب متغير المؤهل التعليمي:

جدول (3- 9) توزع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

Education					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي وأقل	70	45.5	45.5	45.5
	دبلوم	42	27.3	27.3	72.8
	بكالوريوس	32	20.8	20.8	93.6
	ماجستير	8	5.2	5.2	98.7
	دكتوراه	2	1.3	1.3	100
	Total	154	100	100	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

توضح نتائج الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من ذوي المؤهل الثانوي وأقل بنسبة (45.5%)، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى أن جزءًا كبيرًا من العاملين في الشركات الصناعية يعتمد على الكوادر التنفيذية والفنية التي لا تتطلب مؤهلات جامعية عالية. تليها فئة حملة الدبلوم بنسبة (27.3%)، ما يعكس وجود شريحة مؤهلة فنيًا تسهم في العمليات التشغيلية، في المقابل، بلغت نسبة حملة البكالوريوس (20.8%)، بينما لم تتجاوز نسبة الماجستير (5.2%)والدكتوراه (1.3%)، مما يدل على محدودية الكفاءات الأكاديمية العليا داخل بيئة العمل الصناعي.

وبذلك يمكن الاستنتاج أن التركيب التعليمي للعينة يغلب عليه الطابع العملي والتطبيقي أكثر من الأكاديمي، وهو ما يتناسب مع طبيعة الأنشطة الإنتاجية في المنطقة الصناعية بعدرا.

ب- توزع العينة حسب متغير الخبرة:

جدول (3- 10) توزع العينة حسب متغير الخبرة

Experience					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.1	7.1	7.1	11	أقل من سنة	Valid
25.3	18.2	18.2	28	من سنة وأقل من 3 سنوات	
58.4	33.1	33.1	51	من 3 وأقل من 6 سنوات	
83.7	25.3	25.3	39	من 6 وأقل من 10 سنوات	
100	16.2	16.2	25	من 10 سنوات وأكثر	
	100	100	154	Total	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

تُظهر نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 3 وأقل من 6 سنوات بنسبة (33.1%)، وهي النسبة الأعلى، ما يشير إلى أن شريحة واسعة من العاملين تمتلك خبرة مهنية متوسطة تمكّنها من فهم طبيعة العمل الصناعي وتطبيق ممارسات الإدارة الحديثة بفاعلية. تليها فئة من 6 وأقل من 10 سنوات بنسبة (25.3%)، ثم فئة من سنة وأقل من 3 سنوات بنسبة (18.2%)، ما يعكس وجود توازن نسبي بين الخبرات المتوسطة والجديدة في بيئة العمل، كما بلغت نسبة من لديهم خبرة تفوق 10 سنوات (16.2%)، وهي فئة تمثل أصحاب الخبرات الطويلة الذين يشكلون عنصر استقرار وخبرة تراكمية داخل الشركات، في حين كانت نسبة حديثي العمل (أقل من سنة) الأقل (7.1%)، مما يدل على انخفاض معدل دوران العمالة واستقرار القوى العاملة نسبيًا، وعليه يمكن القول إن بنية الخبرات للعينة تتسم بالتنوع والتوازن بين الخبرات الجديدة والمتوسطة والطويلة

ج- توزع العينة حسب طبيعة العمل:

جدول (3- 11) توزع العينة حسب طبيعة العمل

Job Position					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
51.3	51.3	51.3	79	عمل فني	Valid
77.9	26.6	26.6	41	عمل إداري	
90.9	13.0	13.0	20	مشرف	
98.7	7.8	7.8	12	رئيس قسم	
100	1.3	1.3	2	مدير	
	100	100	154	Total	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

يبين الجدول أن أغلبية أفراد العينة يشغلون وظائف فنية بنسبة (51.3%)، ما يعكس الطبيعة الإنتاجية للشركات الصناعية في مدينة عدرا، حيث يشكل الفنيون الركيزة الأساسية للعمل التشغيلي. تليهم فئة العاملين الإداريين بنسبة (26.6%)، وهو ما يشير إلى وجود تمثيل جيد للوظائف التنظيمية الداعمة للعمليات التشغيلية. أما فئة المشرفين فتمثل (13.0%) من العينة، تليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة (7.8%)، بينما جاءت فئة المديرين في المرتبة الأخيرة بنسبة (1.3%) فقط، ما يؤكد أن المستويات الإشرافية والعليا تشكل نسبة محدودة ضمن هيكل القوى العاملة، وبناءً على ذلك يمكن القول إن التوزيع الوظيفي للعينة يعكس الهيكل الهرمي الطبيعي للقطاع الصناعي الذي يعتمد أساسًا على الكوادر التنفيذية، مع وجود تمثيل متوازن للمستويات الإدارية والإشرافية.

رابعاً: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

تم في هذا الجزء اجراء التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، بهدف تقديم صورة كمية ونوعية شاملة عن اتجاهات وآراء أفراد العينة تجاه محاور الاستبيان وأبعاده المختلفة، وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة. مما يسهم في تحديد مستوى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على السلوك الريادي لدى العاملين، إضافة إلى الكشف عن درجة إدراكهم ووعيهم بأبعاد المتغيرات المدروسة.

أ- التحليل الوصفي لعبارات بعد الاستقطاب الأخضر

جدول (3- 12) التحليل الوصفي لعبارات بعد الاستقطاب الأخضر

Item Order	Item Evaluation	Std. Deviation	Mean	العبارة
2	مرتفع	.93757	3.4935	1. الشركة توضح في إعلانات التوظيف متطلبات مرتبطة بالاستدامة والبيئة
5	متوسط	1.03401	3.3338	2. يتم اختيار المتقدمين بناءً على وعيهم بالممارسات البيئية.
3	مرتفع	.95462	3.4143	3. تُجري الشركة مقابلات تقيم المواقف والسلوك نحو البيئة.
1	مرتفع	.94873	3.6286	4. تُفضل الشركة المرشحين الذين لديهم خبرات سابقة في ممارسات خضراء.
4	متوسط	.96488	3.3377	5. توجد سياسات توظيف تشجع تنوع الخلفيات البيئية والمهارات الخضراء.
	مرتفع	.75379	3.4416	الاستقطاب الأخضر
			154	Valid N (listwise)

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

بلغ المتوسط الكلي (3.4416) بانحراف معياري (0.75379)، مما يعكس مستوى مرتفعًا من تطبيق ممارسات الاستقطاب الأخضر بشكل عام. وهذا يشير إلى أن بيئة العمل الصناعية في مدينة عدرا تشهد توجهًا متناميًا نحو دمج مفاهيم الاستدامة في عمليات التوظيف، غير أن بعض الجوانب –خصوصًا تقييم الوعي البيئي والتنوع في الخلفيات– لا تزال بحاجة إلى تطوير لتصل إلى مستوى الممارسات المؤسسية الراسخة، وقد جاء ترتيب العبارات على الشكل التالي:

1. العبارة (4): " تُفضل الشركة المرشحين الذين لديهم خبرات سابقة في ممارسات خضراء"، سجّلت هذه العبارة أعلى متوسط (3.6286) بانحراف معياري (0.94873)، مما يدل على أعلى مستوى موافقة بين العينة. يُستدل من ذلك أن الشركات الصناعية باتت تولي أهمية واضحة لتجارب المتقدمين السابقة في مجالات ترتبط بالاستدامة أو الإدارة البيئية، إدراكًا منها لأثر تلك الخبرات في تسريع تبنّي السلوكيات المستدامة داخل المؤسسة.

