

توظيف إدارة المواهب الخضراء والدور المعدل للأبداع الأخضر في
تحقيق الميزة التنافسية الخضراء (دراسة ميدانية على شركات قطاع
التعدين الأردنية)

**Employing Green Talent Management and The Moderating
Role of Green Innovation in Achieving a Green Competitive
Advantage (A Field Study on The Jordanian Mining Sector
Companies)**

اعداد الطالبة

نور عماد مجيد

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2023

تفويض

انا نور عماد مجيد، افوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا والكترونيا
للمكتبات او المنظمات والمؤسسات المعنية بالابحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: نور عماد مجيد

التاريخ: 2023/1/21

التوقيع: نور عماد

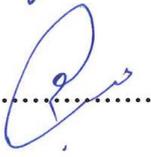
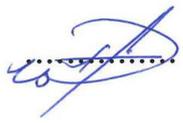
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ : توظيف إدارة المواهب الخضراء والدور المعدل للأبداع الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية الخضراء (دراسة ميدانية على شركات قطاع التعدين الأردنية).

للباحثة: نور عماد مجيد.

وأجيزت بتاريخ: 2023/01/21.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د. احمد علي صالح	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. علي محمد العضايلة	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عبدالعزيز احمد الشرباتي	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. اكثم عبدالمجيد الصرايرة	عضواً من خارج الجامعة	جامعة البلقاء التطبيقية	

شكر وتقدير

"ترفع درجات من نشاء وفوق كل ذي علم عليم"

صدق الله العظيم

(يوسف 76)

أتوجه بكلمات شكر وامتنان لمشرفي منارة العلم الأستاذ الدكتور (احمد علي صالح) على قبوله الاشراف على هذه الرسالة، وما قدمه لي من نصح وتوجيه، وما ابداه من ملاحظات كان لها الأثر في تجاوز الصعاب، ولسعة صدره وفيض انسانيه، فقد كان لي أستاذا وابا، فلولا جهوده ماخرجت الرسالة بهذه الصورة فجزاه الله خيرا.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان الى أعضاء الهيئة التدريسية وجميع الموظفين المحترمين، وكل من ساهم بتقديم المساعدة لي خلال فترة دراستي في جامعة الشرق الأوسط.

الإهداء

أوشكت ثمار هذا العمل ان تقطف وها قد حان الوقت لزفير انفاسي ان يعبر..
 فألى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من كآت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة.. إلى من حصد
 الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير.. ابي
 إلى من كانت ساقية للحب.. إلى من نذرت عمرها في أداء الرسالة، وسعت صابرة للوصول بنا
 إلى أعلى درجات النجاح ، إلى من علمتني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة
 والإصرار.. إلى من شاركتني افراحي وعضدت احزاني.. أمي
 إلى من سار معي نحو الحلم.. خطوة بخطوة بذرناه معاً.. وحصدناه معاً.. زوجي
 إلى عزوتي وسندي في الحياة وعوني في مسيرتي .. اختي
 إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي وثمره فؤادي .. ابنائي

إلى بلدي العراق

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحثة

نور عماد مجيد

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الاهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الأشكال.....	ي.....
قائمة الملاحق.....	ك.....
الملخص باللغة العربية.....	ل.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	م.....

الفصل الأول : لاطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة.....	2.....
ثانياً: مشكلة الدراسة.....	4.....
ثالثاً: أهداف الدراسة.....	6.....
رابعاً: أهمية الدراسة.....	6.....
خامساً: أسئلة الدراسة.....	8.....
سادساً: فرضيات الدراسة.....	9.....
سابعاً: أنموذج الدراسة.....	11.....
ثامناً: حدود الدراسة.....	11.....
تاسعاً: محددات الدراسة.....	12.....
عاشراً: التعريفات الإجرائية.....	12.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:.....	16.....
إدارة المواهب الخضراء.....	16.....
إدارة المواهب الخضراء الصلبة:.....	24.....
إدارة المواهب الخضراء الناعمة.....	25.....
الميزة التنافسية الخضراء:.....	30.....
نمو الشركة:.....	33.....
صورة الشركة.....	35.....

36.....الابداع الأخضر:

40.....ثانياً: الدراسات السابقة:

60.....ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الفصل الثالث : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

62.....أولاً: منهج الدراسة

62.....ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

64.....رابعاً: أدوات الدراسة:

78.....خامساً: متغيرات الدراسة

78.....سادساً: المعالجة الاحصائية:

الفصل الرابع: نتائج الدراسة (التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات)

81.....اولاً: المقدمة

81.....ثانياً: وصف إجابات افراد العينة وتقديراتهم لمتغيرات الدراسة وابعادها

93.....ثالثاً: اختبار ملائمة نموذج الدراسة:

95.....رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

116.....أولاً: تمهيد

116.....ثانياً: مناقشة متغيرات الدراسة

118.....ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

123.....رابعاً: التوصيات والدراسات المستقبلية

127.....قائمة المراجع

127.....المراجع العربية:

130.....المراجع الاجنبية:

141.....المواقع الالكترونية:

الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
62	عدد افراد مجتمع الدراسة	3-1
64	طريقة سحب العينة بالأسلوب العشوائي الطبقي التناسبي	3-2
65	مراجع تطوير فقرات الاستبانة	3-3
67	قيم التشبع (التحميل) لفقرات عامل إدارة المواهب الخضراء (الصلبة)	3-4
68	قيم التشبع (التحميل) لفقرات عامل إدارة المواهب الخضراء (الناعمة)	3-5
69	قيم التشبع (التحميل) بأسلوب التحليل العملي التوكيدي لفقرات بعد (نمو الشركة)	3-6
69	قيم التشبع (التحميل) بأسلوب التحليل العملي التوكيدي لفقرات المتغير التابع - الميزة التنافسية (صورة الشركة)	3-7
70	قيم التشبع (التحميل) بأسلوب التحليل العملي التوكيدي لفقرات المتغير المعدل (الابداع الاخضر)	3-8
71	معدل التباين المستخلص (AVE) لأبعاد البحث	3-9
73	نتائج الصدق التمييزي بطريقة (فورنل ولاركر) (Furnell and Larker)	3-10
74	نتائج ثبات متغيرات وابعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ (الفا) واسلوب الثبات المركب (CR)	3-11
76	وصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية	3-12
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق ادارة المواهب الخضراء	4-13
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لترتيب ادارة المواهب الصلبة الخضراء	4-14
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لترتيب ادارة المواهب الناعمة الخضراء	4-15
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق المزايا التنافسية الخضراء	4-16
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق نمو الشركة	4-17
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق صورة الشركة	4-18

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق للابداع الاخضر	4-19
93	مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة	4-20
94	نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة	4-21
96	نتائج الفرضية الرئيسية الأولى أثر إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء	4-22
99	نتائج الفرضية الفرعية الأولى أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة	4-23
100	نتائج الفرضية الفرعية الثانية أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة	4-24
102	نتائج الفرضية الفرعية الثانية أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة	4-25
104	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة	4-26
104	خلاصة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة منها	4-27
105	نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الأولى	4-28
107	نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية	4-29
109	نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية	4-30
111	نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية	4-31
112	نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية	4-32
114	خلاصة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة منها	4-33

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الفصل - رقم الشكل
11	انموذج الدراسة	1-1
63	خطوات المعاينة لتحديد مجتمع الدراسة وعينتها	3-2
72	نتائج برمجة SMART PLS 4.0.8.3 لقياس الصدق البنائي التقاربي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي	3-3
75	قيم التحميل المعيارية اضافة الى قيمة الثبات بطريقة كر و نباخ الفا (CA) معروضة داخل الدائرة التي تمثل المتغير	3-4
75	قيم التحميل المعيارية اضافة الى قيمة الثبات المركب (CR) معروضة داخل الدائرة التي تمثل المتغير	3-5
95	اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الرئيسية الأولى لبيان أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء .	4-6
97	اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الرئيسية الأولى لاختبار أثر إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء	4-7
98	اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى لقياس أثر إدارة المواهب الصلبة على نمو الشركة	4-8
100	اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى لقياس أثر إدارة المواهب الصلبة على صورة الشركة	4-9
102	اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الأولى لقياس أثر إدارة المواهب الناعمة على نمو الشركة	4-10
103	اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الأولى لقياس أثر إدارة المواهب الناعمة على صورة الشركة	4-11

قائمة الملاحق

اسم الملحق	رقم الملحق
اسئلة استطلاعية بشركات التعدين حول متغيرات الدراسة	1
قطاع التعدين في الاردن	2
الاستبانة	3
قائمة محكمي الاستبانة	4
كتاب تسهيل المهمة	5

توظيف إدارة المواهب الخضراء والدور المعدل للإبداع الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية الخضراء (دراسة ميدانية على شركات قطاع التعدين الأردنية)

إعداد: نور عماد مجيد

إشراف : الاستاذ الدكتور أحمد علي صالح

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحري توظيف إدارة المواهب الخضراء والدور المعدل للإبداع الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية الخضراء في شركات التعدين الأردنية (الفوسفات، البوتاس). تألف مجتمع الدراسة من حوالي (731) فرداً من الاداريين في المستويات الادارية التنظيمية الثلاث (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة اشرافية) وقد سحبت منهم عينة بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبيه، بمجموع كلي (253) استبانة تم توزيعها إلكترونياً على الشركتين الا ان الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل كانت (242) وتشكل نسبة (96%) من مجموع الاستبانات الموزعة ، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل هذه البيانات تمثلت بالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار t، والتحليل العاملي التوكيدي باستخدام برمجية SMART PLS 4.0.8.3 ونموذج المعادلة المهيكلة SEM بأستخدام برمجية AMOS.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها بينت نتائج الدراسة أن أبعاد إدارة المواهب الخضراء والميزة التنافسية الخضراء والإبداع الأخضر في شركات التعدين الأردنية تطبق بشكل متوسط، كما تشير النتائج إلى وجود أثر لإدارة المواهب الخضراء (إدارة المواهب الصلبة الخضراء وإدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء (نمو الشركة وصورة الشركة) في شركات قطاع التعدين الأردنية، وعند إدخال متغير الإبداع الأخضر بوصفة متغيراً معدلاً لاثر إدارة المواهب الخضراء بأبعادها على الميزة التنافسية الخضراء تبين انه زاد من اثر إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء . وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ان تمتلك شركات التعدين الأردنية أنظمة تقييم أداء صارمة وثقافة تنظيمية خضراء وهياكل عمل تدعم هذه الثقافة وكذلك تعزيز مبادرات الاستدامة البيئية الخضراء وان تقوم شركات التعدين الأردنية بإنشاء أنظمة موارد بشرية مرنة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب الخضراء، إدارة المواهب الصلبة الخضراء، إدارة المواهب الناعمة الخضراء، الميزة التنافسية الخضراء، الإبداع الأخضر، شركات التعدين الأردنية.

**Employing Green Talent Management and The Moderating Role of
Green Innovation in Achieving a Green Competitive Advantage
(A Field Study on The Jordanian Mining Sector Companies)**

Prepared by: Noor Emad Majeed

Supervised: Professor Dr. Ahmad Ali Salih Abstract

Abstract

The study aimed to investigate the employment of green talent management and the modified role of green creativity in achieving a green competitive advantage in Jordanian mining companies (phosphate, potash). The study population consisted of about (731) individual administrators at the three organizational administrative levels (senior management, middle management, and supervisory management). The valid for analysis was (242), which constituted (96%) of the total distributed questionnaires. The questionnaire was adopted as the main tool for data collection. Descriptive and inferential statistical methods were used to analyze this data, represented by the arithmetic mean, standard deviation, t-test, and confirmatory factor analysis using SMART PLS 4.0.8.3 software. And the structured equation model (SEM) using AMOS software.

The study reached several results, the most important of which is that the dimensions of green talent management, green competitive advantage, and green innovation in Jordanian mining companies are applied on average. The results also indicate that there is an impact of green talent management (green hard talent management and green soft talent management) on the green competitive advantage. (company growth and company image) in the Jordanian mining sector companies, and when introducing the green creativity variable with a moderating variable for the impact of green talent management with its dimensions on the green competitive advantage, it was found that it increased the impact of green talent management on the green competitive advantage. The study recommended several recommendations, the most important of which is that Jordanian mining companies have strict performance appraisal systems, a green organizational culture and work structures that support this culture, as well as promoting green environmental sustainability initiatives, and that Jordanian mining companies establish flexible human resource systems.

Keywords: green talent management, green hard talent management, green soft talent management, green competitive advantage, green creativity, Jordanian mining companies.

الفصل الأول الاطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أسئلة الدراسة

سادساً: فرضيات الدراسة

سابعاً: أنموذج الدراسة

ثامناً: حدود الدراسة

تاسعاً: محددات الدراسة

عاشراً: مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

أولاً: المقدمة

يشهد العالم بشكل عام والاردن بشكل خاص تطور لتكنولوجي هائل ومنافسة كبيرة نتيجة العولمة وأن العالم أصبح قرية صغيرة والتي ولدت صناعات ومنتجات متعددة قسما كبير منها غير صديق للبيئة وسبب زيادة في مستويات التلوث البيئي، وأمام هذه المستويات المتزايدة من التلوث بالإضافة إلى الازمات العالمية المتلاحقة وكان آخرها انتشار جائحة كورونا والتي كان لها أثر كبير على بيئة الاعمال وخاصة الموارد البشرية ورأس المال البشري، تعالت الصيحات والمطالب لزيادة التوجه نحو الممارسات الخضراء فكرا وتطبيقاً.

وافادت دراسة (Oosthuizen, 2019 ; Duffett et al., 2018) بأن معظم تطورات المنتجات تركز على تقديم القيمة الخضراء للسوق لتعزيز قدرة الشركة الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية. وقام Lin & Chen, (2017) بتحديد مفهوم الميزة التنافسية الخضراء على انها مجموعة الخصائص والسمات المعتمدة على القدرة الديناميكية الخضراء التي تتمتع بها الشركة التي لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين.

اذ تتمتع المنظمات التي تخطط للتبرع بالمال أو تخصيص الوقت للأغراض البيئية والتي تباع العلامات التجارية الصديقة للبيئة بفرص أفضل لاكتساب ميزة تنافسية (Duffett et al, 2018). ونظرا للتطورات التكنولوجية الحديثة وتزايد مستويات التلوث وضعف الالتزام بمبادئ الاستدامة اتجهت الشركات إلى البحث عن اساليب جديدة وحديثة تقلل من الآثار السلبية على البيئة من اجل تحقيق أرباح بيئية وبالتالي خلق قيمة سوقية وتحقيق تنمية مستدامة واستخدام أكثر كفاءة للموارد الطبيعية والطاقة وفي النهاية تحقيق الميزة التنافسية الخضراء (Alam & Islam, 2021).

إذ يواجه القادة التنظيميون حتمية لتطوير مواهب الموظفين والاحتفاظ بها لمعالجة تغير المناخ العالمي والاستدامة التنظيمية بحيث تهتم بصحة الموظفين لأن إدارة المواهب الخضراء التي تقدم المبادرات الخضراء للموارد البشرية المبدعة دون وجود قواعد صارمة أو قيود تقف أمام الابداع والتطور والعمل بروح الفريق الواحد (Brougham and Haar, 2018; Li et al., 2020; Nirino et al., 2020; Pinto, 2017)، وبوصفة مفهوم ناشئ يُقال إن إدارة المواهب الخضراء في المنظمات هي استراتيجية يحاول القادة التنظيميون من خلالها ضمان جذب المواهب المناسبة ورعايتها والاحتفاظ بها بشكل منهجي (Gardas et al., 2019).

حيث ان اعتماد الممارسات الخضراء المستدامة يُعد أمرًا بالغ الأهمية في التأثير على الميزة التنافسية للشركة وسمعتها (Tang et al., 2018)، لذلك على الشركات ان تكون متفوقة عن منافسيها يجب أن تتبنى ممارسات بيئية فريدة (Dey et al., 2020)، والانخراط في استراتيجيات متميزة (Schedlitzki., 2019).

ومن أجل تفعيل العلاقة بين إدارة المواهب الخضراء وبين المزايا التنافسية الخضراء تم استخدام الابداع الأخضر متغير معدل وذلك لأن الابداع الأخضر يحقق مكاسب لجميع المنظمات التي تواجه الصراعات الكثيرة بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة (خزعل وذياب، 2019)، وان الموظفين الموهوبين يلعبون دورًا حيويًا في نجاح المؤسسة لأنهم القوة الدافعة وراء سلسلة القيمة بأكملها (Prasetyo,2020)، (Habib, 2019). تمت دراسة الأداء الإبداعي للموظفين ليكون مرتبطًا بمتغيرين مهمين، وهما الإبداع الفردي (IC) وسلوكيات العمل المبتكرة (IWB)

وعلى هذا الاساس اقترح (Kalyar, 2021) لأول مرة مصطلح "مشاركة العمليات الإبداعية الخضراء" أو GCPE، في عام 2021. اي مشاركة الموظف في الأساليب أو العمليات التي تتضمن تحديد المشكلة والبحث عن المعلومات وتوليد الأفكار الإبداعية الخضراء للمؤسسة.

وبناء على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة لاختبار أثر إدارة المواهب الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية الخضراء والدور المعدل للإبداع الأخضر في شركات قطاع التعدين الأردنية لما لهذه الشركات من دور في التنمية الاقتصادية من جهة مقابل ضرورة اهتمامها بالبيئة وخفض معدلات التلوث والاهتمام بالممارسات الخضراء من جهة أخرى، بالإضافة إلى ان شركات هذا القطاع الحيوي لم تتال الاهتمام المطلوب في البحوث والدراسات.

ثانيا: مشكلة الدراسة

تواجه الشركات ضغوطا كبيرة واضحة من الحكومات والمستهلكين ووسائل الاعلام والمنظمات العالمية البيئية الحكومية وغير الحكومية واصحاب المصالح بالتغيير والتوجه نحو ابداع عمليات ومنتجات وهياكل تنظيمية خضراء من أجل الحفاظ على البيئة (الدباغ والسماك، 2021).

ومن هذه الشركات شركات قطاع الاستخراج والتعدين الاردنية إذ تواجه تحديات وأزمات كثيرة نظرا لسعة هذا القطاع وشموليته وتنوع أنشطته مما حدا إلى البحث عن حلول لمواجهة هذه التحديات وإلقاء الضوء على العنصر البشري كونه المورد الأثمن والمرتكز الأساسي في أي معادلة للتطوير ولمواجهة التحديات والأزمات (أبو رمان، 2016).

ومن هذا المنطلق أوصت دراسة (Aboramadan, 2022) على توسيع نطاق الدراسات المستقبلية عن سلوك العمل الاخضر للموظفين.

وطالبت دراسة رمضان ومقيمح، (2021) بإجراء المزيد من الدراسات لتفعيل عملية الابداع الأخضر من خلال دراستها مع متغيرات تنظيمية ذات تأثيرات بيئية.

ووفقا لدراسة Roscoe et al., (2019) فقد قام العديد من الباحثين بدراسة كيفية تعزيز إدارة المواهب البشرية الخضراء للأداء الأخضر لكنهم لم يركزوا على توسيع البحث في علاقة إدارة المواهب البشرية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء خاصة وبقيت منطقة بحاجة إلى التقصي والتحقيق. كما افادت دراسة (Muisyo,at.al,2021) ، بأن الدراسات فشلت في إظهار كيف تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى ظهور ثقافة خضراء وكيف تؤثر هذه الثقافة الخضراء على القدرة التنافسية الخضراء للشركة.

وفي ضوء ما توصلت اليه الادبيات السابقة يتبين أن هناك فجوة معرفية واضحة تتركز في محدودية الاهتمام والتركيز على الميزة التنافسية الخضراء وعلى عمليات إدارة المواهب الخضراء وعدم الوضوح الكافي للتعامل معها، فضلاً عن عدم وجود دراسات سابقة تربط إدارة المواهب الخضراء بالميزة التنافسية الخضراء بإدخال متغير معدل هو الإبداع الأخضر وخاصة في شركات قطاع التعدين الاردنية والتي لها آثار على البيئة وفق طبيعة عملها. وللتأكد من هذه الفجوة ميدانيا قامت الباحثة بإجراء مقابلات استطلاعية في شركتي الفوسفات والبوتاس، ويبين الملحق رقم (1) اسئلة المقابلات ونتائجها والتي تؤكد الفجوة المعرفية حول متغيرات الدراسة حيث تبين محدودية تطبيقات وممارسات إدارة المواهب الخضراء والميزة التنافسية الخضراء والابداع الأخضر بالإضافة إلى عدم الوضوح في علاقة هذه المتغيرات، لذلك جاءت هذه الدراسة لخلق هذه الفجوة المعرفية في شركات قطاع التعدين الأردنية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحري أثر إدارة المواهب الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية الخضراء من خلال الدور المعدل للإبداع الأخضر في شركات قطاع التعدين الأردنية، وذلك عن طريق:

1. بناء إطار نظري لمتغيرات الدراسة الثلاثة الرئيسية (إدارة المواهب الخضراء، الميزة التنافسية الخضراء والإبداع الأخضر).
2. تحديد مستوى تطبيق متغيرات الدراسة الثلاثة (إدارة المواهب الخضراء، الميزة التنافسية الخضراء والإبداع الأخضر) في شركات قطاع التعدين الأردنية.
3. تحديد أثر إدارة المواهب الخضراء في الميزة التنافسية الخضراء في شركات قطاع التعدين الأردنية.
4. تشخيص مساهمة الإبداع الأخضر في تعديل أثر إدارة المواهب الخضراء في الميزة التنافسية الخضراء في شركات قطاع التعدين الأردنية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تعد الدراسة الحالية ذات أهمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية، يمكن بيانها على النحو الآتي:

الناحية العلمية (النظرية):

- تكوين إطار مفاهيمي نظري واضح أحد المفاهيم الحديثة خاصة في قطاع الصناعات التحويلية والتعدينية الأردنية عن متغيرات الدراسة الرئيسية (إدارة المواهب الخضراء، الميزة التنافسية الخضراء والإبداع الأخضر) بحيث يسهم في تحليل مضامينها ومعرفة منافعها وأهميتها.

- زيادة مستوى الوضوح في مفاهيم وأبعاد المتغيرات الرئيسية والفرعية عن طريق جمع وتحليل آراء الباحثين، وأيضاً لفت الانتباه لتناول موضوع الدراسة في القطاعات المختلفة والوصول الى دراسة اشمل وأعمق تعزز اهمية موضوع الدراسة، كما تتنبع أهمية الدراسة لإثراء الأدب النظري في هذا الموضوع بشكل عام، وذلك من أجل المساهمة في سد جزء من الفجوة المعرفية لهذه الموضوعات المهمة التي تمثل فرصة للمنظمات تمكنها من الاستمرار والتطور باستثمار الفرص المتولدة من هذه التحديات.

- المساهمة في رفد المكتبات العلمية بدراسة تسلط الضوء على متغيرات حديثة في الادب الاداري والاستراتيجي، مما قد يحفز الباحثين الآخرين ويمهد الطريق أمامهم للتوسع في دراسة وتحليل هذه المتغيرات في قطاعات مختلفة.

الناحية العملية (التطبيقية):

- تأتي أهمية الدراسة من مساهمتها في تزويد الاداريين في شركات قطاع التعدين بالمعلومات الكافية عن إدارة المواهب الخضراء وتأثيرها على الميزة التنافسية الخضراء لمنظماتهم والمتغيرات المؤثرة بها.

- تساعد الدراسة الحالية على تقديم نتائج وفهم أوسع لتطبيق إدارة المواهب الخضراء ليعزز من عمليات الميزة التنافسية الخضراء في ظل الإبداع الأخضر.

- تتجلى أهمية الدراسة من خلال تقديم توصيات لمدراء شركات التعدين في كيفية توظيف إدارة المواهب الخضراء للوصول إلى الميزة التنافسية الخضراء من خلال الإبداع الأخضر، مما يعزز ويساهم في عمل الشركة بكفاءة وفعالية.

خامسا: أسئلة الدراسة

أسئلة الدراسة: في إطار ما تم تحديده في مشكلة الدراسة، فإن أسئلة الدراسة كما يلي:

السؤال الرئيس الأول: هل يوجد أثر لإدارة المواهب الخضراء (إدارة المواهب الصلبة الخضراء وإدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء (نمو الشركة وصورة الشركة) في

شركات قطاع التعدين الأردنية؟

وتتبع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. الأسئلة الوصفية:

- ما مستوى تطبيق إدارة المواهب الخضراء في شركات قطاع التعدين الأردنية؟
- ما مستوى تطبيق الميزة التنافسية الخضراء في شركات قطاع التعدين الأردنية؟
- ما مستوى تطبيق الإبداع الأخضر في شركات قطاع التعدين الأردنية؟

2. الأسئلة الاستدلالية:

- هل يوجد أثر لإدارة المواهب الخضراء في الميزة التنافسية الخضراء في شركات قطاع التعدين الأردنية؟
- هل يوجد أثر لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية؟
- هل يوجد أثر لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية؟
- هل يوجد أثر لإدارة المواهب الناعمة على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية؟

- هل يوجد أثر لإدارة المواهب الناعمة على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية؟

السؤال الرئيس الثاني: هل يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الخضراء (إدارة المواهب الصلبة الخضراء، إدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء (نمو الشركة، صورة الشركة) في شركات قطاع التعدين الأردنية؟

وتتبع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية؟

- هل يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية؟

- هل يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية؟

- هل يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية؟

سادسا: فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:

- H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب

الخضراء (إدارة المواهب الصلبة الخضراء وإدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة

التنافسية الخضراء في شركات قطاع التعدين الأردنية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية.
- H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية.
- H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية.
- H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية.
- H02: لا يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الخضراء (إدارة المواهب الصلبة الخضراء، إدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

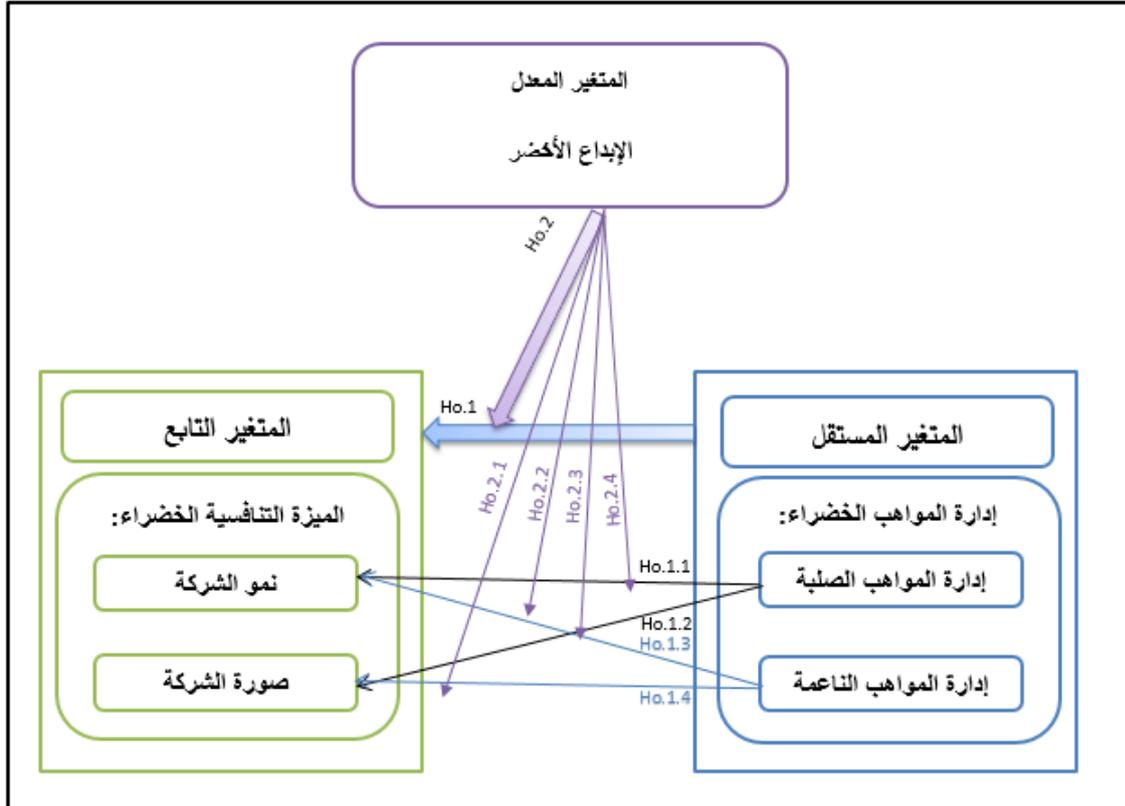
ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- H02.1: لا يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H02.2: لا يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H02.3: لا يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- Ho2.4: لا يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

سابعاً: أنموذج الدراسة

الشكل (1) أنموذج الدراسة



تم عمل النموذج من تطوير الباحثة بالاستناد الى الدراسات التالية:

المتغير المستقل: (Ogbeibu & et. Al., 2021)

المتغير التابع: (Duffett, at., Al., 2018).

المتغير المعدل: (Muisyo, at., Al., 2021)

ثامناً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: شركتي الفوسفات الاردنية و البوتاس العربية كونها الشركتين الاكبر في

عدد العاملين ورأس المال وتتوافر فيهما بعض الممارسات الخضراء.

2. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة من بداية شهر 2022/10.
3. الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية لشركات قطاع التعدين الأردنية.
4. الحدود الموضوعية:
 - المتغير المستقل: إدارة المواهب الخضراء.
 - المتغير التابع: الميزة التنافسية الخضراء.
 - المتغير المعدل: الإبداع الأخضر.

تاسعا: محددات الدراسة

1. أجريت الدراسة داخل الأردن وقد يصعب تعميم نتائجها على الشركات خارج الأردن.
2. طبقت الدراسة على شركات قطاع التعدين الأردنية، لذلك قد يصعب تعميم النتائج على القطاعات الأخرى.
3. واجهت الباحثة صعوبات في الوصول إلى الشركات العاملة في قطاع التعدين في الأردن نظرا لانتشارها في جنوب الأردن وخاصة المناطق الصحراوية والبحر الميت.
4. تعتمد نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها على مدى صدق الاستبانة وثباتها، ومدى دقة استجابة العينة المفحوصة وموضوعيتها.

عاشرا: التعريفات الإجرائية

- أولاً: المتغير المستقل: إدارة المواهب الخضراء (Green Talent Management):
- استراتيجية علمية تتكون من جانبين؛ الأول إدارة المواهب الصلبة الخضراء ويعكس الجانب

الاجرائي والوظيفي؛ والثاني إدارة المواهب الناعمة الخضراء ويعكس الجانب الإنساني والسلوكي، تتبناها شركات قطاع التعدين الأردنية وتم قياس تطبيقها بالفقرات (1-20).

– إدارة المواهب الخضراء الصلبة (**Green Hard Talent Management**): الجانب الاجرائي والوظيفي من إدارة المواهب الخضراء وتمثل منهجية علمية تركز على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأنظمة تقييم الأداء الصارمة والثقافة التنظيمية وإجراءات تعزيز مبادرات الاستدامة البيئية وتم قياس تطبيقها بالفقرات (1 - 10).

– إدارة المواهب الخضراء الناعمة (**Green Soft Talent Management**): الجانب الإنساني والسلوكي من إدارة المواهب والذي يركز على جذب وتطوير المواهب الخضراء والاحتفاظ بهم واشراكهم في عملية اتخاذ القرارات والدعم التنظيمي وممارسات القيادة التي تعزز الاستدامة البيئية وتم قياس تطبيقها بالفقرات (11 - 20).

ثانياً: المتغير التابع: الميزة التنافسية الخضراء (**Green Competitive Advantage**): تفرد الشركة بميزات تخلق الفارق عن المنافسين نتيجة لامتلاكها رؤية واضحة حول الإدارة البيئية والابداع المستدام وتم قياس مستواها بالفقرات (21 - 40).

– نمو الشركة (**Company's Growth**): تطور أنشطة الشركة وعملياتها وحصتها السوقية نتيجة لقدراتها على توظيف مواردها بما يخدم أهدافها وتلبية متطلبات البيئة وتم قياس مستواها بالفقرات (21-30).

– صورة الشركة (**Company Image**): التصورات التي يحملها أصحاب المصالح حول ممارسات الشركة ومنتجاتها وعلاقتها مع البيئة وتم قياس مستواها بالفقرات (31-40).

ثالثاً: المتغير المعدّل: الإبداع الأخضر (Green Innovation): العمليات المتجددة او المعدلة

والتقنيات والأنظمة والمنتجات التي تحل محل العمليات القديمة غير الكفؤة بهدف تقليل

الاضرار السلبية على البيئة وتم قياس ممارسته بالفقرات (41 - 50).

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

- إدارة المواهب الخضراء (Green Talent Management)
- إدارة المواهب الخضراء الصلبة (Green Hard Talent Management)
- إدارة المواهب الخضراء الناعمة (Green Soft Talent Management)
- الميزة التنافسية الخضراء (Green Competitive Advantage)
- نمو الشركة (Company's Growth)
- صورة الشركة (Company Image)
- الابداع الأخضر (Green Innovation)
- شركات التعدين في الاردن

ثانياً: الدراسات السابقة

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

خصص هذا الفصل لاستعراض مرتكزات ومفاهيم الدراسة الحالية وعرض الإطار النظري لها

كما تم ورودها في الدراسات والادبيات، وهي كما يلي:

إدارة المواهب الخضراء (Green Talent Management)

يواجه القادة التنظيميون حتمية لتطوير والاحتفاظ بمواهب العاملين للتعامل مع تغير المناخ

العالمي والاستدامة التنظيمية (Nirino et al., 2020).

لا تزال الحرب العالمية على المواهب وكيفية إدارة المواهب من التحديات الرئيسية للمنظمات لا

سيما بالنظر إلى أن المواهب المألوفة بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة ضرورية لمساعدة المنظمات

على الاستجابة للاتفاق العالمي للأمم المتحدة (UNGC) لتعزيز الاستدامة البيئية (Farndale et

al., 2020).

وقدمت دراسة (Ogbeibu et al., 2021) نهج متقدم في تطبيق إدارة المواهب الخضراء في

نيجيريا وأسلوب إدارة يمكن الاعتماد عليها في المنظمات الاردنية بهدف فهم الحاجة إلى التغيير

والتطوير وإدارة الموظفين لتعزيز المبادرات الخضراء في مكان العمل من حيث إدارة المواهب الخضراء

الناعمة والصلبة وجذب والتعرف والاختيار والرعاية والاحتفاظ بالموظفين ووضعهم في مكانهم مع

المهارات الاساسية المناسبة لكل منهم بحيث يقدموا قيمة معاً مع القدرة على قيادة المبادرات الخضراء

في الشركة.

إن إدارة المواهب الخضراء ذات مفهوم ناشئ في المنظمات الاردنية، ويمكن تعريفه أنه هو

إستراتيجية يحاول القادة التنظيميون من خلالها ضمان جذب المواهب المناسبة ورعايتها والاحتفاظ

بها بشكل منهجي، وتتكون إدارة المواهب الخضراء من كل من إدارة المواهب الخضراء الناعمة

والصلابة والجذب والتعرف والاختيار والرعاية والاحتفاظ بالعاملين ووضعهم في مكانهم مع المهارات الأساسية والقيمة معاً مع القدرة على قيادة المبادرات الخضراء في الشركة (Gardas et al., 2018; Bui & Chang., 2019).

تعني الإدارة الخضراء إشراك الإدارة في القضايا البيئية والعمل على توفير أنظمة للحد من الأنشطة الضارة للبيئة والعمل على تعزيز الاستدامة البيئية (Razab et al., 2015).

وهناك تعريف آخر للإدارة الخضراء بأنها عملية واسعة ومنظمة ومستمرة لرصد ومنع ومكافحة الملوثات البيئية بالشركة (Haden et al., 2009).

ويتضح من ذلك كله عمق الأثر والدور الفعال الذي تقدمه إدارة المواهب الخضراء من خلال جذب المواهب من العاملين ورعايتهم وتطوير أدائهم وتدريبهم ورفع أدائهم مما ينعكس إيجاباً على الشركة، ومنافستها والبيئة المحيطة والعاملين.

تعريف الشركة الخضراء :

تعرف الشركة الخضراء على أنها هي الشركة التي تقدم منتجات أو خدمات تهدف إلى استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وتوفير مصادر الطاقة وخفض الاحتباس الحراري وانبعاثات الغازات والحد من الآثار السلبية وتعزيز التأثيرات الإيجابية على البيئة، ويتم ذلك عن طريق ما يلي (Jafri.,2012):

1- توفير المعرفة المتخصصة والاهتمام بتدريب العاملين على الإدارة الخضراء في الشركة مثل تخزين وتوليد الطاقة المتجددة، إعادة تدوير المخلفات، استخدام طاقة لإنتاج منتج فعال، الوعي لدي العاملين بأهمية الحفاظ على البيئة.

2- إيجاد طرق بديلة لخفض التكاليف دون ان تفقد الشركة أفضل المواهب.

3- الاستخدام المباشر للسياسات والمعلومات والتقنيات التي تساهم في تقليل الآثار السلبية على

البيئة.