2. العبارة (1): الشركة توضح في إعلانات التوظيف متطلبات مرتبطة بالاستدامة والبيئة"، بلغ المتوسط الحسابي (3.4935) والانحراف المعياري (0.93757)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من موافقة أفراد العينة على هذه العبارة. يدل ذلك على أن الشركات الصناعية محل الدراسة بدأت بالفعل بدمج مفاهيم الاستدامة في إعلانات التوظيف، سواء من خلال تحديد مهارات بيئية مطلوبة أو التنويه بالتزامات الشركة البيئية.

3. العبارة (3): " تُجري الشركة مقابلات تقيم المواقف والسلوك نحو البيئة"، بلغ المتوسط الحسابي (3.4143) والانحراف المعياري (0.95462)، وهو مستوى مرتفع يشير إلى أن بعض الشركات بدأت بإدراج محاور تتعلق بالسلوك البيئي ضمن مقابلات التوظيف. هذه الممارسة تعكس إدراكًا متناميًا لأهمية القيم والمواقف الشخصية تجاه البيئة في تحديد ملاءمة المرشح للوظيفة، خصوصًا في القطاعات الصناعية ذات الأثر البيئي الكبير.

4. العبارة (5): "توجد سياسات توظيف تشجع تنوع الخلفيات البيئية والمهارات الخضراء"، حقق المتوسط الحسابي (3.3377) بانحراف معياري (0.96488)، وهو ما يعكس مستوى متوسطًا في مدى تطبيق هذه الممارسة. يشير ذلك إلى أن سياسات التوظيف في بعض الشركات ما زالت تفتقر إلى منهجية واضحة لتشجيع التنوع البيئي والمهني، رغم إدراكها لأهميته.

2. العبارة (2): "يتم اختيار المتقدمين بناءً على وعيهم بالممارسات البيئية"، حقق المتوسط الحسابي (3.3338) بانحراف معياري (1.03401)، مما يعكس مستوى متوسطًا من التطبيق. ويُفهم من ذلك أن الشركات لا تجعل الوعي البيئي معيارًا حاسمًا في اختيار المتقدمين، بل قد يُنظر إليه كعامل ثانوي مقارنة بالخبرة الفنية أو الكفاءة المهنية.

ب- التحليل الوصفي لعبارات بعد التدريب و التطوير الأخضر

جدول (3- 13) التحليل الوصفي لبعد التدريب و التطوير الأخضر

Item Order	Item Evaluation	Std. Deviation	Mean	العبارة
4	متوسط	1.02775	3.2597	6. تُنظم الشركة دورات حول كفاءة الموارد وتقليل النفايات
5	متوسط	1.01026	3.1948	7. يتم تدريب الموظفين على ممارسات العمل الصديقة للبيئة.
2	مرتفع	.96505	3.4065	8. تُشجع الشركة الموظفين على الحصول على شهادات متعلقة بالاستدامة.
1	مرتفع	.95746	3.5013	9. تُقيَّم فعالية برامج التدريب البيئي بانتظام.
3	متوسط	1.11033	3.3104	10. تُشارك الإدارة المعرفة والموارد لدعم التعلم الأخضر.
--	متوسط	.70526	3.3345	التدريب و التطوير الأخضر
			154	Valid N (listwise)

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

بلغ المتوسط الكلي (3.3345) بانحراف معياري (0.70526)، ما يشير إلى مستوى متوسط من تطبيق ممارسات التدريب والتطوير الأخضر في الشركات الصناعية محل الدراسة، ويُستنتج أن المؤسسات أحرزت تقدمًا نسبيًا في إدراج عناصر الاستدامة ضمن أنشطة التدريب، خاصة في ما يتعلق بتقييم البرامج وتشجيع الشهادات البيئية، إلا أن الجوانب العملية المتعلقة بتعميم التدريب البيئي وتبادل المعرفة ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدعم المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي لتعزيز ثقافة التعلم الأخضر المستدام.

1. العبارة (9): "تُقيَّم فعالية برامج التدريب البيئي بانتظام، حققت هذه العبارة أعلى متوسط (3.5013) بانحراف معياري (0.95746)، ما يشير إلى مستوى مرتفع من تطبيق الممارسة. تدل النتيجة على أن بعض الشركات تتبع آليات تقييم دورية لقياس مدى فاعلية برامجها التدريبية في مجال البيئة، مما يعزز من جودة التدريب ويُسهم في التحسين المستمر للبرامج المقدمة. هذا يعكس وجود وعي إداري بأهمية المتابعة والتقويم في ضمان تحقيق أهداف التدريب الأخضر.

2. العبارة (8): "تُشجع الشركة الموظفين على الحصول على شهادات متعلقة بالاستدامة، بلغ المتوسط الحسابي (3.4065) والانحراف المعياري (0.96505)، ما يعكس مستوى مرتفعًا من موافقة العينة. تشير هذه النتيجة إلى أن بعض المؤسسات الصناعية تدعم مبادرات الموظفين للحصول على مؤهلات وشهادات في مجالات البيئة والاستدامة، سواء من خلال التحفيز المالي أو الدعم المعنوي. هذه السياسة تسهم في رفع الكفاءة البيئية الفردية وتطوير قدرات بشرية مؤهلة لتطبيق الممارسات الخضراء.

3. العبارة (10): "تُشارك الإدارة المعرفة والموارد لدعم التعلم الأخضر"، سجّلت متوسطًا (3.3104) بانحراف معياري (1.11033)، ما يشير إلى مستوى متوسط، يُظهر ذلك أن تبادل المعرفة البيئية بين الإدارة والعاملين قائم إلى حدّ ما، لكنه غير مؤسَّس ضمن منظومة تعلم تنظيمي مستدام.

4. العبارة (6): *"تُنظم الشركة دورات حول كفاءة الموارد وتقليل النفايات*، بلغ المتوسط الحسابي (3.2597) والانحراف المعياري (1.02775)، ما يشير إلى مستوى متوسط من موافقة أفراد العينة. يدل ذلك على أن بعض الشركات تُنظم بالفعل برامج تدريبية تُعنى بتحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل النفايات، إلا أن هذه الجهود ليست منهجية أو منتظمة في جميع المؤسسات.

5. العبارة (7): *"يتم تدريب الموظفين على ممارسات العمل الصديقة للبيئة*، سجّلت هذه العبارة متوسطًا حسابيًا (3.1948) بانحراف معياري (1.01026)، ما يعكس أيضًا مستوى متوسطًا من التطبيق. ويُفهم من ذلك أن تدريب العاملين على الإجراءات اليومية الصديقة للبيئة (مثل ترشيد الطاقة أو إدارة النفايات) يتم بشكل جزئي أو غير منتظم. يشير هذا إلى وجود توجه إيجابي نحو نشر ثقافة العمل الأخضر، لكنه لا يزال في طور النمو ولم يتحول إلى ممارسة مؤسسية شاملة.

ج- التحليل الوصفي لعبارات بعد التحفيز والمكافئات الخضراء

جدول (3- 14) التحليل الوصفي لعبارات بعد التحفيز و المكافئات الخضراء

Item Order	Item Evaluation	Std. Deviation	Mean	العبارة
2	مرتفع	.97486	3.5844	11. توجد مكافآت للموظفين الذين يقللون استهلاك الموارد.
4	مرتفع	.90814	3.5455	12. تُربط الحوافز بأهداف بيئية محددة.
3	مرتفع	1.01612	3.5584	13. تُكافأ الأفكار التي تقلل من أثر العمليات على البيئة.
5	مرتفع	.92242	3.5455	14. تُدرج المعايير البيئية ضمن نظام المكافآت السنوية.
1	مرتفع	1.04674	3.6364	15. تحفيزات غير مالية (اعتراف، شكر) تُستخدم لتشجيع السلوك الأخضر
--	مرتفع	.75657	3.5740	التحفيز والمكافئات الخضراء
			154	Valid N (listwise)

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

بلغ المتوسط الكلي لبُعد التحفيز والمكافآت الخضراء (3.5740) والانحراف المعياري (0.75657) يشيران إلى مستوى مرتفع من تبنّي ممارسات التحفيز الأخضر، ويُستنتج أن المؤسسات الصناعية موضع الدراسة تُظهر اهتمامًا واضحًا بربط الأداء البيئي بالحوافز المادية والمعنوية، ما يعكس دمجًا متقدمًا بين إدارة الموارد البشرية والاستدامة. ومع ذلك، فإن توسيع نطاق هذه الحوافز وربطها بمؤشرات أداء بيئي دقيقة سيُعزز فاعليتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المدى الطويل.