مفهوم إدارة المواهب الخضراء:

يعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة التي تربط بين إدارة الموارد البشرية والبيئة والمجتمع المحيط مع الأخذ بعين الاعتبار متغير رأس المال المعرفي، والمقصود من إدارة الموارد البشرية الخضراء الممارسات والنشاطات المتميزة والخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية، والناجمة من القرارات والسلوكيات الفريدة التي تهدف إلى تخضير العاملين والشركة عن طريق تعزيز التوجهات الخضراء لتحقيق الأهداف البيئية والتي تتجلى بالمنتجات الصديقة للبيئة التي تتميز بالكفاءة، والأنشطة البيئية، تحقيقاً للتنمية المستدامة، والحفاظ على البيئة من التلوث، وكل ما يؤدي إلى تحسين الآثار الإيجابية، وتقليل الآثار السلبية على البيئة، وتشمل الممارسات الخضراء تطوير أنشطة الموارد البشرية، لتصبح خضراء ابتداءً من التحليل الوظيفي، والاستقطاب، والاختيار الأخضر، وانتهاءً بالتعويضات الخضراء، والتقييم الأخضر، مروراً بعلاقات العاملين الخضراء والتي تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز معنويات العاملين، مما يعود بالنفع على العاملين والشركة على حد سواء، وإنها الأدوات القوية التي تمارسها المنظمات لإبراز كفاءتها الخضراء (Renwick, et al, 2015) (Arulrajah et al, 2015) (Ahmad, 2015), (2013).

وبينت دراسة (Popli, 2014) أن الاهتمام بالمواهب الخضراء والرغبة بالتوجه الأخضر انتقل من الاهتمام على المستوى الشخصي للفرد إلى الاهتمام على مستوى الشركة، وأنه لا بد من تطوير المعايير البيئية لتصبح على المستوى العالمي، وتدرج ضمن إستراتيجيات المنظمات، فالمنظمات تؤثر بالبيئة المحيطة والمجتمع بكافة أطرافه عن طريق منتجاتها وخدماتها التي تقدمها، وأن

الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والتي هي تنفيذ للسياسات تنبثق كجزء من البرامج العائدة للمسؤولية المجتمعية التي تتبناها ، وأن تخضير العاملين والشركة يجب أن يمارس كأنشطة فعلية، مثل: الاجتماعات عبر الإنترنت، وتخفيض استهلاك الأوراق، وطباعتها وكذلك العناية بترشيد الطاقة من قبل العاملين نحو إغلاق الأجهزة عند عدم استخدامها أثناء العمل، وكذلك كافة الانارات، والأمثلة تتعدد.

عرفتها (Deka, 2021) بأنه مفهوم جديد وأصبح معروفاً في جميع أنحاء العالم ولا يوجد تعريف شامل أو محدد له ويختلف تعريفه من شخص لآخر ويهدف إلى تعزيز توفير الطاقة وتقليل الآثار الضارة من استخدامها وتقليل التأثير السلبي للتلوث الناتج عن الصناعات أو العادات المعيشية العامة وبالتالي التحول إلى بيئة خضراء سيؤدي تطبيق التكنولوجيا الخضراء كخطة مؤسسية إلى تعزيز نجاح الأعمال في العالم المتطور باستمرار، الحقيقة الحتمية هي أن المنظمات ستلعب دوراً حاسماً في مكافحة الاحتباس الحراري. ستلبي إدارة الموارد البشرية تقاني الشركة في الممارسات الخضراء بمساعدة الإدارة وموظفيها. قد تصبح المُشغل لأهداف الاستدامة، والتي ستساعد في تحقيق أهداف الشركة.

تتم دراسة اكتساب المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بها لدورها في تحفيز ريادة الأعمال الخضراء للشركات، وهي عملية تعمل على تطوير الموظفين (Collings et al., 2019) هناك محاولة لشرح كيف يمكن أن تكون ممارسات إدارة المواهب مفيدة في تسخير الإمكانيات الإبداعية للموظفين للانغماس في ريادة الأعمال الخضراء للشركات. يتم تقديم سببين لمدى ملاءمة إدارة المواهب للتأثير على ريادة الأعمال الخضراء للشركات. أولاً، تعمل ممارسات إدارة المواهب على إعداد الموظفين ليكون لديهم منظور واسع جنباً إلى جنب مع موقف العمل الإيجابي والتوافق

(Mensah, 2015)، (Mensah, 2019) مع زيادة الحيلة والفهم المحسن، يعمل الموظفون من أجل الحفاظ على الشركة إلى جانب الحفاظ على البيئة حيث تبين ان ادارة المواهب مرتبطة بالابداع وسلوك العمل المستدام (Salau et al., 2018) (van den Broek et al.,2018) في ضوء هذا الدليل، تم اقتراح علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب وريادة الأعمال الخضراء للشركات. ثانيًا، توفر ممارسات إدارة المواهب التي تتمحور حول الموظف حافزا للموظفين للمعاملة بالمثل في نفس العملة. باستخدام الخيمة الأساسية لنظرية التبادل الاجتماعي، (Blau، 1964) يقترح أن الممارسات التنظيمية المتمحورة حول الموظف سوف تستدعي سلوكا مشابها بين الموظفين. ريادة الأعمال الخضراء للشركات هي أحد هذه السلوكيات المؤيدة للتنظيم المتوقع من الموظفين.

المواهب الخضراء هي مزيج من تنمية القوى العاملة والتنمية المستدامة بيئياً، يشير إلى العمال العاملين في الصناعات الخضراء يجب أن تقوم تنمية الاقتصاد الوطني على أساس التنمية المستدامة بيئياً لذلك تحتوي المواهب الخضراء على إمكانية توزيع أرباح هائلة في عملية تحويل العائد الديمغرافي إلى عائد المواهب، يجب أن تكون المواهب الخضراء مساهماً هاماً في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية (Collings et al.2019)

وترى الباحثة أن إدارة المواهب الخضراء هي التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية وممارسة سياسات جدول أعمال بيئي للشركة بحيث يدعم الممارسات المستدامة وزيادة وعي الموظفين ومدى التزاماتهم فيما يتعلق بالاستدامة.

أهمية إدارة المواهب الخضراء:

تكمن أهمية تطبيق إدارة المواهب الخضراء من تقديم رؤى تدعم الآثار السياسية ذات المغزى، وبالتالي تزويد صانعي السياسات والقادة بأدلة جوهرية لوضع إرشادات ذات علاقة بقيادة ذاكرة

التخزين العشوائية الناعمة والصلبة في المنظمات لضمان رعاية رأس المال البشري والمواهب والاحتفاظ بها بشكل مناسب في المنظمات لتعزيز الاستدامة البيئية، ويجب على القادة غرس قيم إدارة المواهب الناعمة الخضراء بدلاً من إدارة المواهب الصلبة الخضراء، وأن رعاية ودعم وإدراك أهمية القيم والكفاءات الخضراء بين الموظفين عملية مهمة لتطوير الموظفين على المدى الطويل مع الالتزام بالاستدامة البيئية (Ogbeibu et al.,2021).

أيد (Almada (2018) أن هناك علاقة بين إدارة المواهب واداء العاملين، وتضيف (2019, Schoemaker) أن إدارة الأداء وتقييم الأداء الأخضر يؤثر بالأداء البيئي للمنظمة ككل، فإدارة المواهب الخضراء قادرة على دمج الأداء البيئي مع نظم إدارة الأداء عن طريق تطبيق مسؤوليات وأهداف بيئية، ومن ثم تقييم انجاز هذه المسؤوليات والأهداف ومن ثم مراقبة السلوك البيئي.

وأوجز احمد (2019) أن الشركة لديها القدرة على التأثير بسلوكيات موظفيها، فإن أهم العوامل الحاسمة للنجاح في تنفيذ الممارسات المستدامة لإدارة المواهب الخضراء هي: عقلية وإدراك العامل، وثقافة الشركة، وكل ما كانت قدرة الشركة على التأثير البيئي على الموظفين كبيرة فإنها تؤثر على أداء الشركة ككل وأصبح من الصعب جداً على المنافسين تقليد المواهب البشرية.

يُعتبر تقييم الأداء البيئي من أكثر المهام تحدياً للشركة حيث أن وضع معايير للأداء البيئي ومؤشرات قياس له على جميع المستويات ومن ثم ربط تقييم الأداء بالوصف الوظيفي مع تحديد الاهداف والمهام الخضراء تتطلب خبرة ودراية بالوعي البيئي. حيث وجد (Masri and Jaaron (2017) أن التقييم يتم باستخدام مؤشرات أداء بيئية تدل على أداء الموظف لوظيفة معينة، كما أكد الباحثان على أهمية تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه البيئي، ومع هذا توصل الباحثان أن

إدارة الأداء الأخضر ليس الطريق الأفضل للتأثير بالأداء البيئي، بل كانت ممارسات التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر ذات أثر أعلى في بناء ثقافة بيئية وبالتالي التأثير على الأداء البيئي.

عندما يربط مدراء الموارد البشرية الأداء البيئي بالأداء الوظيفي يؤدي ذلك لحفظ البيئة المنظمة من أي خلل. كما وجد (Arulrajah, et al., 2015) أنه يجب أن يتم تقييم الأداء الأخضر للموظف بشكل منفصل أو على الأقل كجزء من نظام تقييم الأداء البيئي في الشركة، بحيث تكون معايير القياس لأداء الموظف الخضراء محاذية لمعايير الأداء البيئي للمنظمة.

من المشاكل التي تواجه المدراء خلال إدارة أداء المواهب الخضراء حسب ما أورده (Mishra, 2017) و (Peerzadah, et al., 2018) هي صعوبة تحديد وإبصال السياسات البيئية وصياغة الأهداف التي من شأنها تطبيق هذه السياسات، كما وجد أن تقييم الأداء الأخضر وإعطاء الموظف التغذية الراجعة عن أدائه البيئي لا يقل أهمية، لأنه عند إعطاء مقياس للأداء، ترتفع قيمة هذا الأداء وبالتالي تُحدد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأداء بشكل أسهل.

ولتجميع عملية إدارة الأداء الأخضر بشكل خطوات، أشار (Rawashdeh, 2018) بأن على المدراء تحديد أهداف ومسؤوليات خضراء لمرؤوسيههم بالإضافة إلى إيجاد خطط عمل لتحقيق هذه الأهداف عن طريق معايير ومؤشرات للأداء البيئي، وهذا يُلهم المدراء أن يكونوا بمستوى المسؤولية عن المخرجات، والهام مرؤوسيههم بتبني السلوك البيئي لوجود نظام مكافآت وجزاءات للأداء البيئي.

افادت دراسة (Luu 2021; Abbas, 2020) بأنه تم تحفيز الموظفين على تحويل مخططاتهم العقلية للموارد العاطفية (الدافعية) والمعرفية (معرفة البيئة) من منظور داخلي تقليدي نحو نظرة أكثر معاصرة موجهة نحو الخارج مع التسبب في الحد الأدنى من الضرر للبيئة الطبيعية حيث ان هذا التحول ناتج عن الوعي بالتدهور البيئي.

وبناء على ذلك، ترى الباحثة انه لا بد من الاهتمام بتطبيق إدارة المواهب الخضراء كمورد حيوي لتطوير ونشر المبادرات الخضراء في جميع أنحاء الشركة، ويجب مشاركة الموظفين في تنمية المهارات الخضراء لتطوير قيم الاستدامة وخاصة الموظفين ذوي المهارات والتطلعات الخضراء كجزء من إعادة التوجيه التنظيمي للتعرف على أجندة الاستدامة ودمجها، وأيضاً للمساعدة في كبح أو التقليل من التأثير السلبي للثقافة الخضراء الصلبة، ويجب على القادة المهتمين بتنمية الصناعة الخضراء في أنظمة إدارة الأداء والإدارة الاستراتيجية للمواهب في الشركة على عمل برامج تدريب الموظفين وزرع قيم الثقافة الخضراء وتشجيع الموظفين عليها.

أبعاد إدارة المواهب الخضراء

في هذه الدراسة سيتم اعتماد أبعاد إدارة المواهب الخضراء التالية (إدارة المواهب الناعمة الخضراء، إدارة المواهب الصلبة الخضراء)، حيث تستلزم إدارة المواهب الخضراء والتي تتكون من إدارة المواهب الناعمة الخضراء وإدارة المواهب الصلبة الخضراء إلى جذب العاملين وتحديدهم واختيارهم ورعايتهم والاحتفاظ بهم وتحديد مواقع عملهم بمهارات وقيم تتمحور حول البيئة جنباً إلى جنب مع القدرة على قيادة المبادرات الخضراء في الشركة (Bui & Chang, 2018). وقد يعود ذلك إلى أن إدارة المواهب الخضراء تعمل على اختيار العاملين لديها والعمل على تشجيعهم والاحتفاظ بهم ووضع العامل المناسب في المكان المناسب سواء كان من بعد إنساني أو إداري.

عرّف (Gradas et al., 2019) عملية إدارة المواهب الناعمة الخضراء على أنها الجانب الانساني من إدارة المواهب الذي يركز على تطوير المواهب الخضراء والاحتفاظ بها، بينما عرف كل من (Adeosun and Ohiani, 2020; Bui and Chang, 2018) إدارة المواهب الصلبة

الخضراء على أنها الجانب الفني من إدارة المواهب الذي يرى المواهب الخضراء مورد حيوي يحتاج إلى إدارة وتحكم فيه بفاعلية وكفاءة.

إدارة المواهب الخضراء الصلبة (Green Hard Talent Management):

إن إدارة المواهب الخضراء الصلبة تعكس الجانب الميكانيكي الموجه نحو السوق من إدارة المواهب الذي يرى المواهب الخضراء كمورد حيوي يحتاج إلى الإدارة والتحكم بفاعلية وكفاءة من خلال أنظمة تقييم الأداء الصارمة، والثقافة التنظيمية الهرمية وهياكل العمل البيروقراطية لتعزيز المزايا التنافسية وكذلك تعزيز مبادرات الاستدامة البيئية (Adeosun & Ohiani., 2020).

وأشار ملاح (2017) بأن تلك المواهب تتسم بثبات قواعدها، وبنيتها الأساسية، فهي مواهب غير قابلة للتغيير، مهما تعرضت له من عوامل خارجية أو داخلية أو طبيعية، وتأتي صلابتها من عدم مرونتها وقابليتها للتغيير، فتعتبر تلك المهارات متجمدة وغير مرنة، ولكن يمكنها أيضاً أن تواكب التطورات من خلال إصدارات تلك المهارات، فحتى لا ننشق عن المعنى الأصيل وجب التوضيح بأنها تلك المواهب ذات القواعد الثابتة التي لا تتغير مهما تدخلت فيها العوامل الأخرى. وعلى سبيل المثال: مهارة استخدام الأجهزة التعليمية، فهي مهارة صلبة لا تتغير مع تغير المكان أو الزمان أو الظروف، فخطوات تشغيل جهاز في كلية داخل جامعة القاهرة، هي نفس خطوات تشغيل نفس الجهاز في كلية داخل جامعة الإسكندرية، فالظروف والمكان والوقت لا يغير من المهارة شيئاً، لذلك تتسم تلك المهارات بالصلابة، وفي مثال آخر: مهارة المحاسبة، أو تعلم المحاسبة هي مهارة صلبة وذلك لأنها تقوم على قواعد ثابتة غير قابلة للتغيير، ولا تتبدل خطواتها ومهامها من مكان لآخر ومن وقت لآخر ومن ظروف لأخرى، على عكس المهارات الناعمة.

ويمكن النظر إلى المواهب الصلبة على أنها المواهب القابلة للتعلم والتي يمكن قياسها ظاهرياً، ولا تتغير من حين لآخر، ولكنها قادرة على التطور، وهذا ما أكدته التعريف التالي: المواهب الصلبة هي قدرات محددة قابلة للتعلم يمكن أن تعرف وتقاس مثل الكتابة والحساب والقراءة والقدرة على استخدام برامج الحاسب، وعلى النقيض المواهب الناعمة أقل حسية وأصعب في التحديد مثل السلوك والتعامل مع الآخرين والاستماع والاشتراك في التحدث، حيث إنه في العمل المهارات الصلبة تشير أكثر للمحاسبة والنماذج المالية (Investopedia).

ان تطبيق إدارة المواهب الخضراء الناعمة يستلزم ان تمتلك الشركة استراتيجية للاهتمام بالموارد الخضراء، كما تبحث الشركة عن الفرص الإبداعية الخضراء، وتتبنى الشركة هيكل تنظيمي يسهل تطبيق المبادرات الخضراء. وتخصص الشركة في هيكلها التنظيمي وحدة متخصصة بالاستدامة البيئية، حيث تؤكد الشركة في تقييم الأداء على الجوانب البيئية، وتعتمد الشركة أهداف التنمية المستدامة كمؤشرات للأداء، كما تتبنى الشركة ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة، وتعمل الشركة وفقاً لقيم تنظيمية تشجع على الاستدامة البيئية، تخطط الشركة مسبقاً للمبادرات البيئية، وتمتلك الشركة إجراءات محددة لتشجيع المبادرات البيئية (Adeosun & et. Al., 2020).

إدارة المواهب الخضراء الناعمة (Green Soft Talent Management):

يشير مفهوم المواهب الناعمة إلى مجموعة من السمات الاجتماعية، والسمات الشخصية، واللغة والعادات الشخصية والتفائل والود الذي يعمل على التمييز بين الناس على اختلافهم، والمهارات الناعمة تعتبر مكمل للمهارات الصعبة. (Schulz, 2008) وعرفها (Campbell's (1990 على أنها السلوكيات التي يمكن ملاحظتها والتي تعمل على تعزيز الأهداف الفردية والتنظيمية وتعزيز الأجندة.

وعرفها أيضا (Motowidlo et al., 1997) على أنها المهارات التي تركز في أدائها على الفعالية الشخصية في علاقات العمل، والعمل على توصيل الأفكار بشكل فعال، وعمليات التخطيط والتنظيم في العمل وحل المشكلات المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة وتشير أيضا إلى المهارات غير الفنية التي يتم إجراؤها في المجالات الشخصية والداخلية التي تعمل على تسهيل تطبيق المهارات والمعرفة الفنية.

وتشتمل المواهب الناعمة على مواهب التعامل مع الآخرين مثل القيادة، التواصل والتفاوض وإدارة التوقعات والتأثير وحل المشكلات واتخاذ القرار (Boyatzis, 1982). والمواهب الناعمة هي إلى حد كبير غير ملموسة، ولا ترتبط بشكل مباشر مع الناتج أو غير ملموسة الناتج، ويتم توظيفها بشكل عام دون استخدام للأدوات (Ferris, Perrewe, Anthony & Gilmore, 2000). وتوصف المواهب الناعمة بأنها القدرة على تطوير أساليب فريدة وفعالة وذلك لإنجاز العمل وفقاً للمعرفة والخبرة لدى الأفراد (Abdullah & Abdul Rahman, 2012). ومصدر كلمة ناعمة يأتي من الحصول غير التقليدي للمواهب التي تعتبر نتيجتها يصعب قياسها (Simpson, 2013). فهي تلك المهارات التي تركز على الإقناع والتأثير على الآخرين (Rao, 2013).

وعرفها (Hajjaj 2014) بأنها السمات والخصائص والشخصية وقدرات الأفراد التي يكتسبونها ومساهماتهم في تعزيز التفاعل مع الآخرين. واتفق كل من (Rongraung, Somprach,) (Khanthap & Sitthisomjin, 2011) مع ما سبق وعرفوها بأنها تلك المهارات التي تساعد على بناء العلاقات والتواصل مع الموظفين ويمكن الحصول عليها وتطويرها من خلال التعلم والتدريب. وبالرجوع إلى (Balachander & Jayam 2015) فهي المهارات التي يتم تبادلها في المجتمع وتحدد درجة الاختلاف بين الأفراد.

ان إدارة المواهب الخضراء الناعمة تعكس الجانب الانساني من إدارة المواهب الذي يرى الموهبة كمورد أساسي لرأس المال البشري الذي يجب رعايته والاحتفاظ به باستمرار والذي يجب دعم رفاهيته بشكل فعال وكفاء في الشركة، في إدارة المواهب الخضراء الناعمة يميل القادة التنظيميون إلى إظهار قيم الإحسان والتحكم المرن وتعزيز التواصل الفعال وتمكين الموظفين والسعي لضمان منح الموظفين درجة كافية من الاستقلالية لتنفيذ مبادراتهم الخضراء، مما يزيد من الرضا الوظيفي والالتزام وزيادة المشاركة الوظيفية من قبل الموظفين تجاه مبادرات المناخ، وبالتالي من المرجح أن يتكيف الموظفون بسهولة مع منظماتهم وتبنيها والاستمرار فيها أيضاً على الرغم من التأثيرات المحتملة المتغيرة للتكنولوجيا المتغيرة بسرعة (Gadas et al., 2019).

ان تطبيق إدارة المواهب الخضراء الناعمة يستلزم من الشركة ان تبحث على مواهب صديقة البيئة مواهب ذات مبادرات بيئية تمكن الشركة من بناء فرق مواهب خضراء، بالإضافة الى ذلك يجب اعداد برامج تطويرية لهذه المواهب بناء على الاحتياجات البيئية وتضمن البرامج التطويرية للمواهب موضوعات تتعلق بأهداف التنمية المستدامة وأيضاً الاحتفاظ بالمواهب ذات المساهمات الخضراء المستدامة، ومنح الشركة حوافز استثنائية للمواهب التي تبتكر حلول بيئية، وأيضاً تمكن الشركة المواهب الصديقة للبيئة من المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإعطاء الشركة الأولوية في الترقية للمناصب القيادية للمواهب الخضراء، وتنمية الشركة القدرات القيادية للمواهب الخضراء. (Ogbeibu & et. Al., 2021)

أهمية المواهب الناعمة:

تعتبر المواهب الناعمة ضرورية ومهمة في التغيير المنظمي، حيث لم تعد المهارات الفنية كافية لنجاح القادة في مواجهة التغيير في البيئة الحالية حيث اكد كلٍ من

(Azim et al ،Shahid & Asiahbinti, 2012); Hajjaj, 2014); Brungardt, 2011)

;Rao, 2013) على أهمية المواهب الناعمة للموارد البشرية:

1. المساهمة الفعالة في تقليل النسب السلبية للصراع بين الموظفين.
2. تساعد هذه المهارات على التقليل من الإجهاد في العمل.
3. تؤدي إلى بناء نوع من التوازن بين علاقات الموظفين الشخصية والوظيفية.
4. تعمل على تقوية العلاقات بين الموظفين.
5. زيادة كفاءة الاتصال بين الموظفين.
6. تؤدي إلى زيادة التزام الموظفين وتفعيل مشاركتهم في صنع القرار.

- الفرق بين المواهب الناعمة والمواهب الصلبة للموارد البشرية:

عرّف كل من (Borrego, Morán, Palacio, Vizcaíno & García, 2019) المواهب

الصلبة على أنها المواهب المتعلقة بالمعرفة اللازمة للعمل والخبرة التقنية. والمواهب الناعمة هي المواهب المتعلقة بالصفات الشخصية. وتعرف أيضا على أنها تلك المواهب المحددة والملموسة، والقابلة للتعليم ويمكن قياسها وتعريفها، وعلى العكس في المواهب الناعمة فهي مهارات غير ملموسة ويصعب قياسها بطرق كمية. وتشتمل المواهب الصلبة على المهارات العملية مثل القراءة، الكتابة، الطباعة، حل المسائل الرياضية، واستخدام برامج الحاسوب، اما المواهب الناعمة فهي تعود إلى الشخصية مثل آداب الحوار والاستماع في المناقشات وآداب التعامل مع الآخرين. المواهب الناعمة هي المهارات المتعلقة بالمواقف والسلوكيات والانفعالات بين الأشخاص والتي تؤثر على مخرجات العمل وهي تختلف عن المهارات الصلبة، والتي هي تتعلق بالمعرفة التقنية والقدرات والمهارات المطلوبة لأداء مهمات محددة مرتبطة بالوظيفة (Assyne, 2019).

الموهبة هي عبارة عن القدرة على أداء العمل في مجال معين، وتصنف على أنها موهبة صلبة (Hard Skills) إذا كانت موهبة ملموسة ويمكن وضع مقياس لقياسها مثل مهارات اللغة والمهارات الحسابية والطباعة والكتابة واستخدام الحاسوب والقدرة على تشغيل المعدات، كما ويمكن تصنيفها على أنها موهبة ناعمة (Soft Skills) وهي الموهبة التي يصعب قياسها وتكون ملموسة بدرجة أقل من المهارات الصلبة وتتعلق بمهارات العمل مثل مهارات التواصل مع الآخرين ومهارات لغة الجسد مثل تحمل الضغوطات والصبر والقدرة على الإقناع والتحفيز. فعلى سبيل المثال عند قيام الشركة بتعيين موظف جديد، فيتوجب على المسؤول عن عملية التوظيف أن يقوم بتحديد المهارات الواجب توافرها في هذا الموظف الجديد، فالمواهب الصلبة يسهل تحديدها وتحديد مدى امتلاكها ومدى تمكن المرشح للوظيفة منها، وفي حالة وجود ضعف في جانب معين أو أكثر يمكن تعويض هذا الضعف من خلال عمل برنامج تدريبي خاص للتخلص من ذلك الضعف والعمل على تحسين وتطوير المهارات الناعمة لذلك يجب التركيز عند ترشيح شخص لوظيفة ما، سواء أكان بطريقة التوظيف أو الانتقال، ومن ناحية أخرى يتوجب على المتقدم للوظيفة أن يظهر كلاً من مهاراته الناعمة والصلبة ذات العلاقة بالوظيفة، وفي حالة كان هناك عجز في إحدى المهارات الصلبة فعندها يمكن إبراز مهارة ناعمة تعمل على تغطية جانب الضعف في المهارة الصلبة التي يعاني منها. في جميع الأحوال ينبغي على كل منظمة أن تهتم بتنمية الموارد البشرية لديها بحيث يجب أن يكون لديها برامج مخصصة لتعزيز المهارات الناعمة والصلبة بالتدريب والتحفيز والتوجيه (Baldé, Ferreira & Maynard, 2018)

وأضاف (Al-Kurdi, El-Haddadeh & Eldabi, 2018) أنه في أغلب الأوقات يركز الموظفون بشكل كبير على إنجاز الأعمال ويهملوا المهارات التجارية البسيطة، ويقصد بالمهارات

التجارية أي تلك المهارات المتعلقة بالمظهر الجيد والمميز واللباقة في الحديث والتكلم بكلمات وعبارات مميزة تبرز المتقدم للوظيفة من دون الآخرين. و أشارت نتائج استطلاع للرأي استهدف 900 موظف يعتبروا من أهم مدراء المشاريع الكبيرة أن أهم سبب في فشل المشاريع هو وجود ضعف في المهارات الناعمة، وذلك لأن المهارات غير التقنية (الناعمة) تطورت بشكل كبير في الآونة الأخيرة ليكون دور المهارات التقنية (الصلبة) مكمل ويزيد من إنتاجية الشركات وبالتالي يعمل على تطوير المشاريع نجاحها وزيادة أرباحها (Asher & Popper, 2019).

وترى الباحثة أن إدارة المواهب البشرية الخضراء تتكون من عنصرين رئيسيين هما إدارة المواهب الناعمة الخضراء وإدارة المواهب الصلبة الخضراء، والتي هي ركيزة أساسية في المنظمات والعمليات التجارية بحيث تغطي كافة الجوانب سواء من حيث المواهب الملموسة أو غير الملموسة لتصب جميعها وبشكل تكاملي بين إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية ومدى التزام الموظفين فيما يتعلق بالاستدامة.

الميزة التنافسية الخضراء (Green Competitive Advantage):

هي مواصفات الشركة التي لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين والتي بموجبها تحتفظ الشركة بموقف فيما يتعلق بالإدارة البيئية أو الابداع المستدام (Lin & Chen, 2017).

تستخدم المنظمات الذكية الاستراتيجية البيئية لتشكيل قدرتها التنافسية الخضراء بحيث تمكن المنظمات من إجراء عمليات الأعمال الخضراء كمسؤولية لها القدرة على تكوين صورة خضراء وتتبع الاستدامة بشكل فعال في، ومن أجل تطوير ميزة تنافسية مستدامة يتعين على المنظمات المشاركة في مبادرات مبتكرة خضراء (عبد الحسين، 2019).

ان الشركة التي تقوم بتنظيم عملها ضمن قدرتها على التوظيف والتدريب الأخضر وتحصل على الدافع للحصول على المكافأة الخضراء والتقييم الأخضر تحقق استراتيجية تحسين المنافسة التنافسية، ومما سبق نجد أن اعتبار ثقافة الشركة هي ثقافة خضراء عندما يمكن للموظفين تقليل الآثار السلبية وتعظيم الآثار الإيجابية على البيئة من خلال تجاوز الأهداف التي تسعى إلى تحقيق الربح (Spacek,2019).

يتفق اغلب الباحثين ان الميزة التنافسية هي مجموعة الخصائص والسمات التي تمتلكها اي شركة في تقديم منتجاتها (سلع او خدمات) تتفوق في بعض او كل هذه الخصائص على المنتجات المماثلة لها عند منافسيها في الاسواق ، وهذه الميزة تمنح الشركة امكانية كسب رضا الزبائن وجذب عدد اكبر وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية اعلى ، لذا تكتسب الميزة التنافسية أهمية كونها تمنح الشركة التفوق والتميز في الاسواق على المنافسين لفترة من الزمن قد تطول او تقصر وان تعمل الشركة على استغلال افضل لمواردها المادية والبشرية وزيادة الطاقة الانتاجية وتقليل التكاليف (عبد الحسين، 2019).

ان اعتماد الممارسات الخضراء المستدامة يُعد أمرًا بالغ الأهمية في إضفاء الطابع المؤسسي على السمات والقيم ذات الأهمية الكبيرة للمديرين (Geiger et al., 2019)، اذ يتجلى ذلك في مجموعة من الممارسات التي تشمل تعيين موظفين يتمتعون بوعي أخضر ، واستيعاب العمليات الفريدة التي تفحص وتقيم تماسك المتقدم للوظيفة والتزامه بالبيئة والأشخاص الآخرين (Saeed et al., 2019)، وتوفير التدريب الذي هو صريحًا بشأن السياسة البيئية للشركة والمواقف المتوقعة واعتماد تقييمات الأداء والتعويضات التي تقدم قيمة لأهداف الشركة بشأن الاستدامة (Yong et al., 2019).

مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

1- المصادر الداخلية: تتكون من الموارد الجوهرية والمهارات والقدرات الداعمة مثل الموارد المادية المتكونة من الموارد الرأسمالية التي تنعكس إيجابيا في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة وكذلك بالنسبة للموارد البشرية التي تعد من اهم مصادر الميزة التنافسية وتتمثل بمورد العمالة كعدد و مهارات مختلفة وايضا بقابليتها على التكيف والتسليم وتطوير خبراتها وكذلك تأتي اهميه مصدر الموارد البشرية المتمثل باستخدامات الاموال وكيفية إدارتها بما يخدم توجه الشركة التنافسي وكذلك الحال بالنسبة للموارد غير الملموسة مثل رأس المال الاجتماعي الذي يحقق منه الثقة والالتزام والتعاون والمعرفة الضمنية (محمود ، 2017).

2- المصادر الخارجية: تشكل البيئة الخارجية مصدرا للميزة التنافسية المستدامة حيث أن هيكل الصناعة قد يكون مصدرا للميزة التنافسية بحيث يميز الشركة عن منافسيها وكذلك فإن البيئة الخارجية التي تضم العوامل السياسية والاقتصادية والديمغرافية والتكنولوجية نحو اشراف المنظمات سلبا او ايجابا (مجداب، الحاكم، 2019)

لقد اظهرت المنظمات وعياً متزايداً بتأثير منتجاتها السلبية على البيئة، تزامن مع تزايد الوعي البيئي للزبائن، ان تبني الشركة للاستدامة البيئية من خلال الإبداع الاخضر ودمجها مع استراتيجية الشركة سيؤدي احداث تغييرات ناجحة داخل وخارج الشركة لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق بيئة مستدامة على المدى الطويل (الدليمي، عراك وصلاح الدين، احمد، 2018). كما تشير الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تعرضها منظمة معينة إذا كان الموظفون يفكرون ويتصرفون بما يتجاوز الأهداف المالية لتقليل التأثير السلبي على البيئة والاستفادة القصوى من الشركة "الأنشطة الخضراء"، تحاول الشركات إثبات التزامها البيئي، مما يؤدي إلى إنشاء المواهب

الخضراء في أعقاب هذه القدرة التنافسية، هناك قلق متزايد لقضايا البيئة في المجتمع إلى جانب زيادة وعي المستهلك بقضايا البيئة. لذلك تحرص الشركات على إنتاج سلع تلبي احتياجات العملاء (Lintukangas and Hallikas, 2013).

أبعاد الميزة التنافسية الخضراء:

في هذه الدراسة تم اعتماد أبعاد الميزة التنافسية الخضراء التالية (نمو الشركة، صورة الشركة)، حيث الجهود التي يبذلها المنافسون ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية الخضراء من خلال قياس هذه الأبعاد والتي يصعب تكراره من قبل المنافسين (Duffett et al., 2018).

وترى الباحثة ان بعدي الميزة التنافسية الخضراء نمو الشركة وصورة الشركة له أهمية كبيرة لدى أصحاب المصالح والمجتمع المحلي لكي تحقق الشركة أهدافها وبالتالي تنعكس ايجابا على ثروة المساهمين.

أولاً: نمو الشركة (Company's Growth):

هو عبارة عن مراعاة مستوى نضج الشركة واتجاهها والنتائج المطلوبة للابداع من حيث تطوير منتج جديد أو حماية الحصة السوقية للمنظمة وتوسيع حصتها السوقية والاحتفاظ بعدد أكبر من الموظفين وتحسين كفاءة الشركة وزيادة الاعتراف في السوق والتبرع بالمال وتخصيص الوقت للأغراض البيئية التي تؤثر على نمو الشركة (Spacek, 2019).

حيث على الشركة ان تسعى لإنتاج معدوم الانبعاثات، وتقييم وضعها في السوق المستهدف باستمرار، كما تعظم الشركة حصتها السوقية عن طريق التكامل الخلفي، وتتعامل بمسؤولية رشيدة مع الموارد البيئية، وامتلاك الشركة خطة لإدارة النفايات، واجراء الشركة تحليلات مستمرة للأسواق المستهدفة. وأيضا تطوير الشركة لمحفظة اعمالها بناء على الفرص الخضراء. وسعي الشركة للتوسع

بالأسواق الحالية من خلال منتجات صديقة للبيئة. وتحسين الشركة عملياتها باستمرار لتقليل الضرر البيئي وامتلاكها رؤية لدخول أسواق جديدة مبنية على أساس المنتج الاخضر (Spacek, 2019).

كما تعد النوعية من أهم المؤشرات التي تبين للشركة مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكلما كانت جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أفضل كلما انعكس على أفضلية الشركة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق. تعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها الشركة كاستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع، وتحقيق أهداف الشركة التنافسية (Chen, et al, 2013) كما تعرف بأنها سياسة تتبعها الشركة لتقييم مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تتفق وتلبي توقعات العميل (Grzanic,2007).

ويرى (Dostie, 2014) أن الشركات تركز على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، والذي ينعكس على رضا الزبائن، ويلبي توقعاتهم، فمن المهم للشركة أن يتم تصميم سلع وخدمات تضاهي وتتفوق على نظيراتها في السوق، بحيث تستطيع الشركة من التميز والتفرد بالسلع التي تقدمها، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية عالية، ففي ظل المنافسة التي يشهدها السوق، و الوضع الاقتصادي المتغير، كان لا بد أن تسعى الشركات لبذل جهد استثنائي لتوفير وتوليد سلع وخدمات متميزة، وتجويدها، بهدف تحقيق رضا الزبائن، وخفض التكاليف وتحقيق حصة سوقية أكبر، وتحسين معدل العائد على الاستثمار.

كما تلعب الضغوطات التنافسية دورا في تسارع وتيرة التغير السوقي، ولذلك تسعى الادارات إلى تطوير مهارات وكفاءات موظفيها وعاملها، بهدف تحسين الأداء، والابداع واستحداث خدمات وسلع جديدة، تتصف بكونها عالية الجودة ومتفردة، تنافس غيرها في السوق وتتفوق عليهم. وحتى تستطيع الشركة من الهيمنة على السوق، لا بد أن تسعى إلى إتباع نهج صحيح، والسير على خطى واضحة

ودقيقة في تقديم الخدمات التي يحتاجها الزبائن، وتلبية متطلباتهم، وتحقيق توقعاتهم، والعمل المستمر على تطوير السلع والخدمات، وتحسين نوعيتها، وتميزها عن السلع المتوفرة في السوق، بما يحقق للشركة ميزة تنافسية عالية على الصعيدين المحلي والدولي (Abou-Moghli, et. Al, 2012)

وترى الباحثة أن نمو الشركة يرتبط بأدائها بحيث يتم من خلال النمو في موجودات الشركة ونتائج أعمالها وأرباحها مما يؤدي إلى زيادة قيمتها السوقية وقيمة أسهمها في السوق مقارنة مع المنظمات المنافسة سواء كان النمو كمي مثل زيادة الانتاج وعائدات المبيعات وحجم الموارد والاستثمارات او نوعي مثل تطوير جودة الانتاج أو جودة العلاقة بالزبائن.

ثانياً: صورة الشركة (Company Image)

لقد عرف (2018) Duffett, at., Al ., صورة الشركة أنها عبارة عن أنشطة الشركة للمجتمع البيئي الذي يؤثر بشكل إيجابي على سمعة الشركة.

بينما عرفها الشيخ (2019) أنها مجموعة المعارف والتجارب والخبرات المتراكمة التي تتشكل في ذهن الجمهور وترسم انطباعاً معيناً من خلال عدة وسائل اتصالية تشكل هذه الانطباعات وتؤثر في سلوك الأفراد تجاه الشركة وترتبط هذه المعارف المتراكمة بعواطف الافراد واتجاهاتهم وعقائدهم وعاداتهم الاجتماعية.