1. العبارة (15): *"تحفيزات غير مالية (اعتراف، شكر) تُستخدم لتشجيع السلوك الأخضر*، حققت هذه العبارة أعلى متوسط (3.6364) بانحراف معياري (1.04674)، وتشير إلى مستوى مرتفع جدًا من التطبيق. يعكس ذلك أن الاعتراف المعنوي والتقدير العلني للسلوك البيئي الإيجابي يشكلان أدوات فعالة لتعزيز الالتزام بالسلوك الأخضر، خصوصًا في بيئات العمل التي تفتقر إلى إمكانيات مالية كبيرة.

2. العبارة (11): *"توجد مكافآت للموظفين الذين يقللون استهلاك الموارد،* المتوسط الحسابي (3.5844) والانحراف المعياري (0.97486) يشيران إلى مستوى مرتفع من الموافقة. يدل ذلك على أن المؤسسات محل الدراسة تُكافئ العاملين الذين يسهمون في خفض استهلاك الموارد (كالكهرباء والمياه والورق)، مما يعزز الاتجاه نحو ترشيد الموارد داخل بيئة العمل. يعكس ذلك إدراكًا إداريًا متزايدًا للعلاقة بين الأداء البيئي والتحفيز الوظيفي.

3. العبارة (13): *" تُكافأ الأفكار التي تقلل من أثر العمليات على البيئة،* سجّلت هذه العبارة متوسطًا (3.5584) بانحراف معياري (1.01612)، ما يعكس مستوى مرتفعًا من الممارسات. يشير ذلك إلى وجود اهتمام بتشجيع الإبداع البيئي داخل بيئة العمل، إذ تُكافأ المبادرات أو الاقتراحات التي تسهم في الحد من النفايات أو تحسين الكفاءة البيئية. هذا النوع من التحفيز يدعم الابتكار التنظيمي ويخلق ثقافة بيئية إيجابية بين العاملين.

4. العبارة (12): *تُربط الحوافز بأهداف بيئية محددة،* المتوسط الحسابي (3.5455) والانحراف المعياري (0.90814)، مما يشير إلى مستوى مرتفع .يدل ذلك على أن الحوافز المالية أو المعنوية في بعض المؤسسات أصبحت تُصمم بما يتماشى مع أهداف بيئية كمية مثل خفض الانبعاثات أو تحسين كفاءة الطاقة. هذا يعزز التكامل بين سياسات الموارد البشرية والاستدامة المؤسسية.

5. العبارة (14): *" تُدرج المعايير البيئية ضمن نظام المكافآت السنوية،* المتوسط الحسابي (3.5455) والانحراف المعياري (0.92242)، مما يدل على مستوى مرتفع .يعكس هذا وجود توجه متنامٍ نحو دمج الأداء البيئي ضمن تقييم الأداء الوظيفي الشامل، بحيث تؤثر الممارسات الخضراء إيجابًا على المكافآت السنوية أو الترقيات. يعبر ذلك عن نضج نسبي في سياسات التحفيز البيئي داخل المؤسسات.

د- التحليل الوصفي لعبارات بعد تقييم الأداء الأخضر

جدول (3- 15) التحليل الوصفي لعبارات بعد تقييم الأداء الأخضر

Item Order	Item Evaluation	Std. Deviation	Mean	العبارة
4	متوسط	1.15514	3.3766	16. يتضمن نموذج تقييم الأداء مؤشرات بيئية واضحة.
5	متوسط	1.09555	3.3636	17. تُؤخذ مساهمة الموظف في أهداف الاستدامة أثناء التقييم السنوي
2	مرتفع	1.14999	3.5325	18. النتائج البيئية تؤثر على ترقيات الموظف
3	مرتفع	.97833	3.5195	19. تُستخدم مؤشرات كمية لقياس الأداء البيئي على مستوى الفرد.
1	متوسط	1.06076	3.6234	20. يتلقى الموظف تغذية راجعة محددة عن أدائه في الجوانب البيئية.
--	مرتفع	.65268	3.4831	تقييم الأداء الأخضر
			154	Valid N (listwise)

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

النتيجة العامة لبُعد تقييم الأداء الأخضر: المتوسط الكلي (3.4831) والانحراف المعياري (0.65268) يشيران إلى مستوى مرتفع، يفيد ذلك بأن المؤسسات محل الدراسة تطبق ممارسات تقييم أداء بيئي بدرجة جيدة، خاصة فيما يتعلق بربط النتائج البيئية بالترقية واستخدام المؤشرات الكمية. ومع ذلك، فإن بعض الجوانب مثل وضوح المؤشرات في النماذج الرسمية أو إدراج المساهمة في الاستدامة ضمن التقييم السنوي ما زالت تتطلب تطويرًا مؤسسياً لضمان تكامل البعد البيئي بشكل أعمق في منظومة الأداء الوظيفي.

العبارة (20): "يتلقى الموظف تغذية راجعة محددة عن أدائه في الجوانب البيئية، سجلت أعلى متوسط (3.6234) بانحراف معياري (1.06076)، ما يشير إلى مستوى متوسط مائل للارتفاع .يدل ذلك على وجود تفاعل إداري نسبي في تقديم ملاحظات فردية حول الأداء البيئي، غير أنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من الانتظام والتخصيص ليكون أداة تطوير فعالة.

العبارة (18): " النتائج البيئية تؤثر على ترقيات الموظف، سجلت هذه العبارة متوسطًا (3.5325) بانحراف معياري (1.14999)، ما يدل على مستوى مرتفع .يوضح ذلك وجود توجه فعلي لربط الأداء البيئي بمسار الترقية الوظيفية، وهو مؤشر على تطور في سياسات الموارد البشرية باتجاه مكافأة الالتزام بالسلوك المستدام.

العبارة (19): تُستخدم مؤشرات كمية لقياس الأداء البيئي على مستوى الفرد، بلغ المتوسط الحسابي (3.5195) والانحراف المعياري (0.97833)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من التطبيق. يعكس هذا أن بعض المؤسسات بدأت تعتمد مقاييس كمية مثل معدلات خفض النفايات أو نسب استهلاك الطاقة لكل موظف، ما يعزز موضوعية التقييم ويقوي ثقافة المساءلة البيئية.

العبارة (16): " يتضمن نموذج تقييم الأداء مؤشرات بيئية واضحة، المتوسط الحسابي (3.3766) والانحراف المعياري (1.15514) يشيران إلى مستوى متوسط .هذا يعني أن إدراج المؤشرات البيئية في نماذج تقييم الأداء لا يزال جزئيًا وغير موحد في جميع المؤسسات. يدل ذلك على أن بعض الجهات بدأت في تضمين عناصر مثل كفاءة استخدام الموارد أو الالتزام بالسياسات البيئية، بينما ما زال التطبيق محدودًا في أخرى.