ويرى العامر (2019) أن صورة الشركة هي الخريطة الذهنية التي يستطيع الانسان من خلالها أن يفهم ويدرك ويفسر الأشياء.

يشير مفهوم الصورة الى تصورات المستهلكين عن منتجات الشركة حيث تستخدم الشركة جميع الاصول المتاحة للحصول على المزايا التنافسية التي تمنحها مكانة متميزة بالنسبة للمنافسين والحفاظ عليها (Malancea, 2021).

بحيث تتبنى الشركة مبادرات بيئية لتطوير المجتمع، وسعيها لزيادة منتجاتها الخضراء سنويا، واحترام الشركة للسياسات البيئية النافذة، ومشاركتها بشكل استباقي في أنشطة المجتمع البيئية، واهتمامها بتقديم الخدمات المستندة على رغبات الزبائن، وتطبيقها لممارسات المسؤولية الأخلاقية، وأيضا تنفيذ الشركة لمبادرات خيرية بدافع تطوعي، ومساهمتها في تطوير البنى التحتية للمجتمع المحلي، وكذلك توظيفها لنسبة معينة من افراد المجتمع المحلي، وعملها على تطوير سمعتها من خلال ترصين علاقتها مع البيئة، واعتبار الشركة ان تطوير منتجاتها الصديقة للبيئة وسيلة لتعزيز صورتها في السوق العالمي (Duffett, at., Al., 2018)

وترى الباحثة أن الصورة الذهنية وسمعة الشركة لها تأثير فعال لدى المجتمع المحلي وأصحاب المصالح وبناء صورة الشركة بشكل متراكم واندماج الشركة بالمجتمع المحيط والبيئة المحيطة والشعور بعقائدهم وعاداتهم وتقاليدهم مما يجعل الشركة جزء منهم تشعر بألمهم وتعيش معاناتهم وتشاركهم مشاكلهم وافراحهم.

الابداع الأخضر (Green Innovation):

تواجه الشركات في الوقت الراهن تحديات كبيرة تهدد الاستدامة البيئية، ولمواجهة هذه التحديات يتطلب انتاج منتجات وادارة عمليات صديقة للبيئة، من خلال منتج اخضر يسهم في تحقيق الاستدامة البيئية ومواجهة تلك التحديات.

لا يتركز التركيز على تطبيق الابداعات اللوجيستية حصرياً على أعمال الإنتاج، ولكنه يتعلق بالسلسلة بأكملها بدءاً من الموردين مروراً بالمنتج وحتى العميل. تركز العديد من الشركات ليس فقط على تحسين عمليات الإنتاج، ولكن أيضا على تنفيذ وتطوير الابداعات في مجال الخدمات اللوجستية.

الابداع هو ضرورة لجميع العمليات اللوجستية ليس فقط من خلال الانحلال في النقل ومع ذلك، يجب نقل الانحلال أيضا إلى عمليات المعلومات والمستودعات (Gubova, 2020).

مفهوم الابداع الاخضر:

يمكن لمفهوم الابداع أن يخلق التباساً مع تعريفات أخرى مماثلة، مثل التحسين والتطوير والاختراع والاكتشاف. إن الابداع هو إطلاق منتج جديد أو تحسين ما هو موجود بالفعل، أو إدخال طريقة جديدة للإنتاج، أي الابداع في العملية، وفتح سوق جديد، ومصدر جديد للمواد الخام أو السلع شبه المصنعة، وشكل جديد من التنظيم الصناعي. تؤدي التغييرات السريعة في التقنيات إلى أن الشركات ليس لديها الوقت لتكريس الوقت للبحث والتطوير لمنتجات وخدمات جديدة. يتم استهلاك الأصول الملموسة بسرعة كبيرة من الناحية الأخلاقية، وذلك نتيجة للتطور التكنولوجي السريع. هناك تقادم سريع للمنتجات والأنماط. تتأثر قابلية الابداع بعوامل مثل: التقدم التقني الديناميكي، والبيئة التنافسية المتغيرة باستمرار، والاتجاهات في سلوك المستهلكين. تقود غالبية الشركات سياساتها الداخلية بعد عدم تجربة أي شيء جديد كأول مرة، فقط الأشياء التي تم إثباتها واعتمادها (Gubova, 2020) هو البحث عن إدخال تحسينات أو التوصل إلى جديد في المنتجات، العمليات الإنتاجية، وكذلك الممارسات التسويقية والمفاهيم الإدارية، لتكون أقل ضرراً من الناحية البيئية (رمضان ومقيم، 2021).

إن الابداع الاخضر هو عنصر الشركة الحاسم الذي يرتبط بشكل مباشر مع استراتيجية الشركة الحالية والمستقبلية، كونه يعمل على خلق شيء جديد ذو قيمة عالية وله تأثير ايجابي على البيئة المحيطة، ويمكن ربطه باستهلاك الوقود وانبعاث الغازات الخطرة والسامة وإعادة التدوير وغيرها انه

يمثل عملية الحد من كثافة الموارد وتقليل التأثير السلبي على الانتاج، وخلق قيمة مضافة عن طريق التحسين المستمر (عراك وصلاح الدين، 2018).

وأكد (Zahari, 2015) ان الابداع الاخضر يتمثل في العمليات الجديدة او المعدلة والتقنيات والأنظمة والمنتجات التي تحل محل القديمة غير الكفوة وتقليل الاضرار السلبية. وأوضح Ottman (et al., 2010) ان على المنظمات الانتقال بإبداعاتها الى الابداع الاخضر الذي يضيف وصف بيئي لتلك المنتجات والخدمات التي تسعى الى حماية البيئة الطبيعية او تحسينها، من خلال الحفاظ على الطاقة والموارد والحد من/ أو القضاء على المخلفات والسموم والنفايات والانبعاثات.

وبين (Nunes, 2011) ان الابداع الاخضر يتمثل بمجموعة من الممارسات والانشطة التي تهدف الى انتاج سلع وخدمات صديقة للبيئة التي تعد جزءا من استراتيجية الاعمال في الشركة، ولها دور كبير في النجاح التنظيمي او فشله.

يمكن تعريف الابداع الأخضر أنه شكل من أشكال الابداع الذي يهدف إلى تحقيق هدف التنمية المستدامة من خلال الحد من التأثيرات على البيئة أو تحقيق استخدام أكثر كفاءة ومسؤولية للموارد الطبيعية والطاقة (خزعل وذياب، 2019).

ويرى (الدباغ والسماك، 2021) أن الابداع الأخضر هو إنتاج، أو استيعاب، أو استغلال منتج، أو عملية إنتاج، أو خدمة، أو إدارة أو طريقة عمل جديدة بالنسبة للمنظمة والتي تؤدي إلى تقليل المخاطر البيئية أو التلوث أو الآثار السلبية الأخرى.

مما سبق يمكن القول إن الابداع الأخضر هو الابداع في التقنيات التي تساهم في منع التلوث وتوفير الطاقة وتصميم منتجات خضراء وتقليل المخاطر البيئية مما يعزز من الاستدامة ويحقق الميزة التنافسية، (الدليمي وصلاح الدين، 2018).

أهمية الابداع الأخضر:

تكمّن أهمية الابداع الأخضر في الشركات في: (Huo, et al., 2020)

- تقليل التلوث وتحسين الأداء البيئي، تحسين إنتاجية الموارد والخدمات.
- زيادة كفاءة استخدام الطاقة وتقليل النفايات، تخفيض تكلفة المواد المنتجة، تقديم منتجات خضراء جديدة.

يعتمد الابداع في المنتجات أو الخدمات الخضراء على اجراء وتطوير المنتج أو الخدمة أو

تصميمه في بعض البنود وهي: (Abdullah et al., 2016)

1- إنتاج المنتجات التي تحمل أقل قدر من التلوث، واختيار المنتجات التي تستهلك أقل قدر من الطاقة والموارد.

2- تستخدم الشركة أقل كمية من المواد لتطوير المنتج أو تصميمه، يسهل إعادة تدوير المنتج وإعادة استخدامه.

مؤشرات قياس الابداع الأخضر

من الطرق التي تجعل الشركة متبنيه للإبداع الأخضر هي استبدال الآلات القديمة بآلات جديدة صديقة للبيئة، وعمل الشركة على تخفيض نسبة المكونات الضارة داخل منتجاتها، واستخدام مواد خام صديقة للبيئة، واهتمام الشركة بإعادة التدوير، وتخفيض الانبعاثات الملوثة للبيئة في عملياتها، وأيضا تطوير الشركة مرافق الانتاج الحالية من اجل الحفاظ على البيئة، وتكيفها مع الظروف المتغيرة للبيئة عن طريق استخدام تقنيات أحدث، وتشجع للعاملين على تقديم مشاريع صديقة للبيئة، وسعيها إلى تصميم منتجات من دون عيوب مضرّة للبيئة، وتغليف الشركة لمنتجاتها بمواد صديقة للبيئة قابلة للتدوير. (الدليمي وصلاح الدين، 2018).

ثانياً: الدراسات السابقة:

1. دراسة (Lin & Chen (2017)، بعنوان:

Determinants of green competitive advantage: the roles of green knowledge sharing, green dynamic capabilities, and green service innovation

محددات الميزة التنافسية الخضراء: أدوار مشاركة المعرفة الخضراء، والقدرات الديناميكية الخضراء، وابداع الخدمات الخضراء.

هدفت الدراسة الى التحقق من العلاقة بين مشاركة المعرفة الخضراء، والقدرات الديناميكية الخضراء، وابداع الخدمات الخضراء والميزة التنافسية الخضراء، تم تحليل البيانات باستخدام الاحصاء الوصفي. طبقت هذه الدراسة في الصين، تم تصميم وتوزيع الاستبانة على (20) موظفاً بدوام كامل مع خبرة عمل لا تقل عن ثلاث سنوات وتم تصميم الاسئلة على مقياس ليكرت المكون من سبع نقاط حيث أن 1 يمثل لا أوافق بشدة و 7 أوافق بشدة. وتم تحليل البيانات على برنامج التحليل الاحصائي SPSS V 22.

كانت نتائج الدراسة هي ان المتغيرات الكامنة تتمتع بموثوقية جيدة فضلاً عن صحتها التمييزية والمتقاربة، وتحليل النموذج العالمي لتقاسم المعرفة الخضراء يعطي نتائج مقبولة، وأكدت الدراسة على أن مشاركة المعرفة الخضراء تعمل على تحسين القدرات الديناميكية الخضراء وابداع الخدمات الخضراء والميزة التنافسية الخضراء، كما وجدت الدراسة أن ابداع الخدمات الخضراء تتوسط جزئياً في العلاقة الايجابية بين الميزة التنافسية الخضراء وسابقتها الميزة الديناميكية الخضراء.

أوصت الدراسة إلى الحاجة إلى إنشاء أو تشكيل ميزة تنافسية للمنظمات، تعد "إدارة المعرفة" و"القدرات" عوامل مهمة لا يمكن تجاهلها. في بيئة اليوم لا يمكن للناس الاعتماد على الأساليب

القديمة لتحقيق إيرادات جديدة. يتطلب جمع الإيرادات بعض الابداع داخل الشركة، سواء في المنتجات والخدمات وتعزيز ابداع الخدمات كجزء من استراتيجيات التنمية الاقتصادية التنظيمية. ستؤدي مشاركة المعرفة الخضراء إلى تحقيق نجاح كبير وزيادة الأرباح. الميزة التنافسية المستدامة هي الميزة التي لا يمكن للآخرين نسخها. يمكن للمنظمات التي تتمتع بميزة تنافسية مستدامة أن تقدم عوائد كبيرة للمساهمين.

2. دراسة Duffett et al. (2018)، بعنوان:

A Multi-Dimensional Approach of Green Marketing Competitive Advantage: A Perspective of Small Medium and Micro Enterprises from Western Cape, SouthAfrica

نهج متعدد الأبعاد للميزة التنافسية للتسويق الأخضر: منظور الشركات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر من ويسترن كيب، جنوب إفريقيا

ركزت هذه الدراسة على الميزة التنافسية الخضراء من منظور متعدد الأبعاد، والبحث في أثر أدوات التسويق الأخضر والمتغيرات الوصفية للمنظمة على هذه الأبعاد. تم جمع البيانات من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر من ويسترن كيب / جنوب إفريقيا، وهي منطقة تتميز بقيود طويلة الأجل لاستهلاك المياه، تم النظر في النهج المائي للتكيف المتغير لخصائص المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، تليها دراسة كمية، باستخدام عينة من (237) منظمة، لاختبار كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية مقابل أدوات التسويق الخضراء الراسخة والمتغيرات الوصفية للمنظمة باستخدام الانحدار اللوجستي، تم شرح كل متغير من متغيرات القدرة التنافسية من خلال أداة تسويق خضراء واحدة على الأقل، شرح التبرع بالمال و/أو تخصيص الوقت للأغراض البيئية ثلاثة متغيرات

تابعة، في حين أن بيع المنتجات القابلة للتحلل المعاد تدويرها، المجددة له علاقة عكسية مع اثنين منهم، كان لنوع العمل وعدد سنوات التشغيل أثر كبير على ثلاثة أبعاد.

أوصت الدراسة على استخدام مناطق جغرافية أخرى، بما في ذلك التوزيع الأخضر ومتغيرات الأسعار وعوامل وصفية أخرى (معدل الدوران والاستثمار المسؤول والتدويل).

3. دراسة الدلّيمي وصلاح الدين (2018) بعنوان:

الإبداع الأخضر استراتيجية فاعلة لمواجهة تحديات تحقيق الاستدامة البيئية لمنظمات الاعمال بحث ميداني حول التحديات التي تواجه المنظمات الخدمية ومنظمة UNDP في محافظة الانبار" تهدف الدراسة الى اعتماد الإبداع الأخضر ونشره كثقافة تنظيمية يكون لها دور فاعل في تحقيق الاستدامة البيئية، وزيادة الوعي بالعوامل المؤثرة بها. وتكونت عينة الدراسة 80 مديرا ، كان منهم 60 من العاملين في مستويات تنظيمية مختلفة في عدد من المنظمات الخدمية في محافظة الانبار و20 مهندساً استشارياً في منظمة ال UNDP وجرى استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكانت أهم استنتاجات الدراسة وجود اهتمام من قبل المنظمات الخدمية لمجتمع الدراسة وكذلك منظمة UNDP بالإبداع الأخضر لتحقيق متطلبات الاستدامة البيئية، كما ظهر وجود تحديات عديدة في البيئة العراقية تواجه المنظمات العاملة في محافظة الانبار تهدد استدامة البيئة ومكوناتها بشكل مباشر، ويرجع سبب ذلك الى وجود تحديات تواجه كل من استدامة العوامل الاجتماعية واستدامة العوامل الاقتصادية التنظيمية واستدامة الوعي البيئي.

4. دراسة (Bui & Chang (2018) بعنوان:

Talent management and turnover intention: focus on Danang city government in Vietnam.

إدارة المواهب ونية الدوران: التركيز على حكومة مدينة دانانج في فيتنام

هدفت الدراسة بدراسة محددات نية دوران الموظفين العموميين المهووبين الذين ينضمون إلى برنامجين لإدارة المواهب (TM) في حكومة مدينة دانانج ، فيتنام. استنادًا إلى بيانات المسح من 336 موظفًا عامًا تم تعيينهم بناءً على برنامج TM ، وُجد أن ممارسات ادارة المواهب الصلبة المتصورة مرتبطة بشكل سلبي بقصد تغيير الموظفين بينما لا توجد علاقة بين ممارسة ادارة المواهب الناعمة ونية مغادرة الشركة. يتوسط مشاركة الموظف (EE) بشكل كامل في العلاقة بين ممارسات TM الصلبة المتصورة ونية الدوران ، ويتوسط جزئيًا في العلاقة بين الملاءمة بين الشخص والبيئة (PE) ونية الدوران.

تقترح الدراسة أن المنظمات العامة في مدينة دانانج يجب أن تركز على ممارسات الترجمة الصارمة وتوافق الفرد مع بيئة العمل ، لا سيما مع التنظيم والوظيفة ، للاحتفاظ بمواهبهم.

5. دراسة خزل وذياب (2019)، بعنوان:

الإبداع الأخضر وأثره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكرونجي في كركوك.

هدف البحث إلى تشخيص وتحليل العلاقة بين الإبداع الأخضر (في المنتجات، وفي العمليات) والميزة التنافسية المستدامة في مجموعة شركات الكرونجي، تم تصميم نموذج افتراضي للبحث يعكس طبيعة العلاقة والأثر بين متغيراته، اعتمد البحث على تصميم استبانة بوصفها أداة رئيسية بجمع البيانات والمعلومات، تم توزيع عينة من (94) عاملاً جرى اختبارها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS إصدار 24.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإبداع الأخضر يرتبط ويؤثر معنوياً على الميزة التنافسية المستدامة، حيث كان نصيب الأثر الأكبر في الميزة التنافسية المستدامة بعد الإبداع

الأخضر في المنتجات، وتتوفر اتجاهات ايجابية مقبولة لدى الشركة المبحوثة نحو تطبيق الابداع الأخضر مما انعكس ذلك على ميزتها التنافسية، وأن الشركات المبحوثة تمتلك أداء أفضل بالمقارنة مع منافسيها هذا ما عزز ميزتها التنافسية المستدامة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالأبداع الأخضر الذي يساهم في تعزيز مكانة وصورة الشركة الخضراء، وذلك من خلال إلمام ومعرفة العاملين بالجوانب التي تدعم التوجه الأخضر للمنتجات والعمليات عبر البرامج التدريبية والنشرات الداخلية واللوائح بهدف توعية العاملين بتبني الابداع الأخضر، وضرورة أن تعزز الشركة المبحوثة ثقافة الابداع الأخضر لدى العاملين وتحديد طبيعته وآليات تنفيذه ودفع العاملين للالتزام بمبادئه وشروطه على سبيل المثال ترشيد استهلاك الطاقة، والمواد وتخفيض الانبعاثات والنفايات من العمليات الإنتاجية.

6. دراسة (Gardas et al., 2019) بعنوان:

Green talent management to unlock sustainability in the oil and gas sector.

إدارة المواهب الخضراء لإطلاق العنان للاستدامة في قطاع النفط والغاز.

نظرًا للاحتياجات العالية من المهارات والموارد البشرية، أصبحت إدارة المواهب مجالًا استراتيجيًا أساسيًا لنجاح وبقاء المنظمات المحلية والمتعددة الجنسيات في قطاع الطاقة. يهدف هذا البحث إلى تحديد وتحليل العوائق التي تحول دون إدارة الموارد البشرية المستدامة مع التركيز على إدارة المواهب في قطاع النفط والغاز الهندي. من مراجعة الأدبيات واقتراحات فرق الخبراء، تم تحديد العديد من العوائق المهمة، وتم استكشاف العلاقات المتبادلة بينهما باستخدام تقنية النمذجة الهيكلية التفسيرية الكلية. في وقت لاحق، تم استخدام *matrice d'impacts croisés multiplication appliqués*

à un classement analysis لتحديد الحواجز ذات الكثافة العالية للقيادة. أخيراً، تم استخدام

تجربة صنع القرار ومختبر التقييم لتأسيس العلاقات بين السبب والنتيجة بين الحواجز.

أبرزت نتائج النموذج الهيكلي المتكامل أن ثلاثة عوائق هي "النمو الوظيفي غير المؤكد" و

"ديناميكية الصناعة" و "الافتقار إلى برامج التدريب" كانت عوائق كبيرة. يهدف هذا البحث إلى

مساعدة المديرين الممارسين في فهم العلاقة بين الحواجز وتحديد أكثرها أهمية (القيادة / السببية) في

ربط إدارة المواهب بإدارة الموارد البشرية المستدامة لتحقيق استدامة أعلى للشركات في قطاع النفط

والغاز.

7. دراسة (Roscoe et al. (2019) بعنوان:

Green human resource management and the enablers of green organizational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development.

إدارة الموارد البشرية الخضراء وعوامل التمكين للثقافة التنظيمية الخضراء: تعزيز الأداء البيئي

للشركة من أجل التنمية المستدامة.

أظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) تعزز الأداء البيئي

للشركة. ومع ذلك ، فإن الدراسات الحالية فشلت في التفسير كيف يمكن لمبادرات ادارة الموارد البشرية

الخضراء تمكين ثقافة تنظيمية خضراء أو كيف يمكن لمثل هذه الثقافة ان يؤثر على الأداء البيئي

والتنمية المستدامة للشركة. كما تبحث في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ،

والعوامل التمكينية الخضراء الثقافة التنظيمية والأداء البيئي للشركة. شملت عينة الدراسة 204 موظف

في شركات التصنيع الصينية.

تشير النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المولية للبيئة بما في ذلك التوظيف والتدريب والتقييم و التحفيز يدعم تطوير العوامل التمكينية للثقافة التنظيمية الخضراء. نقترح أن تشمل العوامل التمكينية الرئيسية للثقافة التنظيمية الخضراء القيادة التركيز ، مصداقية الرسالة ، مشاركة الأقران ، وتمكين الموظف.

يساهم البحث في دراسة نظرية إدارة الموارد البشرية من حيث الأصالة وفائدة البحث موضحا أن العوامل التمكينية للثقافة التنظيمية الخضراء تتوسط بشكل إيجابي في العلاقة بين ممارسات GHRM والأداء البيئي. فهم مفصل للمديرين لممارسات GHRM اللازمة للتمكين ثقافة تنظيمية للموظفين المهتمين بالبيئة. أخيراً ، تناول الآثار المحتملة لهذا العمل لتدريس الثقافة التنظيمية الخضراء للمستقبل أجيال من المديرين المسؤولين.

8. دراسة يوسف وايبوب (2020) بعنوان:

أثر تبني أساليب الإبداع على استراتيجية التسويق الأخضر دراسة ميدانية بمؤسسة -
Novapeint Algérie لصناعة الطلاء والبرنيق.

تهدف هذه الدراسة للكشف عن أثر تبني أساليب الإبداع على استراتيجية التسويق الأخضر بمؤسسة صناعة الطلاء والبرنيق Novapeint Algérie بقالمة، وقد تم تطوير استبانة مكونة من 26 فقرة وتوزيعها على عينة شملت 44 مبحوثا، وبعد التحليل باستخدام برنامج SPSS V 24 توصلت الدراسة إلى: مستوى تبني المؤسسة لأساليب الإبداع مرتفع، والأسلوب الأكثر اعتمادا هو أسلوب المجموعات، وجاء مستوى تبني المؤسسة لاستراتيجية التسويق الأخضر مرتفعا، كما أنه يوجد تأثير معنوي لأسلوب العصف الذهني على استراتيجية التسويق الأخضر بينما لا يوجد أثر لأسلوب المجموعات.

أوصت الدراسة بأن على المؤسسات اعتبار عناصر المزيج التسويقي الأخضر جزء لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسة، وتفعيل وإقامة الحملات التحسيسية وبرامج التوعية البيئية للعاملين في المؤسسات العمومية والخاصة، إجراء دراسات ميدانية مشابهة تتناول التعرف على مدى تطبيق الشركات أساليب الابداع؛ حث الهيئات الوطنية بزيادة الاهتمام بمجالي الابداع والابتكار البيئي لخلق منتجات آمنة بيئياً وقابلة للتدوير.

9. دراسة (Gubova, 2020) بعنوان:

Green Innovations in Logistics Supporting The Development of Innovative Green Technologies, Processes, Products and Services in Companies in Slovakia.

الابداعات الخضراء في مجال الخدمات اللوجستية التي تدعم تطوير التقنيات والعمليات والمنتجات والخدمات الخضراء المبتكرة في الشركات في سلوفاكيا.

الهدف الرئيسي من الورقة العلمية هو تحديد وتحليل وتقييم وتعميم استخدام الخدمات اللوجستية الخضراء في سلوفاكيا من أجل تحقيق القدرة التنافسية للشركة في السوق. ستكون اللوجستيات الخضراء واحدة من أكثر الاتجاهات السائدة في لوجستيات الأعمال في الفترة القادمة. السبب وراء ذلك هو في الغالب التفكير البيئي للمنظمات وتشكيل برامج الأعمال لحماية البيئة وكذلك الحفاظ على القدرة التنافسية للمستقبل. تم تناول (135) منظمة، وتم تلقي تعليقات من (95) منظمة قامت بملء الاستبيان. يمكننا تقدير العائد المرتفع بنسبة (70.4%) واستعداد المنظمات لملء الاستبيان. تم تأكيد ذلك أيضاً من خلال فرضية تم اختبارها والتي تنص على أنه على مستوى الأهمية $a = 0,05$ ، هناك اعتماد مهم إحصائياً بين إنفاذ السياسات البيئية وتحسين الخدمات اللوجستية الخضراء. لطالما كانت الاستدامة أحد أهم الأسئلة في هذه الأيام. أكبر مساهمة نحو الاستدامة في العالم هي

الخدمات اللوجستية الخضراء. تساهم الخدمات اللوجستية الخضراء في حماية البيئة بهدف دعم الوسائل البيئية للإنتاج والنقل. يعتقد الباحث أن المنظمات التي تروج للسياسات البيئية تحاول تحسين الخدمات اللوجستية الخضراء في أعمالها.

10. دراسة الدباغ والسماك (2021) بعنوان:

متطلبات إعادة هندسة العمليات ودورها في تبني أبعاد الابداع الأخضر - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المنظمات الصناعية في محافظة نينوى

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وأبعاد الابداع الأخضر في بعض المنظمات الصناعية وتمثل مجتمع الدراسة في محافظة نينوى، تم استخدام الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات من أجل تحديد العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد في البحث، وتم تحليل الدراسة عن طريق برنامج التحليل الاحصائي SPSS إصدار 22. وكان من أبرز نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط وأثر معنوي بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وأبعاد الابداع الأخضر. وأن مفهوم إعادة هندسة العمليات بمتطلباته كافة له أهمية كبيرة في تطبيق الابداع الأخضر، وأن غالبية المديرين في المنظمات الصناعية عينة البحث بإدراك محدود لعلاقة الارتباط والتأثير بين مفاهيم إعادة هندسة العمليات والابداع الأخضر.

وبناء على الاستنتاجات المعطاة تم عرض مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة أن تتبنى القيادات الإدارية في المنظمات الصناعية متطلبات إعادة هندسة العمليات لما لها من أثر إيجابي يسهم في تعزيز أبعاد الابداع الأخضر من أجل حل المشكلات البيئية للمنظمات الصناعية،

11. دراسة Malik et al. (2021) بعنوان:

Enhancing Environmental Performance through Green HRM and Green Innovation: Examining the Mediating Role of Green Creativity and Moderating Role of Green Shared Vision

تعزيز الأداء البيئي من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء والابداع الأخضر: دراسة الدور الوسيط

للابتكار الأخضر والاعتدال في دور الرؤية الخضراء المشتركة

الهدف من هذا البحث هو معرفة كيفية تأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء على الابداع الأخضر للموظفين. علاوة على ذلك، تم استكشاف التأثير الوسيط للابتكار الأخضر بين أنشطة إدارة الموارد البشرية الخضراء والابداع الأخضر. كما تم التحقيق في الاعتدال في الرؤية الخضراء المشتركة بين الابداع الأخضر والأداء البيئي. في هذا التحليل، استخدمنا برنامجي SPSS و AMOS لتشغيل نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة. لاختبار الفرضيات، تم الحصول على البيانات من (437) موظفًا يعملون في مجموعة متنوعة من الصناعات في باكستان.

تظهر النتائج أن إدارة الموارد البشرية الخضراء له تأثير إيجابي وهام على الإبداع الأخضر والابتكار الأخضر. علاوة على ذلك، يتوسط الابتكار الأخضر بشكل كبير في الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابداع الأخضر. هذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لا يمكنها فقط التأثير بشكل مباشر على الابداع الأخضر، ولكن أيضًا التأثير بشكل غير مباشر عليه من خلال الابتكار الأخضر. علاوة على ذلك، تستكشف هذه الدراسة أيضًا أن الارتباط الإيجابي المهم بين الابتكار الأخضر والأداء البيئي يتم تعديله من خلال تعزيز الأداء البيئي المشترك من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء ورؤية الابداع الأخضر. تضيف هذه الدراسة مؤشر الإبداع الأخضر كأحد السوابق الرئيسية للابتكار الأخضر والأداء البيئي إلى الأدبيات السابقة. علاوة على ذلك،

تساهم هذه الدراسة في الأدبيات السابقة باستخدام الرؤية الخضراء المشتركة كوسيط بين الابتكار الأخضر والأداء البيئي. بشكل عام، تدعم نتائج هذه الدراسة جميع الفرضيات المباشرة وغير المباشرة ولها العديد من الآثار النظرية والعملية للإدارة العليا وصناع السياسات لضمان التزام الموظف بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنفيذ الابتكار الأخضر من أجل تحقيق أداء بيئي عالي.

12. دراسة Alam & Islam, (2021) بعنوان:

Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage

دراسة دور المسؤولية الاجتماعية للشركات البيئية في بناء صورة الشركة الخضراء والميزة التنافسية الخضراء

هدفت الدراسة الى دراسة دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات البيئية في بناء صورة الشركة الخضراء والميزة التنافسية الخضراء، تم جمع البيانات والعينة تم إجراء مسح استبيان ذاتي الإدارة في يوليو 2019 في مصانع الملابس في بنغلاديش. استخدمت الدراسة عينات عشوائية بناءً على (53) شركة ملابس مسجلة في بورصة دكا. تم إرسال إجمالي (340) استمارة لجمع البيانات. تم اختيار موظفي الإدارة من المستوى المتوسط والعالي كمستجيبين حيث من المتوقع أن يمتلكوا المعرفة حول الاهتمام بالإدارة الخضراء والسلطة الرسمية لاتخاذ القرارات التشغيلية والإدارية ذات الصلة. من بين الاستبيانات المرسله، تم إرجاع (302) استبيان ووجد أن (268) منها مفيدة لهذا التحليل التجريبي مع معدل استجابة ناجح بلغ (78.30%). تم اختيار صناعة الملابس لغرض البحث لأن هذا القطاع ملزم بالتعامل الصارم مع نفاياته البيئية للامتثال للوائح البيئية. علاوة على ذلك، يواجه هذا القطاع مشكلات امتثال هائلة من مشتريين أجنبى مختلفين. لذلك، هناك ضغط كبير على هذا القطاع من الداخل والخارج.

بينت نتائج الدراسة ان صورة الشركة الخضراء كانت مفيدة في إعدادات الأعمال الحديثة فيما يتعلق بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة، وفي هذا الصدد يمكن أن يلعب المسؤولية الاجتماعية للمنظمات البيئية دوراً حاسماً في بناء صورة الشركة الخضراء والميزة التنافسية الخضراء. أوصت الدراسة إلى إجراءات إدارية استباقية فيما يتعلق بالاستدامة التنظيمية لبناء صورة الشركة الخضراء والميزة التنافسية الخضراء، وأوصت أيضاً الوعي البيئي السائد للعملاء والمبادئ البيئية المرتبطة بها واتخاذ الشركة مبادرات تسويقية خضراء لإرضاء السوق الأخضر في قواعدهم المختلفة. كما أوصت أنه على المديرين تعزيز الشرعية البيئية للمنظمات من خلال ممارسة مبادرات تتعلق بدعم الصورة الخضراء للمنظمة.

13. دراسة (Muisyo et al. (2021)، بعنوان:

The effect of green HRM practices on the green competitive advantage of manufacturing firms.

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء لشركة التصنيع. هدفت الدراسة الى وضع نموذج تجريبي لمدى توسط ثقافة الابداع الأخضر في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء، والبحث هدف إلى مسألتين اولها التحقيق في آثار إدارة الموارد البشرية الخضراء وثقافة الابداع الأخضر والميزة التنافسية الخضراء للمنظمة، وثانيهما لمعرفة إلى أي مدى تقوم ثقافة الابداع الأخضر بإدارة الارتباط بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء لشركات التصنيع في مقاطعة زيجانج في الصين. تم جمع البيانات من (324) موظفاً صينياً من قطاع التصنيع، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع المستويات الادارية في المنظمات، تم استخدام 24AMOS من برنامج التحليل الاحصائي SPSS لاختبار الدراسة والفرضيات.

تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تشمل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير (القدرات الخضراء)، إدارة الأداء والمكافآت والتعويضات (الدافع الأخضر)، ومشاركة الموظفين والقيادة (الفرص الخضراء) لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية الخضراء للمنظمات، كما تشير النتائج إلى أن المنظمات التي تضم ثقافة الابداع الأخضر والتي تشمل ابتكار المنتجات الخضراء وابتكار العمليات الخضراء، تروج للميزة التنافسية الخضراء للمنظمة. كما كشفت الدراسة أن المنظمات التي تجمع إدارة الموارد البشرية الخضراء وثقافة الابداع الاخضر تحقق ثقافة الابداع الاخضر أعلى من تلك التي تمارس إدارة الموارد البشرية الخضراء فقط.

أوصت الدراسة إلى أنه على المديرين ضمان الممارسة الفعالة لإدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتنمية الخضراء، والمكافأة الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر للحصول على ميزة تنافسية خضراء على منافسيهم.

14. دراسة Jirakraisiri et al. (2021) بعنوان:

Translating green strategic intent into green process innovation performance: the role of green intellectual capital.

ترجمة الهدف الاستراتيجي الأخضر إلى أداء ابداع العملية الخضراء: دور رأس المال الفكري الأخضر.

هدفت الدراسة الى تطوير نموذج يصف الآلية التي يمكن للمنظمات من خلالها ترجمة استراتيجية خضراء للبيئة إلى أداء ابداعي للعملية الخضراء. تم جمع البيانات من (514) مديراً في (257) منظمة لاختبار الفرضيات، وتم تصميم استبانة استقصائية للمديرين وفق مقياس ليكرت من سبع نقاط، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة أن الاستراتيجية الخضراء للمنظمة لها تأثيرات ايجابية على الجوانب الثلاثة لرأس المال الفكري الأخضر (أي رأس المال البشري والتنظيمي والعلائقي)، في المقابل هذه الجوانب الثلاثة لها تأثيرات ايجابية على عملية الأداء الابداعي الأخضر، علاوة على ذلك يعمل رأس المال التنظيمي الأخضر بشكل ايجابي على تعديل تأثير رأس المال الترابطي الأخضر على عملية الأداء الابداعي الاخضر، بينما يقل تأثير رأس المال البشري على عملية الأداء الابداعي الأخضر بشكل سلبي.

أوصت الدراسة من أجل تنفيذ استراتيجية خضراء بنجاح خاصة في الصناعات الملوثة مثل الصناعة الكيماائية حيث يحتاج المديرون ليس فقط إلى تطوير موارد الشركة الملموسة، ولكن أيضاً مواردها غير الملموسة، كلما استثمروا في رأس المال التنظيمي الأخضر ارتفع مستوى عملية الأداء الابداعي الأخضر الذي يمكن تحقيقه، ويعتبر رأس المال البشري الأخضر للمنظمة أكثر أهمية من رأس المال التنظيمي والعلائقي لكنه يضعف إبداع رأس المال البشري.

15. دراسة Ogbeibu et al. (2021) بعنوان:

Green talent management and turnover intention: the roles of leader STARA competence and digital task interdependence.

إدارة المواهب الخضراء والنية في دوران العمل: أدوار كفاءة قيادة التكنولوجيا الذكية والذكاء الاصطناعي والروبوتات والخوارزميات وترابط المهام الرقمية.

هدفت الدراسة الى التعرف على إدارة المواهب الخضراء والنية في دوران العمل كأدوار كفاءة قيادة التكنولوجيا الذكية والذكاء الاصطناعي والروبوتات والخوارزميات وترابط المهام الرقمية، تم جمع البيانات من (49) منظمة تصنيع متميزة عبر البورصة في نيجيريا، وعينة الدراسة من القادة

والموظفين من أقسام البحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات. تم أخذ عينات طبقية متناسبة حيث تم تصميم وتوزيع (417) استبانة وتم استلام (372) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي بمعدل (89%)، تكونت الاستبانة وفق مقياس ليكرت من سبع نقاط حيث أن (1) موافق بشدة و(7) غير موافق بشدة، وتم تحليل البيانات من خلال البرنامج الاحصائي SmartPLS.3. سعت الدراسة إلى التحقق في الأدوار التنبؤية لإدارة المواهب الخضراء الصلبة والناعمة وكفاءة قيادة التكنولوجيا الذكية والذكاء الاصطناعي والروبوتات والخوارزميات وترابط المهام الرقمية على والنية في دوران العمل.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن تقنية إدارة المواهب الخضراء الصلبة تتنبأ بشكل إيجابي بنوايا الدوران على العمل، بينما التطورات في التكنولوجيا الذكية والذكاء الاصطناعي والروبوتات والخوارزميات له تأثير سلبي لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على نية الدوران، وأن التطورات في التكنولوجيا الذكية والذكاء الاصطناعي والروبوتات والخوارزميات وترابط المهام الرقمية يخففان من التأثير الإيجابي لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على النية في دوران العمل.