العبارة (17): " تُؤخذ مساهمة الموظف في أهداف الاستدامة أثناء التقييم السنوي، بلغ المتوسط (3.3636) والانحراف المعياري (1.09555)، وهو ما يعكس مستوى متوسط كذلك. يشير ذلك إلى أن بعض المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار مساهمة الموظفين في المبادرات المستدامة ضمن التقييم العام، لكن هذه الممارسة لم تصبح بعد معيارًا ثابتًا في جميع الإدارات، مما يحد من تكامل الأهداف البيئية مع الأداء الفردي.

هـ- التحليل الوصفي لعبارات بعد السلوك الريادي

جدول (3- 16) التحليل الوصفي لعبارات بعد السلوك الريادي

Item Order	Item Evaluation	Std. Deviation	Mean	العبارة
2	مرتفع	.92683	3.7143	21. أطرح أفكارًا جديدة لتحسين العمليات أو المنتجات.
1	مرتفع	1.01779	3.7792	22. أشعر بالحرية لتجربة طرق عمل غير تقليدية.
9	متوسط	1.05915	3.3636	23. تُقدَّر أفكاري المختلفة من قبل المشرفين
3	مرتفع	1.02231	3.6299	24. أنفذ حلولاً جديدة قابلة للتطبيق داخل العمل
10	متوسط	1.19757	3.2857	25. أسهمت في إدخال تحسينات فعلية أو منتجات جديدة خلال السنة الماضية
8	مرتفع	1.06793	3.4935	26. أبحث عن طرق لتحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة
7	مرتفع	.93757	3.4935	27. أبادر بحل المشكلات دون توجيه من الإدارة
12	متوسط	1.03401	3.2338	28. أتحمل مسؤولية إنجاز مشاريع إضافية خارج نطاق عملي الأساسي
6	مرتفع	.96505	3.5065	29. أطلب الموارد أو الدعم لبدء مبادرات جديدة
5	مرتفع	1.01612	3.5584	30. لا أخشى تجربة حلول قد تفشل إذا كانت ممكنة.
11	متوسط	.98609	3.2422	31. أقبل التغيير وإن كان مصحوبًا بمخاطر مهنية محسوبة.
4	مرتفع	1.06076	3.6234	32. أتحمل تبعات تجربة طرق جديدة عند الحاجة
--	مرتفع	.54530	3.4969	السلوك الريادي
			154	Valid N (listwise)

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

النتيجة العامة لبعد السلوك الريادي: المتوسط الكلي (3.4969) والانحراف المعياري (0.54530) يشيران إلى مستوى مرتفع من السلوك الريادي بين العاملين، تُظهر النتائج أن بيئة العمل تشجع على الإبداع والمبادرة والمخاطرة المحسوبة، مع وجود دعم إداري نسبي للتجريب. إلا أن التحدي الرئيسي يكمن في ضعف تحويل الأفكار إلى مشاريع فعلية ونقص الحوافز المرافقة للجهود الإضافية، ما يستدعي تعزيز نظم التحفيز والتقدير المؤسسي لاستدامة السلوك الريادي.

1. العبارة (22): " أشعر بالحرية لتجربة طرق عمل غير تقليدية، المتوسط الأعلى (3.7792) والانحراف (1.01779) يعبّران عن مستوى مرتفع جدًا .يشير ذلك إلى بيئة عمل مرنة تسمح بتجريب أفكار جديدة دون خوف من العقوبة، ما يعزز الإبداع التنظيمي والسلوك الريادي داخل المؤسسة.

2. العبارة (21): "أطرح أفكارًا جديدة لتحسين العمليات أو المنتجات، المتوسط (3.7143) والانحراف المعياري (0.92683) يشيران إلى مستوى مرتفع .يدل ذلك على أن معظم العاملين يتمتعون بروح ابتكارية تدفعهم إلى تقديم مقترحات تطويرية ضمن بيئة العمل، ما يعكس ثقافة تنظيمية تشجع التفكير التحسيني والمبادرة الفردية.

3. العبارة (24):" أنفذ حلولاً جديدة قابلة للتطبيق داخل العمل، المتوسط (3.6299) والانحراف (1.02231) يدلان على مستوى مرتفع .يشير ذلك إلى أن الموظفين لا يكتفون بتقديم الأفكار بل يسعون لتطبيقها عمليًا، ما يعكس استعدادًا عمليًا للسلوك الريادي.

4. العبارة (32): أتحمل تبعات تجربة طرق جديدة عند الحاجة، المتوسط (3.6234) والانحراف (1.06076) يشيران إلى مستوى مرتفع، ما يعني استعداد العاملين لتحمل نتائج قراراتهم الابتكارية، وهي سمة واضحة للسلوك الريادي الناضج.

5. العبارة (30): لا أخشى تجربة حلول قد تفشل إذا كانت ممكنة، بمتوسط (3.5584) وانحراف (1.01612)، التقييم مرتفع .يشير إلى استعداد مرتفع لتحمل المخاطر المهنية ضمن حدود مقبولة، وهو سلوك جوهري في الريادة الفردية.

6. العبارة (29): "أطلب الموارد أو الدعم لبدء مبادرات جديدة، المتوسط (3.5065) والانحراف (0.96505) يعكسان مستوى مرتفعًا من الحافز الريادي. يدل ذلك على أن الموظفين يسعون لتعبئة الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار، مما يعزز الاستقلالية التنظيمية.

7. العبارة (27): "أبادر بحل المشكلات دون توجيه من الإدارة، المتوسط (3.4935) والانحراف (0.93757) يدلان على مستوى مرتفع من الاستقلالية والمبادرة الذاتية، ما يعزز قدرة الأفراد على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية دون اعتماد دائم على الإدارة العليا.

8. العبارة (26): أبحث عن طرق لتحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة، المتوسط (3.4935) والانحراف (1.06793) يشيران إلى مستوى مرتفع .يعكس ذلك توجهًا عمليًا لدى العاملين لتحويل الإبداع النظري إلى تطبيق فعلي، وهو عنصر أساسي في الريادة التنظيمية.

9. العبارة (23): " تُقدَّر أفكاري المختلفة من قبل المشرفين، بمتوسط (3.3636) وانحراف (1.05915)، التقييم متوسط .يوضح ذلك أن الاعتراف بالأفكار المبتكرة موجود بدرجة محدودة، ما قد يشير إلى حاجة في تعزيز ثقافة التقدير والدعم الإداري للمبادرات الفردية.

10. العبارة (25): "أسهمت في إدخال تحسينات فعلية أو منتجات جديدة خلال السنة الماضية، بمتوسط (3.2857) وانحراف (1.19757)، التقييم متوسط .يوضح أن المساهمة الفعلية في الابتكار لا تزال محدودة مقارنة بمستوى طرح الأفكار، مما قد يعود إلى قيود إدارية أو ضعف الموارد المخصصة للتجريب.

11. العبارة (31): "أقبل التغيير وإن كان مصحوبًا بمخاطر مهنية محسوبة، المتوسط (3.2422) والانحراف (0.98609) يعكسان مستوى متوسطًا .هذا يوضح أن بعض العاملين لا يزالون متحفظين تجاه التغيير والمخاطرة، مما يتطلب برامج توعية وتدريب لرفع تقبّلهم للتغيير.