أوصت الدراسة إلى أن المنظمات التي تدير المواهب حاليًا لتعزيز الاستدامة البيئية من خلال غرس قيم إدارة المواهب الصلبة الخضراء، قد تفكر في تبني واعتناق ظاهرة التطورات في التكنولوجيا الذكية والذكاء الاصطناعي والروبوتات والخوارزميات وترابط المهام الرقمية لدفع المهام والعمليات. من خلال وضع استراتيجيات لتعزيز ترابط المهام الرقمية، ويمكن تنفيذ العمليات الروتينية والمشاريع المعقدة بسهولة أكبر ودفعها لتؤدي ثمارها من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية المتميزة (على سبيل المثال، تقنية الواقع المعزز وغيرها). وبالمثل، في حين أنه يمكن وضع سياسات لزيادة تعزيز اعتماد التطورات في التكنولوجيا الذكية والذكاء الاصطناعي والروبوتات والخوارزميات في مكان

العمل، يضمن الممارسون والقادة أيضًا تخصيص الموارد لدعم قبول التطورات في التكنولوجيا الذكية والذكاء الاصطناعي والروبوتات والخوارزميات واستخدامه، لا سيما أنه يمكن أن يعزز التأثير السلبي لإدارة المواهب الناعمة الخضراء والنية في دوران العمل. يتماشى هذا مع اكتشاف الدراسة أن التطورات في التكنولوجيا الذكية والذكاء الاصطناعي والروبوتات والخوارزميات تزيد من قوة إدارة المواهب الناعمة الخضراء لتقليل نية العمل في دوران المواهب في المنظمات. وبالتالي، فإن المنظمات التي تقود المبادرات الخضراء عبر ممارسات ذاكرة الترجمة الخضراء الناعمة ربما تكون قادرة على رعاية مواهبهم والحفاظ عليها من خلال نشر مبادئ التطورات في التكنولوجيا الذكية، والذكاء الاصطناعي، والروبوتات، والخوارزميات.

16. دراسة رمضان ومقيح، (2021) بعنوان:

الدور الوسيط للابداع الأخضر في العلاقة بين المسؤولية البيئية والميزة التنافسية المستدامة

-دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجر السود سكيكدة-

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الالتزام بالمسؤولية البيئية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بواسطة الابداع الأخضر كمتغير وسيط، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تصميم استمارة موجهة إلى عمال مؤسسة الإسمنت حجر السود سكيكدة، حيث بلغت عينة الدراسة 175 عامل، وتم الاعتماد على النمذجة الهيكلية لاختبار صحة الفرضيات باستخدام برنامج-PLS Smart.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية في العلاقة مباشرة بين المسؤولية البيئية والميزة التنافسية المستدامة، وإثبات وجود علاقة تأثير بوجود الابداع

الأخضر كمتغير وسيط، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل عملية الابداع بالمؤسسة محل الدراسة خاصة في المجال البيئي.

17. دراسة (Lozano, Collazzo (2022) بعنوان:

Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness – causality in manufacturing

المسؤولية الاجتماعية للشركات والابداع الأخضر والميزة التنافسية - السببية في التصنيع

هدفت الدراسة الى استكشاف التفاعل بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والابداع الأخضر في تعزيز الميزة التنافسية في التصنيع في سياق السوق الناشئة، تضيف هذه الدراسة الابداع الأخضر كوسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والميزة التنافسية، التصميم، المنهجية، النهج. تم تطوير واختبار النموذج في عينة من (325) مديراً من قطاع التصنيع في الإكوادور، باستخدام الأساليب الكمية والمقطع العرضي.

بينت نتائج الدراسة انه يوفر دليلاً تجريبياً على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والابداع الأخضر يؤثران بشكل كبير على الميزة التنافسية التصنيعية في الاقتصاد المتطور. ووجدت الدراسة إلى وجود الأثر الايجابي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على الميزة التنافسية التنظيمية وتقليل المخاطر وهياكل التكلفة فضلا عن تحسين العلاقة مع الموظفين وتعزيز جذب المواهب والاحتفاظ بها والانتاجية وأهمية الشهادات الخضراء كوسيلة لتوفير ميزة تنافسية.

أهم ما أوصت به الدراسة إعطاء منظمات التصنيع الأولوية لإدخال الممارسات المسؤولة اجتماعياً والمبادرات المبتكرة بيئياً، ويجب بذل الجهود باعتبار هذه الممارسات جزء من التخطيط طويل الأجل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في قطاع التصنيع، ويجب على المنظمات أيضاً

إعادة النظر في سوء الفهم حول هذه الممارسات باعتبارها مصروف، تساهم الممارسات الخضراء في السلوك التنظيمي الأخلاقي والمسؤول والذي لا يتعارض مع تعظيم الثروة.

18. دراسة (Aboramadan (2022) بعنوان:

The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement.

تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات الموظفين الخضراء في التعليم العالي: آلية الوساطة لمشاركة العمل الأخضر

هدفت الدراسة الى اقتراح نموذج لتأثيرات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الموظف والدور الاضافي وسلوك العمل المبتكر الأخضر، وتم إدخال الدور الوسيط لمشاركة العمل الأخضر. تم جمع البيانات من عدد من الموظفين (208) العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية باستخدام تصميم استبانة ذاتية. تم تحليل البيانات الوصفية إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS الاصدار 24، ولاختبار الفرضيات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي PLS-SEM.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء كانت مؤشراً هاماً على السلوك الأخضر للموظفين والسلوك الأخضر ذو الدور الإضافي وسلوك العمل المبتكر الأخضر، علاوة على ذلك أثبتت مشاركة العمل الأخضر أنها آلية تدخل غير مهمة لشرح العلاقات المذكورة أعلاه. وقد توصلت الدراسة إلى رؤية مفيدة لواضعي سياسات التعليم العالي حول كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل إيجابي في النتائج الخضراء للموظفين.

19. دراسة (Wang et al., 2022) بعنوان:

Does the environment information announcement promote green innovation? A quasi-natural experimental evidence from the city-level of China.

هل الإعلان عن المعلومات البيئية يعزز الابداع الأخضر؟ دليل تجريبي شبه طبيعي من مستوى

المدينة في الصين

هدفت الدراسة الى التعرف هل الاعلان عن المعلومات البيئية يعزز الابداع الأخضر؟ كدليل

تجريبي شبه طبيعي من مستوى المدينة في الصين، تم جمع البيانات من (230) على مستوى

المحافظة من 2003 إلى 2019 في الصين وذلك وفقاً لبيانات مؤشر الافصاح لمصدر التلوث عن

(113) مدينة في الصين من حيث عدد أنواع الصحف وعدد محطات البث والتلفزيون في المدينة

كمتغيرات مفيدة لإعلانات المعلومات البيئية لدراسة أثر إعلانات المعلومات البيئية على التغيير

التكنولوجي الأخضر، ولقد وجدت الدراسة أن تنفيذ سياسات إعلان المعلومات البيئية الحضرية يعزز

التغيير التكنولوجي الأخضر بشكل كبير للعينة بأكملها ومع ذلك وفقاً للمدن المُجمّعة حسب النوع،

تختلف تأثيرات سياسات إعلان المعلومات البيئية على التغيير التكنولوجي الأخضر. من ناحية أخرى،

قد تكون هناك نقاط قوة مختلفة للتدخل في تنفيذ سياسات إعلان المعلومات البيئية في المدن ذات

الرتب الإدارية والثرية المختلفة. قد تؤدي إعلانات المعلومات البيئية للمدن ذات المستويات المنخفضة

إلى تقييد التغيير التكنولوجي الأخضر. من ناحية أخرى، مع زيادة أرباح الصناعات الملوثة للمناطق

الحضرية، تنخفض معاملات إعلانات المعلومات البيئية الخاصة بالتغيير التكنولوجي الأخضر

تدريجياً، لكن معاملات اتجاهات إعلانات المعلومات البيئية تزداد تدريجياً، مما يشير إلى سهولة

الحصول على ربح الصناعات الملوثة، وسهولة حدوث ظاهرة القفل التكنولوجي غير الأخضر. يؤكد

اختبار آلية النقل مرة أخرى أن تنفيذ سياسة إعلان المعلومات البيئية بشكل أساسي من خلال تحسين مدخلات البحث والتطوير للمؤسسات الصناعية لتعزيز الصناعة الحضرية للتحويل من الصناعات الملوثة إلى الصناعات النظيفة.

20. دراسة (Cao et al. (2022) بعنوان:

How top management's environmental awareness affect corporate green competitive advantage: evidence from China.

كيف يؤثر الوعي البيئي للإدارة العليا على الميزة التنافسية الخضراء للشركات: دليل من الصين

هدفت الدراسة الى التحقق من في دور كبار المديرين في الحصول على الميزة التنافسية الخضراء والأثر الوسيط لابتكار البراعة الخضراء بينهم، استخدمت هذه الدراسة البيانات التجريبية من المنظمات شديدة التلوث في الصين لبناء نموذج لاستنتاج كيفية تحقيق المنظمات للميزة التنافسية الخضراء.

لقد استخدمت الدراسة أسلوبًا بسيطًا لأخذ العينات العشوائية حيث أن كل منظمة لديها احتمالية متساوية للاختيار. العينات في هذه الدراسة هي أساسًا من الفحم والكيماويات والصلب والتخمير والأدوية والمعادن والطاقة الحرارية وغيرها في شانشي وشاندونغ ومنغوليا الداخلية وشنشي وأماكن أخرى في الصين. تم اختيار (35) منظمة بشكل عشوائي تم توزيع (687) مجموعة من الاستبيانات على مجموعة كبار المديرين (مثل رئيس مجلس الإدارة والمديرين العامين) ومجموعة المديرين من غير كبار المديرين (مثل مدير القسم، ورئيس شؤون البيئة والسلامة والموظفين) بمساعدة قسم الموارد البشرية. تم تلقي ردود فعل كاملة على الاستبانة من (489) من كبار المديرين التنفيذيين و(440) من غير كبار المديرين. بعد فحص درجة المطابقة للاستبيانين السابق والأخير، تم الحصول على (370) مجموعة من بيانات الاستبانة الصحيحة للبحث.

توصلت الدراسة لبعض النتائج أهمها أن الوعي البيئي لكبار المديرين وابتكار البراعة الخضراء يرتبطان بشكل ايجابي بالميزة التنافسية الخضراء للمنظمات، في حين أن هناك فرقاً بين الابتكار الأخضر الاستغلالي والابتكار الأخضر الاستكشافي على الميزة التنافسية الخضراء للمنظمات.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- جمعت بين ثلاث متغيرات لم يسبق للدراسات السابقة جمعها، بحسب علم الباحث، وهي (إدارة المواهب الخضراء، الميزة التنافسية الخضراء والابداع الأخضر).
- اعتمدت الدراسة الحالية الابداع الأخضر متغيراً معدلاً، وهذا ما لم تدرسه الدراسات السابقة.
- تناولت بعض الدراسات السابقة الموضوعات المذكورة في التطبيق على المنظمات الصناعية بشكل أكبر، بحيث ستنطبق هذه الدراسة على قطاع التعدين والصناعات التحويلية في الأردن، والتي لم يسبق دراسة هذه الموضوعات فيها.
- يعتبر قطاع الصناعات التعدينية والتحويلية من أهم القطاعات التي تساهم في الدخل القومي الاردني ويحقق مبيعات تدر على البلد مليارات الدولارات من الخارج خاصة شركتي الفوسفات والبوتاس.

الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

ثالثاً: وحدة التحليل

رابعاً: أدوات الدراسة

خامساً: متغيرات الدراسة

سادساً: المعالجة الإحصائية

أولاً: منهج الدراسة

الدراسة الحالية دراسة سببية ذات سمة كمية، تعتمد منهج البحث الوصفي التحليلي اذ يعد هذا المنهج الاكثر ملائمة لتحقيق اهداف الدراسة الحالية.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجال الدراسة من شركات قطاع الصناعات التعدينية والتحويلية الاردنية وتم اختيار أكبر شركتين من القطاع هما شركة مناجم الفوسفات الاردنية وشركة البوتاس العربية من اصل سبع شركات تعدين في الاردن لانهما الأكبر من حيث رأس المال وعدد العاملين، وهي الشركات الكبيرة التي تكون مسجلة في بورصة عمان، حيث تم اختيارها كون رأس مال الشركتين مجتمعة تبلغ (165,818,000) دينار، ويبلغ عدد موظفيها (4041) موظف، وملكية الشركتين مشتركة أجنبية ومحلية. اما عدد الاداريين العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، الاشرافية) فكان (731) فردا (التقرير المالي السنوي لعام 2021، بورصة عمان)، ويبين الملحق رقم (2) فكرة عن الشركتين المذكورتين وانشطتهما ودورهما في الصناعة ومساهمتهما المجتمعية.

جدول (1) عدد افراد مجتمع الدراسة

الرقم	اسم الشركة	إجمالي عدد العاملين في المستويات الإدارية	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة إشرافية
1.	شركة الفوسفات الاردنية	391	9	149	233
2.	شركة البوتاس العربية	340	12	147	181
	الإجمالي	731	21	296	414

ويوضح الشكل رقم (2) خطوات المعاينة لتحديد مجتمع الدراسة وعينتها.



المصدر: من تصميم الباحثة بالاستناد إلى تقارير غرفة صناعة عمان (www.aci.org.jo)

ويظهر من الشكل السابق أنه بعد تحديد الشركات جاءت خطوة تحديد مجتمع الدراسة إذ تكون

من (731) فردا من الاداريين العاملين في شركتي الفوسفات الاردنية والبتواس العربية من المستويات

الوظيفية (الادارة العليا، الادارة الوسطى، الادارة الاشرافية) ثم سحبت عينة عشوائية طبقية تناسبية

بلغ قوامها 253 فردا وفقاً (Sekaran& Bougie ,2016)

ويعرض الجدول (2) طريقة سحب العينة بالأسلوب العشوائي الطبقي التناسبي:

جدول (2) طريقة سحب العينة بالأسلوب العشوائي الطبقي التناسبي

الوظائف	المجتمع	العينة	حجم الطبقة	عينة الطبقة
	1	2	3	$2*(3/1)$
				4
ادارة عليا	731	253	21	8
ادارة وسطى	731	253	296	102
ادارة اشرافية	731	253	414	143
المجموع				253

رابعاً: أدوات الدراسة:

المصادر الثانوية: تضمنت الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والمقالات، والابحاث

ومحركات البحث العالمية.

المصادر الأولية:

- المقابلات: تم عمل مقابلات استطلاعية مع المسؤولين عن الموارد البشرية في شركتي

الفوسفات والبوتاس وتم مناقشتهم حول بعض القضايا المتعلقة بالدراسة مثل ادراة المواهب

والموارد البشرية وحول مشاركة الشركتين في أعمال الاستدامة سواء كانت ممارسات او موارد

تخص البيئة والمجتمع.

-الاستبانة: وهي الاداة الرئيسية والتي تم تطويرها لقياس المتغيرات الثلاثة للدراسة واخضاعها

للصدق والثبات ,ومن ثم توزيعها الكترونيا على Google Drive من خلال الخطوات التالية:

1- إعداد فقرات الاستبانة: تم إعداد فقرات الاستبانة وتطويرها بالاستناد إلى الأدبيات المذكورة

في جدول (3) وبلغ عدد فقراتها 56 فقرة.

جدول (3) مراجع تطوير فقرات الاستبانة

اسم المرجع	المتغيرات
<p>– Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C.J., Burgess, J., Gaskin, J., & Renwick, D. W. S. (2021), Green talent management and turnover intention: The roles of leader STARA competence and digital task interdependence. <i>Journal of Capital</i>. Advanced online publication.</p> <p>– Adeosun, O.T., Saraih, U.N. and Harada, Y. (2020), “Attracting and recruiting quality talent: firm perspectives”, <i>Rajagiri Management Journal</i>, Vol. 14, No. 2, pp. 107-120.</p>	<p>المتغير المستقل: ادارة المواهب الخضراء ويشمل المتغيرات التالية:</p> <p>– ادارة المواهب الصلبة الخضراء</p> <p>– ادارة المواهب الناعمة الخضراء</p>

اسم المرجع	المتغيرات
<p>–Spacek, M. (2019), Innovation strategy and its impact on company growth, <i>International Days of Statistics</i>, Prague, September 5–7.</p> <p>–Duffett, R., Edu, T., Haydam, N., Negricea, I. C., Zaharia, R. (2018). A multi-dimensional approach of green marketing competitive advantage: a perspective of small medium and micro enterprises from Western Cape, South Africa. <i>Sustainability</i>, 10, 1–27.</p>	<p>المتغير التابع: المزايا التنافسية الخضراء ويشمل المتغيرات التالية: – نمو الشركة</p> <p>–صورة الشركة</p>

اسم المتغير	اسم المرجع
المتغير المعدل: الابداع الاخضر	<p>- Malik, Muhammad Siddique; Ali, Kamran; Kausar, Naila; Chaudhry, Muhammad Amir,(2021),”Enhancing environmental performance through green HRM and green innovation: Examining the mediating role of green creativity and moderating role of green shared vision”</p> <p>- الدليمي، عراك عبود عمير وصالح الدين، احمد ضياء الدين (2018)، الابداع الاخضر استراتيجية فاعلة لمواجهة تحديات تحقيق الاستدامة البيئية لمنظمات الاعمال (بحث ميداني حول التحديات التي تواجه المنظمات الخدمية ومنظمة الـ UNDP في محافظة الأنبار)، مجموعة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 19.</p>

2- اختبار صدق وثبات وصدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق المقاييس وأن الفقرات الموضوعية تقيس ما وضعت لأجله، ومدى تغطيتها لجوانب الدراسة فقد تم عرضه على مجموعة من المحكمين المختصين حيث بلغ عددهم (12) خبير، وبعد مراجعة هؤلاء الخبراء والمتخصصين في إدارة الأعمال من مختلف الجامعات الأردنية وفق الملحق رقم (4)، تم الإبقاء على الفقرات التي تمت الموافقة عليها من حيث مناسبة صياغتها ومضمونها وتمثيلها للأبعاد التي تفرع إليها المقياس، حيث كان العدد الأصلي للفقرات (56) تم حذف خمس فقرات ودمج فقرتين اثنتين بفقرة واحدة، وبالتالي أصبح عدد فقرات الاستبانة بشكلها شبه النهائي (50) فقرة.

ثانياً: صدق المحتوى:

صدق المحتوى يعني مدى صلاحية الأبعاد والفقرات لتغطية المساحات المراد قياسها بشكل

موضوعي

(صالح، 2011) وبناء على ذلك طلب من نفس السادة الخبراء الذين حكموا الصدق الظاهري

بالتأكد من صدق المحتوى بعد ان تم تزويدهم بالاطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة.