12. العبارة (28): " أتحمل مسؤولية إنجاز مشاريع إضافية خارج نطاق عملي الأساسي، بمتوسط (3.2338) وانحراف (1.03401)، التقييم متوسط .هذا يشير إلى أن العاملين يظهرون استعدادًا محدودًا لتحمل مهام إضافية، ربما بسبب ضغط العمل أو ضعف الحوافز المرافقة للمبادرات التطوعية.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الفرضيات، مثل تحليل الارتباط، والانحدار الخطي المتعدد واختبار (T-Test) وتحليل التباين (ANOVA)، وذلك لاختبار دلالة العلاقات والفروق الإحصائية بين المتغيرات، تم تنفيذ هذه التحليلات باستخدام برنامج (SPSS V24)، لما يوفره من دقة وسهولة في معالجة البيانات واستخراج المؤشرات الإحصائية، والتي على أساسها تم قبول أو رفض فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05)

الفرضية الرئيسة للدراسة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز والمكافآت الخضراء، تقييم الأداء الأخضر) على السلوك الريادي لدى العاملين في الشركات الصناعية بمدينة عدرا، تم اختبار صحة هذه الفرضية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء)، والمتغير التابع (السلوك الريادي) على الشكل التالي:

جدول (3- 17) الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية للدراسة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.915[a]	.837	.833	.22287
a. Predictors: (Constant), تقييم الأداء, التدريب الأخضر, الاستقطاب الاخضر, التحفيز الاخضر				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.094	4	9.523	191.733	.000[b]
	Residual	7.401	149	.050		
	Total	45.495	153			
a. Dependent Variable: السلوك الريادي						

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.000	8.702		.103	.892	(Constant)	1
.000	10.043	.699	.047	.472	الاستقطاب الاخضر	
.000	11.478	.536	.046	.528	التدريب الأخضر	
.000	8.820	.612	.050	.441	التحفيز الاخضر	
.000	4.558	.235	.043	.196	تقييم الأداء	
a. Dependent Variable: السلوك الريادي						

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر معنوي قوي وذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها الأربعة (الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز والمكافآت الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) على السلوك الريادي لدى العاملين في الشركات الصناعية بمدينة عدرا.

1. أظهر نموذج الانحدار الخطي المتعدد أن قيمة معامل الارتباط (R=0.915) تعكس علاقة قوية جدًا بين المتغيرين، في حين أوضحت قيمة معامل التحديد (R^2=0.837) أن نحو 83.7% من التغير في السلوك الريادي يُعزى إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وهي نسبة مرتفعة تدل على ملاءمة النموذج وقدرته التفسيرية العالية.

2. بيّنت نتائج اختبار (ANOVA) أن النموذج يتمتع بدلالة إحصائية عالية(F=191.733, Sig.=0.000) ، مما يؤكد معنوية العلاقة الكلية بين الأبعاد المستقلة والسلوك الريادي.

3. وعند تحليل معاملات الانحدار، تبيّن أن جميع الأبعاد الأربعة تمارس تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على السلوك الريادي عند مستوى دلالة (0.05)، حيث جاء التدريب الأخضر في مقدمة الأبعاد من حيث قوة التأثير

(t=11.478, B=0.528)، يليه الاستقطاب الأخضر (t=10.043, B=0.472) ، ثم التحفيز الأخضر (t=8.820, B=0.441)، وأخيرًا تقييم الأداء الأخضر (t=4.558, B=0.196).

تدل هذه النتائج على أن تبنّي ممارسات الموارد البشرية الخضراء يسهم بفعالية في تعزيز السلوك الريادي لدى العاملين، من خلال تنمية وعيهم البيئي وتحفيزهم على تبني مبادرات ابتكارية تسهم في تحقيق الاستدامة داخل بيئة العمل الصناعية.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الاستقطاب الأخضر على السلوك الريادي للعاملين، تم اختبار صحة الفرضية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد المستقل الأول (الاستقطاب الأخضر) والمتغير التابع (السلوك الريادي) على الشكل التالي:

جدول (3- 18) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806[a]	.649	.647	.32402
a. Predictors: (Constant), الاستقطاب الاخضر				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.537	1	29.537	281.336	.000[b]
	Residual	15.958	152	.105		
	Total	45.495	153			
a. Dependent Variable: السلوك الريادي						
b. Predictors: (Constant), الاستقطاب الاخضر						

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.000	12.179		.122	1.491	(Constant)	1
.000	16.773	.806	.035	.583	الاستقطاب الاخضر	
a. Dependent Variable: السلوك الريادي						

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر معنوي قوي وذو دلالة إحصائية لممارسة الاستقطاب الأخضر على السلوك الريادي لدى العاملين في الشركات الصناعية بمدينة عدرا. حيث أوضح نموذج الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط (R=0.806) تعكس علاقة ارتباط قوية جدًا بين الاستقطاب الأخضر والسلوك الريادي، في حين تشير قيمة معامل التحديد (R^2=0.649) إلى أن ما نسبته 64.9% من التغير في السلوك الريادي يُفسَّر من خلال ممارسات الاستقطاب الأخضر وحدها، وهي نسبة تفسير مرتفعة تدل على أهمية هذا البعد في تشكيل السلوك الريادي. كما يُظهر اختبار (ANOVA) دلالة معنوية عالية للنموذج (F=281.336, Sig.=0.000)، مما يعني أن النموذج الإحصائي مناسب وأن العلاقة بين المتغيرين معنوية عند مستوى دلالة إحصائي (0.05)

أما بالنسبة لمعاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة المعامل غير المعياري (B=0.583) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000)، وقيمة(t=16.773) ، مما يدل على أن زيادة مستوى الاستقطاب الأخضر بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة قدرها (0.583) في متوسط السلوك الريادي، مع ثبات العوامل الأخرى. هذه النتيجة تؤكد أن سياسات التوظيف التي تراعي المعايير البيئية وتستقطب كوادر ذات وعي بيئي عالٍ تسهم في رفع درجة الريادية بين العاملين، من خلال جذب أفراد يمتلكون توجهات ابتكارية ومسؤولية بيئية تدعم ثقافة الاستدامة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التدريب والتطوير الأخضر على السلوك الريادي للعاملين، تم اختبار صحة الفرضية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد المستقل الثاني (التدريب و التطوير الأخضر) والمتغير التابع (السلوك الريادي) على الشكل التالي:

جدول (3- 19) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.35200	.583	.586	.766[a]	1
a. Predictors: (Constant), التدريب الأخضر				

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000[b]	215.179	26.661	1	26.661	Regression	1
		.124	152	18.833	Residual	
			153	45.495	Total	
a. Dependent Variable: السلوك الريادي						
b. Predictors: (Constant), التدريب الأخضر						

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.000	10.209		.142	1.452	(Constant)	1
.000	14.669	.766	.040	.592	التدريب الأخضر	
a. Dependent Variable: السلوك الريادي						

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر معنوي قوي وذو دلالة إحصائية لممارسة التدريب والتطوير الأخضر على السلوك الريادي لدى العاملين في الشركات الصناعية بمدينة عدرا. حيث تشير نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط إلى أن قيمة معامل الارتباط (R=0.766) تعكس علاقة إيجابية قوية بين التدريب الأخضر والسلوك الريادي، بينما توضح قيمة معامل التحديد (R^2=0.586) أن نحو 58.6% من التباين في السلوك الريادي يُفسَّر من خلال ممارسات التدريب والتطوير الأخضر، وهي نسبة مرتفعة تدل على أهمية هذا البعد في تعزيز الريادة التنظيمية. كما يُظهر اختبار (ANOVA) أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية(F=215.179, Sig.=0.000) ، مما يعني أن العلاقة بين التدريب الأخضر والسلوك الريادي معنوية ومؤكدة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة المعامل غير المعياري (B=0.592) عند دلالة (Sig.=0.000)، وبقيمة(t=14.669) ، مما يشير إلى أن زيادة مستوى التدريب والتطوير الأخضر بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع قدره (0.592) في السلوك الريادي، مع ثبات المتغيرات الأخرى. وتدل هذه النتيجة على أن الاستثمار في برامج التدريب ذات البعد البيئي يسهم بفعالية في تطوير مهارات العاملين الابتكارية والريادية، من خلال تعزيز وعيهم بممارسات الاستدامة وتشجيعهم على تطبيق حلول جديدة تدعم الأداء البيئي والتنظيمي داخل المنشآت الصناعية.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التحفيز والمكافآت الخضراء على السلوك الريادي للعاملين، تم اختبار صحة الفرضية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد المستقل الثالث (التحفيز الأخضر) والمتغير التابع (السلوك الريادي) على الشكل التالي:

جدول (3- 20) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.24461	.799	.800	.894[a]	1
a. Predictors: (Constant), التحفيز الاخضر				

ANOVA[a]						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000[b]	608.355	36.400	1	36.400	Regression	1
		.060	152	9.095	Residual	
			153	45.495	Total	
a. Dependent Variable: السلوك الريادي						
b. Predictors: (Constant), التحفيز الاخضر						

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.000	12.492		.095	1.193	(Constant)	1
.000	24.665	.894	.026	.645	التحفيز الاخضر	
a. Dependent Variable: السلوك الريادي						

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود أثر قوي وذو دلالة إحصائية لممارسة التحفيز والمكافآت الخضراء على السلوك الريادي للعاملين في الشركات الصناعية بمدينة عدرا. فقد أظهر نموذج الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط (R=0.894) تعكس علاقة ارتباط عالية جدًا بين التحفيز الأخضر والسلوك الريادي، فيما توضح قيمة معامل التحديد (R^2=0.800) أن 80% من التغير في السلوك الريادي يُعزى إلى التحفيز والمكافآت الخضراء، وهي نسبة تفسير مرتفعة جدًا تدل على أن هذا البعد يعد من أكثر العوامل تأثيرًا في تعزيز السلوك الريادي. كما يبين اختبار (ANOVA) أن النموذج يتمتع بدلالة إحصائية عالية (F=608.355, Sig.=0.000)، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى دلالة (0.05) ويبرهن على قوة النموذج.

أما بالنسبة لمعاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة المعامل غير المعياري (B=0.645) عند دلالة (Sig.=0.000)، وقيمة(t=24.665) ، مما يدل على أن زيادة مستوى التحفيز والمكافآت الخضراء بوحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع قدره (0.645) في السلوك الريادي، مع ثبات العوامل الأخرى. وتشير هذه النتائج إلى أن سياسات التحفيز التي تكافئ المبادرات البيئية وتشجع العاملين على تبني ممارسات مستدامة تساهم بوضوح في رفع روح الابتكار والمبادرة لديهم، وتعزز من سلوكهم الريادي داخل بيئة العمل الصناعية. وبذلك تُثبت النتائج الفرضية الفرعية الثالثة، مؤكدة الدور المحوري للتحفيز الأخضر كأداة فاعلة في تنمية الريادة التنظيمية الداعمة للاستدامة.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة تقييم الأداء الأخضر على السلوك الريادي للعاملين.

جدول (3- 21) الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775[a]	.601	.598	.34577
a. Predictors: (Constant), تقييم الأداء				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.322	1	27.322	228.525	.000[b]
	Residual	18.173	152	.120		
	Total	45.495	153			
a. Dependent Variable: السلوك الريادي						
b. Predictors: (Constant), تقييم الأداء						

Coefficients [a]						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Sig.	B		
.000	8.182		.152	1.242	(Constant)	1
.000	15.117	.775	.043	.647	تقييم الأداء	
a. Dependent Variable: السلوك الريادي						

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر معنوي قوي وذو دلالة إحصائية لممارسة تقييم الأداء الأخضر على السلوك الريادي للعاملين في الشركات الصناعية بمدينة عدرا. حيث توضح نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط (R=0.775) تشير إلى علاقة قوية وموجبة بين تقييم الأداء الأخضر والسلوك الريادي، بينما تُظهر قيمة معامل التحديد (R^2=0.601) أن ما نسبته 60.1% من التباين في السلوك الريادي يُفسَّر من خلال تقييم الأداء الأخضر، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة تأثير هذا البعد. كما بين اختبار (ANOVA) أن النموذج يتمتع بدلالة إحصائية عالية(F=228.525, Sig.=0.000) ، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى دلالة (0.05) وصلاحية النموذج الإحصائي.

أما نتائج معاملات الانحدار، فقد أظهرت أن قيمة المعامل غير المعياري بلغت (B=0.647) عند دلالة (Sig.=0.000) وبقيمة (t=15.117)، ما يعني أن زيادة مستوى تطبيق تقييم الأداء الأخضر بوحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع قدره (0.647) في مستوى السلوك الريادي، مع ثبات باقي المتغيرات. وتشير هذه النتيجة إلى أن اعتماد أساليب تقييم أداء تراعي المعايير البيئية وتربط الأداء الفردي بالأهداف المستدامة يسهم في تحفيز العاملين على تبني سلوكيات ريادية ومبادرات ابتكارية داخل المؤسسة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة، مما يؤكد أن تقييم الأداء الأخضر يمثل أحد العوامل الجوهرية التي تدعم الاتجاه الريادي في بيئات العمل الصناعية المستدامة.

سادساً: النتائج والتوصيات

تم في هذا القسم عرض وتفسير النتائج المستخلصة من تحليل بيانات الدراسة، بما يعكس العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والسلوك الريادي للموظفين في الشركات الصناعية قيد البحث. يتضمن التحليل تقييم تأثير كل بُعد من أبعاد الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التحفيز والمكافآت الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) على السلوك الريادي، مستندًا إلى النتائج الوصفية والفروض الإحصائية، كما تم تقديم توصيات عملية مبنية على هذه النتائج، تهدف إلى تعزيز تطبيق مبادئ الاستدامة داخل بيئة العمل، وتحفيز الموظفين على المبادرة والابتكار، وتطوير سياسات الموارد البشرية بما يدعم الثقافة المؤسسية المستدامة ويحقق الأهداف البيئية للشركات.

أ- النتائج: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أثر الاستقطاب الأخضر على السلوك الريادي: تظهر النتائج أن الشركات المعنية تولي اهتمامًا كبيرًا بدمج المعايير البيئية في عمليات التوظيف، بدءًا من توضيح متطلبات الاستدامة في إعلانات التوظيف، وصولاً إلى اختيار المرشحين بناءً على وعيهم بالممارسات البيئية ومراجعة خبراتهم السابقة في هذا المجال. كما يتم تقييم المواقف والسلوك البيئي للمتقدمين أثناء المقابلات، وتشجع الشركات التنوع في الخلفيات البيئية والمهارات الخضراء. يعكس هذا التركيز على الاستقطاب الأخضر قدرة الشركات على جذب موظفين أكثر التزامًا بالسلوك البيئي، ما يسهم في تعزيز المبادرة والابتكار لدى العاملين.

2. أثر التدريب والتطوير الأخضر على السلوك الريادي: تشير الدراسة إلى أن الشركات توفر برامج تدريبية تهدف إلى رفع كفاءة الموارد وتقليل النفايات، وتعمل على تدريب الموظفين على ممارسات العمل الصديقة للبيئة. كما تشجعهم على الحصول على شهادات متخصصة في الاستدامة، وتقيّم فعالية البرامج التدريبية بشكل منتظم، بينما تقدم الإدارة الموارد والمعرفة لدعم التعلم الأخضر. هذه الممارسات تؤكد أن التدريب الأخضر ليس فقط وسيلة لتطوير المهارات، بل يمثل محفزًا للموظفين لتبني حلول مبتكرة وتطبيق أفكار جديدة في سياق العمل، وهو ما يدعم السلوك الريادي البيئي.

3. أثر التحفيز والمكافآت الخضراء على السلوك الريادي: توصل التحليل إلى أن الشركات تعتمد على مجموعة من الحوافز المادية وغير المادية لتعزيز الممارسات البيئية، حيث يتم تقديم مكافآت مرتبطة بتقليل استهلاك الموارد، وربط الحوافز بأهداف بيئية محددة، وتقدير الأفكار التي تقلل من أثر العمليات على البيئة. كما تدرج المعايير البيئية ضمن نظام المكافآت السنوية، وتستخدم التحفيزات غير المالية مثل الاعتراف والتقدير لتشجيع السلوك الأخضر. هذه الاستراتيجيات التحفيزية تعمل على تعزيز روح المبادرة لدى الموظفين، وتحفزهم على تجربة طرق عمل جديدة وتطبيق أفكار مبتكرة في بيئة العمل.

4. أثر تقييم الأداء الأخضر على السلوك الريادي: أوضحت النتائج أن نظام تقييم الأداء في الشركات يتضمن مؤشرات بيئية واضحة، ويتم أخذ مساهمة الموظف في تحقيق أهداف الاستدامة بعين الاعتبار أثناء التقييم السنوي، كما تؤثر النتائج البيئية على الترقيات، ويقدم الموظفون تغذية راجعة محددة بشأن أدائهم في الجوانب البيئية. يعكس هذا الدمج بين الأداء البيئي والتقييم السنوي دور تقييم الأداء الأخضر كأداة مركزية لتحفيز الموظفين على تبني السلوك الريادي، والمبادرة في تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق لتحسين العمليات والمنتجات.

5. أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء بشكل عام على السلوك الريادي: توصلت الدراسة إلى أن دمج جميع أبعاد الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء) يسهم بشكل واضح وملموس في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين. فالموظفون يظهرون استعدادًا لتقديم أفكار جديدة، وتجربة طرق عمل غير تقليدية، وتحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة، والمبادرة في حل المشكلات دون انتظار التوجيه من الإدارة. ويؤكد التحليل أن التركيز على البيئة داخل ممارسات الموارد البشرية يعزز قدرة الشركات على تطوير ثقافة مؤسسية مستدامة، ويجعل الابتكار جزءًا من سلوكيات العاملين اليومية.

ب- التوصيات: استنادًا إلى، النتائج توصي الدراسة بما يلي:

1. اعتماد سياسات استقطاب أخضر متكاملة :تشجيع اختيار الموظفين بناءً على وعيهم البيئي وخبراتهم السابقة في الممارسات الخضراء، مع التركيز على تنوع الخلفيات والمهارات البيئية.

2. تطوير برامج تدريبية مستدامة :تقديم برامج تدريبية تركز على الوعي البيئي، تحسين كفاءة الموارد، وتقليل النفايات، مع تقييم دوري لفعالية هذه البرامج.

3. تفعيل الحوافز والمكافآت الخضراء :ربط المكافآت المادية وغير المادية بالأهداف البيئية، وتقدير المبادرات والأفكار التي تقلل من الأثر البيئي للعمليات، لتعزيز روح المبادرة والابتكار بين الموظفين.

4. دمج البيئة في نظام تقييم الأداء :تضمين مؤشرات الأداء البيئي ضمن تقييم الموظفين، واستخدام التغذية الراجعة البيئية لتوجيه سلوكهم، مع ربط الأداء البيئي بالترقيات والمكافآت لتعزيز الالتزام بالممارسات المستدامة.

5. تعزيز ثقافة الابتكار والمسؤولية الفردية :تشجيع الموظفين على المبادرة في تطبيق الحلول الجديدة، وتحمل مسؤولية تنفيذ المشاريع البيئية، بما يعزز السلوك الريادي المستدام داخل بيئة العمل.

ج- الدراسات المستقبلية: استنادًا إلى نتائج هذه الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من الاتجاهات البحثية المستقبلية التي قد تُثري المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الريادي لدى الموظفين:

1. توسيع نطاق الدراسة: من المفيد إجراء دراسات مستقبلية تشمل شركات من قطاعات صناعية وتجارية مختلفة، أو على مستوى مناطق جغرافية متعددة، لتحليل تأثير الموارد البشرية الخضراء في بيئات عمل متنوعة.

2. البحث الطولي: يمكن تصميم دراسات طولية لمتابعة أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على السلوك الريادي والابتكار البيئي على مدى زمني ممتد، بهدف رصد التغيرات والتطورات في سلوك الموظفين.

3. التعمق في أبعاد جديدة: يُقترح دراسة تأثير ممارسات أخرى للموارد البشرية الخضراء، مثل القيادة الخضراء، التواصل البيئي، أو ثقافة الابتكار المستدام، على السلوك الريادي والسلوك الأخضر داخل المنظمات.

4. التقنيات الحديثة وأثرها: من الممكن استكشاف دور التحول الرقمي والأدوات التكنولوجية (مثل أنظمة المعلومات البيئية، المنصات التفاعلية، وأدوات الذكاء الاصطناعي) في دعم برامج التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء الأخضر.

5. دراسات مقارنة :إجراء دراسات مقارنة بين الشركات التي تطبق ممارسات الموارد البشرية الخضراء وبين الشركات التقليدية، لقياس الفروقات في السلوك الريادي، الأداء البيئي، والابتكار المؤسسي.

تهدف هذه الاتجاهات المستقبلية إلى توسيع قاعدة المعرفة العملية والنظرية حول الموارد البشرية الخضراء، وتمكين الشركات من تطوير سياسات واستراتيجيات أكثر فعالية لتعزيز الاستدامة والابتكار المؤسسي.

المراجع

أ- المراجع العربية:

1. أبو خضرة، سارة .(2023) *أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي: دراسة تطبيقية في شركات صناعية أردنية* .المجلة العربية لجودة الأداء، 8(2).

2. جبر، منى، وفتحي، علا .(2023) *دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الاستدامة البيئية: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية المصرية* .المجلة العربية للإدارة، 43(2).

3. الحاج حامد، خلود (2020)، نصر الدين محمد حمد تمساح، أثر الأعمال في أداء المنظمة المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية ijssp، المجلد السادس، العدد الثالث، البحث التاسع .

4. خليفة، رباب .(2021) *التدريب البيئي كمدخل لتحقيق التميز المستدام في منظمات الأعمال* .مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 19(2).

5. داود، إيمان، وعبد الله، مصطفى .(2023) *الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة* .مجلة البحوث الإدارية، 29(2).

6. رحمة الله، محمد (2018)، أثر الدور الوسيط للاستراتيجية التنافسية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي، مذكرة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.

7. سعيد، خالد، والحمادي، ناصر .(2021) *دور علاقات الموظفين في دعم الاستدامة البيئية بالمؤسسات* .مجلة الإدارة والتنمية، 25(1).

8. سعيد، طمين.(2019):"دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة محمد خيضر، بسكرة.

9. شعيب، محمد محمود (2021)، دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعة العربية للسياحة والضيافة jaauth،المجلد 21 العدد 1، السعودية.

10. الصحفي، رغد.، والقرني، محمد.، (2023)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس، العدد واحد وستون.

11. الطاهر، دعاء .(2023) *إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الاستدامة المؤسسية: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي بالجزائر* .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 15(1).

12. العابد، سمية.، و زايد، عادل.، (2024)، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتوجه الريادي الأخضر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد (15)، العدد (3).

13. عارف، محمد عارف عبده (2019): دور أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق المرونة الإستراتيجية لقطاع الدواء المصري، دراسة ميدانية مقارنة مجلة البحوث المالية و والتجارية المقال 5،،المجلد 20،العدد 3،مصر.

14. عبد الرحمن، لبنى، ومرزوق، علي .(2022) *أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين البيئي: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي* .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 38(3).
15. عبد الله، دعاء (2024) *إدارة الموارد البشرية الخضراء: دورها في تعزيز الاستدامة المؤسسية والتنافسية* .المجلة العربية للعلوم الإدارية، 31(1).

16. لدون، لويزة. شريد، زليخة (2019)،أثر إعادة الهندسة على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية بمؤسسة كوندور، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
17. محمود، محمد.، (2024)، دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الثاني.
18. المختار، جمال عبد الله مخلف (2018)،أبعاد التوجه الريادي في بناء دارس المال البشري مجلة تكريت الإدارية والاقتصادية، المجلد 01،العدد 41،جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، محافظة نينوى.
19. المراد، حسين (2022): معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في المستشفيات الجامعية في الجمهورية العربية السورية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد الثامن، العدد الثالث عشر، الجزء الأول.

20. الموجي، سارة.، (2022)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدي العاملين في شركات السياحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (22)، العدد (1).
21. النجداوي، محمد.، و القواسمة، رشا.، (2024)، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التفوق التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد (27)، العدد الخاص.

22. هيج، أحمد .(2021) .*الخصائص الريادية لدى رواد الأعمال وأثرها على تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أمانة العاصمة صنعاء* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم الحديثة، اليمن.
23. وفاء بنت ناصر المبيريك، أحمد بن عبدالرحمن الناصر الشميمري .(2019) .*ريادة الأعمال* (طبعة جديدة). الرياض: مكتبة العبيكان.
24. يوسف، دانيا.، (2023)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر – دراسة ميدانية على الشركات الخاصة في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

المراجع الأجنبية:

1. Fang, L., Shi, S., Gao, J., & Li, X. (2022). The mediating role of green innovation and green culture in the relationship between green human resource management and environmental performance. *PLOS ONE, 17*(9),.

2. Gregory ،ES(2020): Dees lumpkin GT Eisner Alan strategic management crating competitive advantage McGraw hill barded new York.

3. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education

4. Jnaneswar, K., Rani, P., & Kumar, S. (2023). Green HRM and employee green behavior in the manufacturing firms: do psychological green climate and employee green commitment matter? *Sustainability, 15*(11)

5. Öz, Ö., & Yücel, İ. (2022): *Green human resources management: A novel tool to boost work engagement*

6. Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2020). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? *A mixed-methods study*. *Tourism Management.*

7. Rauch, A., Frese, M., & Utsch, A. (2022). *Entrepreneurial behavior: Its measurement and relationship to business performance*. Entrepreneurship Theory and Practice, 46(4)

8. Senge, P. M. (2020). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* (Revised ed.). New York, NY: Doubleday.

9. Shafaei, A., Wang, Y., & Lee, S. (2023). Green HRM and employee innovative behaviors: does inclusive leadership play a role? *Personnel Review, 52*(3)

10. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., & Paillé, P. (2025). The impact of green HRM practices on green innovative work behavior: empirical evidence from the hospitality sector of China and Pakistan. *BMC Psychology, 13*(1).

11. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2020). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (16th ed.). Pearson Education

12. Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., & Sehnem, S. (2020). *Pathways to a sustainable workplace: The role of green human resource management*. *Resources, Conservation and Recycling, 162,*

13. Yusliza, M. Y., Othman, N., Jabbour, C. J. C., & Fernando, Y. (2020). HRM and environmental sustainability: A review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(6).

ملحق الدراسة: الاستبيان

أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق السلوك الريادي
دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة عدرا

السيدات و السادة العاملون:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات علمية حول *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق السلوك الريادي لدى العاملين في الشركات الصناعية بمدينة عدرا* .تأتي هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الإجازة في العلوم الإدارية قسم إدارة الموارد البشرية في الجامعة السورية الخاصة

تُعد مشاركتكم مساهمة قيّمة في إنجاح هذا البحث، وسيتم التعامل مع جميع الإجابات بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض علمية بحتة. نرجو الإجابة بدقة وموضوعية على جميع فقرات الاستبيان.

شكرًا لتعاونكم وجهودكم في دعم البحث العلمي.

الطالبة هبة قدرة

القسم الأول: بيانات ديموغرافية (ضع دائرة)

اسم الشركة: .....

1. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي وأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

2. سنوات الخبرة في الشركة: ☐ أقل من سنة ☐ من سنة وأقل من 3 سنوات

☐ من 3 وأقل من 6 سنوات ☐ من 6 وأقل من 10 سنوات

☐ من 10 سنوات وأكثر.

3. طبيعة العمل: ☐ عمل فني ☐ عمل إداري ☐ مشرف

☐ رئيس قسم ☐ مدير

الرجاء وضع إشارة (×) عند الدرجة التي توافق رأيكم

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاستقطاب الأخضر						
1	الشركة توضح في إعلانات التوظيف متطلبات مرتبطة بالاستدامة والبيئة					
2	يتم اختيار المتقدمين بناءً على وعيهم بالممارسات البيئية.					
3	تُجري الشركة مقابلات تقيم المواقف والسلوك نحو البيئة.					
4	تُفضل الشركة المرشحين الذين لديهم خبرات سابقة في ممارسات خضراء.					
5	توجد سياسات توظيف تشجع تنوع الخلفيات البيئية والمهارات الخضراء.					
التدريب والتطوير الأخضر						
6	تُنظم الشركة دورات حول كفاءة الموارد وتقليل النفايات					
7	يتم تدريب الموظفين على ممارسات العمل الصديقة للبيئة.					
8	تُشجع الشركة الموظفين على الحصول على شهادات متعلقة بالاستدامة.					
9	تُقيَّم فعالية برامج التدريب البيئي بانتظام.					
10	تُشارك الإدارة المعرفة والموارد لدعم التعلم الأخضر.					
التحفيز والمكافآت الخضراء						
11	توجد مكافآت للموظفين الذين يقللون استهلاك الموارد.					
12	تُربط الحوافز بأهداف بيئية محددة.					

13	تُكافأ الأفكار التي تقلل من أثر العمليات على البيئة.					
14	تُدرج المعايير البيئية ضمن نظام المكافآت السنوية.					
15	تحفيزات غير مالية (اعتراف، شكر) تُستخدم لتشجيع السلوك الأخضر					
	تقييم الأداء الأخضر					
16	يتضمن نموذج تقييم الأداء مؤشرات بيئية واضحة.					
17	تُؤخذ مساهمة الموظف في أهداف الاستدامة أثناء التقييم السنوي					
18	النتائج البيئية تؤثر على ترقيات الموظف					
19	تُستخدم مؤشرات كمية لقياس الأداء البيئي على مستوى الفرد.					
20	يتلقى الموظف تغذية راجعة محددة عن أدائه في الجوانب البيئية.					
	السلوك الريادي					
21	أطرح أفكارًا جديدة لتحسين العمليات أو المنتجات.					
22	أشعر بالحرية لتجربة طرق عمل غير تقليدية.					
23	تُقدَّر أفكاري المختلفة من قبل المشرفين					
24	أنفذ حلولاً جديدة قابلة للتطبيق داخل العمل					
25	أسهمت في إدخال تحسينات فعلية أو منتجات جديدة خلال السنة الماضية					
26	أبحث عن طرق لتحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة					
27	أبادر بحل المشكلات دون انتظار توجيه من الإدارة					

28	أتحمل مسؤولية إنجاز مشاريع إضافية خارج نطاق عملي الأساسي					
29	أطلب الموارد أو الدعم لبدء مبادرات جديدة					
30	لا أخشى تجربة حلول قد تفشل إذا كانت ممكنة النتائج					
31	أقبل التغيير حتى لو كان مصحوبًا بمخاطر مهنية محسوبة.					
32	أستعد لتحمل تبعات تجربة طرق عمل جديدة عند الحاجة					