ثالثاً: الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)

قامت الباحثة باستخدام برمجية (Smart PLS 4.0.8.3) لتنفيذ الاختبارات المتعلقة بالصدق

التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل والتابع وكذلك المتغير المعدل وفيما يلي نتائج هذا التحليل:

الصدق البنائي بالأسلوب التوكيدي لفقرات المتغير المستقل (إدارة المواهب الخضراء)

1. الصدق البنائي بالأسلوب التوكيدي لفقرات بعد (إدارة المواهب الصلبة)

جدول (4) قيم التشبع (التحميل) لفقرات عامل إدارة المواهب الخضراء (الصلبة)

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع
1	Hard1	تمتلك الشركة استراتيجية للاهتمام بالموارد الخضراء .	0.822
2	Hard2	تبحث الشركة عن الفرص الإبداعية الخضراء .	0.863
3	Hard3	تتبنى الشركة هيكل تنظيمي يسهل تطبيق المبادرات الخضراء .	0.864
4	Hard4	تخصص الشركة في هيكلها التنظيمي وحدة متخصصة بالاستدامة البيئية .	0.820
5	Hard5	تؤكد الشركة في تقييم الأداء على الجوانب البيئية .	0.854
6	Hard6	تعتمد الشركة أهداف التنمية المستدامة كمؤشرات للأداء .	0.849
7	Hard7	تتبنى الشركة ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة .	0.819
8	Hard8	تعمل الشركة وفقاً لقيم تنظيمية تشجع على الاستدامة البيئية .	0.859
9	Hard9	تخطط الشركة مسبقاً للمبادرات البيئية .	0.826
10	Hard10	تمتلك الشركة إجراءات محددة لتشجيع المبادرات البيئية .	0.847

يوضح الجدول رقم (4) قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات بعد (عامل) إدارة المواهب الخضراء (الصلبة) وباستعراض قيم التشبع يلاحظ ان اقل قيمة تم التوصل اليها هي القيمة (0.819) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة السابعة في عامل إدارة المواهب الخضراء (الصلبة) والتي تحمل الرمز (Hard7) وحيث ان هذه القيمة كانت أكبر من (0.70) في التحليل العملي التوكيدي فأن قيم التشبع الأخرى لباقي الفقرات تعتبر مرتفعة وبالتالي تعتبر كافية ومناسبة.

جدول (5) قيم التشبع (التحميل) لفقرات عامل إدارة المواهب الخضراء (الناعمة)

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع
1	Soft11	تبحث الشركة على المواهب صديقة البيئة.	0.870
2	Soft12	تجذب الشركة المواهب ذات المبادرات البيئية.	0.872
3	Soft13	تعد الشركة البرامج التطويرية للمواهب بناء على الاحتياجات البيئية.	0.912
4	Soft14	تضمن الشركة برامجها التطويرية للمواهب موضوعات تتعلق بأهداف التنمية المستدامة.	0.818
5	Soft15	تحتفظ الشركة بالمواهب ذات المساهمات الخضراء المستدامة.	0.886
6	Soft16	تمنح الشركة حوافز استثنائية للمواهب التي تبتكر حلول بيئية.	0.841
7	Soft17	تمكن الشركة المواهب الصديقة للبيئة من المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.885
8	Soft18	تعطي الشركة الأولوية في الترقية للمناصب القيادية للمواهب الخضراء.	0.904
9	Soft19	تنمي الشركة القدرات القيادية للمواهب الخضراء.	0.896
10	Soft20	تحفز الشركة بناء فرق المواهب الخضراء.	0.883

يبين الجدول رقم (5) قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات بعد (عامل) إدارة المواهب الخضراء (الناعمة) وباستعراض قيم التشبع يلاحظ ان اقل قيمة تم التوصل اليها هي القيمة (0.818) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة الرابعة في عامل إدارة المواهب الخضراء (الناعمة) والتي تحمل الرمز (Soft14) وحيث ان هذه القيمة كانت أكبر من (0.70) في التحليل العملي التوكيدي فأن قيم التشبع الأخرى لباقي الفقرات تعتبر مرتفعة وبالتالي تعتبر كافية ومناسبة.

2. صدق التحليل العملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع: (الميزة التنافسية)

جدول (6) قيم التشبع (التحميل) بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي لفقرات بعد (نمو الشركة)

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع
1	Growth21	تسعى الشركة لإنتاج معدوم الانبعاثات.	0.751
2	Growth22	تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار.	0.747
3	Growth23	تعظم الشركة حصتها السوقية عن طريق التكامل الخلفي (أي الشركة تمتلك مصادر المواد الأولية).	0.756
4	Growth24	تتعامل الشركة بمسؤولية رشيدة مع الموارد البيئية.	0.866
5	Growth25	تمتلك الشركة خطة لإدارة النفايات.	0.702
6	Growth26	تجري الشركة تحليلات مستمرة للأسواق المستهدفة.	0.810
7	Growth27	تسعى الشركة للتوسع بالأسواق الحالية من خلال منتجات صديقة للبيئة.	0.876
8	Growth28	تحسن الشركة من عملياتها باستمرار لتقليل الضرر البيئي.	0.859
9	Growth29	تمتلك الشركة رؤية لدخول أسواق جديدة مبنية على أساس المنتج الأخضر.	0.856
10	Growth30	تلتزم الشركة بتطبيق أهداف التنمية المستدامة.	0.851

يعرض الجدول رقم (6) قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات بعد (عامل) (نمو الشركة)

كأحد ابعاد المتغير التابع - الميزة التنافسية وعند قراءة قيم التشبع يتبين ان اقل قيمة ظهرت هي القيمة (0.702) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة الخامسة والتي تحمل الرمز (Growth25) وحيث ان هذه القيمة كانت أكبر من (0.70) في التحليل العاملي التوكيدي فإن قيم التشبع الأخرى لباقي الفقرات في هذا العامل تعتبر مرتفعة وبالتالي تعتبر كافية ومناسبة.

جدول (7) قيم التشبع (التحميل) بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير التابع - الميزة التنافسية (صورة الشركة)

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع
1	Image31	تتبنى الشركة مبادرات بيئية لتطوير المجتمع.	0.861
2	Image32	تسعى الشركة لزيادة منتجاتها الخضراء سنويا.	0.825
3	Image33	تحتزم الشركة السياسات البيئية النافذة.	0.840
4	Image34	تشارك الشركة بشكل استباقي في أنشطة المجتمع البيئية.	0.843

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع
5	Image35	تطبق الشركة ممارسات المسؤولية الأخلاقية.	0.873
6	Image36	تنفذ الشركة مبادرات خيرية بدافع تطوعي.	0.775
7	Image37	تساهم الشركة في تطوير البنى التحتية للمجتمع المحلي.	0.815
8	Image38	توظف الشركة نسبة معينة من افراد المجتمع المحلي.	0.707
9	Image39	تعمل الشركة على تطوير سمعتها من خلال ترصين علاقتها مع البيئة.	0.890
10	Image40	تعتبر الشركة ان تطوير منتجاتها الصديقة للبيئة وسيلة لتعزيز صورتها في السوق العالمي.	0.829

يعرض الجدول رقم (7) قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات بعد (عامل) (صورة الشركة)

كأحد ابعاد المتغير التابع - الميزة التنافسية وبالعودة الى قيم التشبع يتبين ان اقل قيمة ظهرت هي القيمة (0.707) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة الثامنة والتي تحمل الرمز (Image38) وحيث ان هذه القيمة كانت أكبر من (0.70) في التحليل العاملي التوكيدي فإن قيم التشبع الأخرى لباقي الفقرات في هذا العامل تعتبر مرتفعة وبالتالي تعتبر كافية ومناسبة.

3. صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل: (الابداع الاخضر)

جدول (8) قيم التشبع (التحميل) بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير المعدل (الابداع الاخضر)

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العامل
1	Innovation41	تقوم الشركة باستبدال الآلات القديمة بالآلات جديدة صديقة للبيئة.	0.838
2	Innovation42	تعمل الشركة على تخفيض نسبة المكونات الضارة داخل منتجاتها.	0.826
3	Innovation43	تستخدم الشركة مواد خام صديقة للبيئة.	0.849
4	Innovation44	تهتم الشركة بإعادة التدوير.	0.810
5	Innovation45	تخفض الشركة من الانبعاثات الملوثة للبيئة في عملياتها.	0.850
6	Innovation46	تطور الشركة مرافق الإنتاج الحالية من اجل الحفاظ على البيئة.	0.912

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العامل
7	Innovation47	تتكيف الشركة مع الظروف المتغيرة للبيئة عن طريق استخدام تقنيات أحدث.	0.891
8	Innovation48	تشجع الشركة العاملين على تقديم مشاريع صديقة للبيئة.	0.897
9	Innovation49	تسعى الشركة إلى تصميم منتجات من دون عيوب مضرّة للبيئة.	0.858
10	Innovation50	تغلف الشركة منتجاتها بمواد صديقة للبيئة قابلة للتدوير.	0.796

يعرض الجدول (8) نتائج التحليل العاملي التوكيدي ل فقرات المتغير المعدل (الابداع الاخضر)

حيث يعرض قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من الفقرات والتي من المفترض ان تكون هذه الفقرات ممثلة له حيث يلاحظ ان اقل قيمة تم التوصل اليها هي القيمة (0.796) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة العاشرة (Innovation50) وحيث ان هذه القيمة كانت اكبر من (0.70) في التحليل العاملي التوكيدي) فأنها تعتبر كافية ومناسبة وتعتبر عن قيم تشبع مقبولة وكافية لفقرات المتغير المعدل.

جدول (9) معدل التباين المستخلص (AVE) لأبعاد البحث

الابعاد الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	AVE
(المتغير المستقل) إدارة المواهب الخضراء	ادارة المواهب الصلبة	10	0.710
	ادارة المواهب الناعمة	10	0.769
	ادارة المواهب الخضراء	20	0.948
(المتغير التابع) الميزة التنافسية	نمو الشركة	10	0.656
	صورة الشركة	10	0.685
	الميزة التنافسية الخضراء	20	0.896
(المتغير الوسيط) الابداع الاخضر	الابداع الاخضر	10	0.729

يبين الجدول (9) قيم مؤشر هام من مؤشرات الصدق البنائي وهو معدل التباين المستخلص

(AVE) حيث يبين هذا المؤشر نسبة التباين المفسر والذي يبين الفقرة الواحدة من فقرات كل بعد من

الابعاد وتتراوح قيم هذا المؤشر بين (الصفر الى الواحد الصحيح) وحيث ان قيم هذا المؤشر تتراوح

ضمن هذا المدى فان القيم المفضلة يفترض ان تكون أكبر من 0.50 حتى يتم قبول هذا المؤشر.

وعند استعراض قيم هذا المؤشر يتبين ان اقل قيمة تم الوصول اليها هي (0.656) الممثلة لبعده نمو الشركة وحيث ان هذه هي القيمة الأقل بين القيم ولكنها بنفس الوقت أكبر من 0.50 فهذا يشير الى قبول قيم معدل التباين المستخلص التي تم التوصل اليها (Fornell and Larcker (1981).

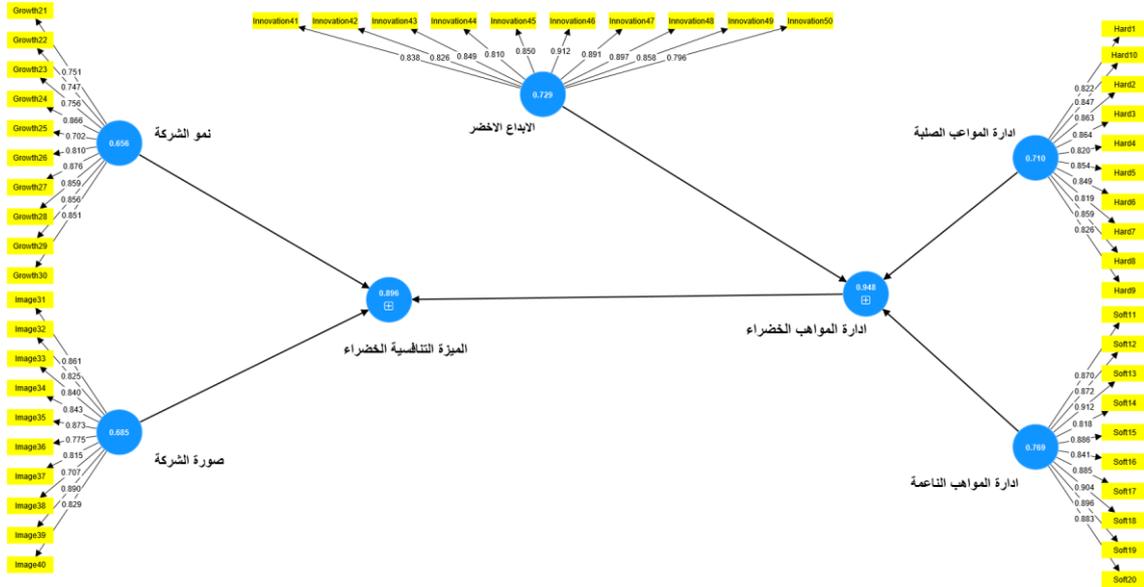
وبين الشكل رقم (3) التالي نتائج برمجة نتائج برمجية SMART PLS 4.0.8.3 لقياس

الصدق البنائي التقاربي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي:

الشكل رقم (3)

نتائج برمجية SMART PLS 4.0.8.3 لقياس الصدق البنائي التقاربي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي

(Model with AVE displayed on the constructs)



الصدق التمييزي بطريقة فورنل ولاركر (Furnell – Larcker)

وتعتمد هذه الطريقة على مقارنة قيم معاملات الارتباطات البينية للبعد الواحد مع الابعاد الأخرى

مع قيمة محكية تمثل قيمة الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص (\sqrt{AVE}) بحيث تكون قيم

الارتباطات اقل من القيمة المحكية بحيث يساهم ذلك في التوصل الى فكرة تباعد وتمايز الابعاد فيما بينها ويوضح الجدول التالي نتائج الصدق بهذه الطريقة:

جدول (10) نتائج الصدق التمييزي بطريقة (فورنل ولاركر) (Furnell and Larker)

الابعاد	ادارة المواهب الصلبة	ادارة المواهب الخضراء	ادارة المواهب الناعمة	الابداع الاخضر	الميزة التنافسية الخضراء	صورة الشركة	نمو الشركة
ادارة المواهب الصلبة	0.842						
ادارة المواهب الخضراء	0.774	0.974					
ادارة المواهب الناعمة	0.699	0.774	0.877				
الابداع الأخضر	0.717	0.746	0.734	0.854			
الميزة التنافسية الخضراء	0.816	0.745	0.724	0.736	0.947		
صورة الشركة	0.770	0.801	0.792	0.777	0.795	0.827	
نمو الشركة	0.767	0.794	0.778	0.734	0.748	0.795	0.810

الأرقام بشكل قطري تمثل قيم الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص (√AVE)

تشير نتائج الجدول الى ان جميع قيم الصدق التمييزي بطريقة (فورنل ولاركر) (Furnell and

Larker) وتقوم فكرة هذا النوع من الصدق على مقارنة قيمة الارتباطات البينية للعامل الواحد مع

الارتباطات الأخرى بقيمة الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص بحيث تكون قيم الارتباطات اقل

. وعند مقارنة القيم باعتماد هذه الفكرة يلاحظ ان جميع الارتباطات البينية اقل من قيمة الجذر

التربيعي لمعدل التباين المستخلص ما يشير الى الصدق التمييزي بهذا الأسلوب. (Fornell, C.G.

& Larcker, D.F. (1981)

3- ثبات الأداة

الثبات بأسلوب الاتساق الداخلي لكرو نباخ الفا (alpha)، وبأسلوب الثبات المركب

(Compo+site Reliability) لكل بعد من ابعاد البحث.

ويقوم أسلوب كرونباخ الفا على دراسة وتحليل وإيجاد نسبة مجموع تباين الفقرات الى التباين الكلي للبعد الواحد بعد تصحيحها من خلال معامل تصحيح يعتمد على عدد فقرات البعد أما بالنسبة للثبات المركب فهو يعتمد على إيجاد وتمثيل نسبة بواقي مربعات التشعبات الى مجموع مربعات التشعبات التي يتم تقديرها خلال التحليل التوكيدي ويفترض ان لا تقل قيمة الثبات باستخدام أي نوع من النوعين عن (0.70). (Nunnally,1978).

جدول (11) نتائج ثبات متغيرات وابعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ (الفا) واسلوب الثبات المركب (CR)

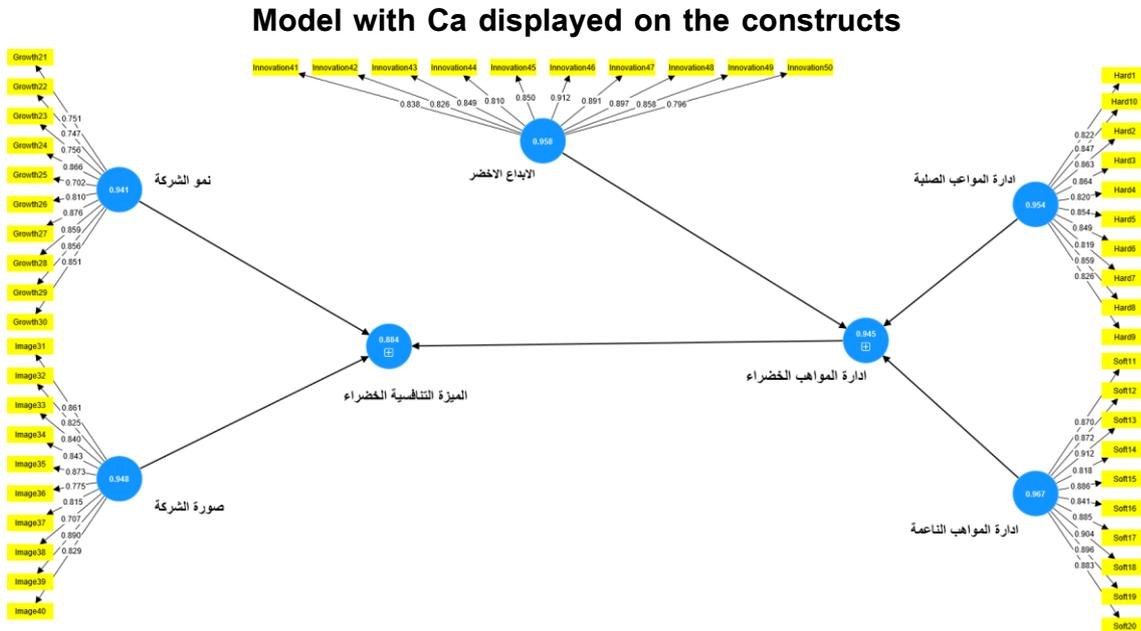
المركب CR	كرونباخ الفا (α)	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	الابعاد الرئيسية
0.961	0.954	10	ادارة المواهب الصلبة	(المتغير المستقل) إدارة المواهب الخضراء
0.971	0.967	10	ادارة المواهب الناعمة	
0.973	0.945	20	ادارة المواهب الخضراء	
0.950	0.941	10	نمو الشركة	(المتغير التابع) الميزة التنافسية الخضراء
0.956	0.948	10	صورة الشركة	
0.945	0.884	20	الميزة التنافسية الخضراء	
0.964	0.958	10	الابداع الأخضر	(المتغير المعدل) الابداع الأخضر

يبين الجدول نتائج ابعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ (الفا) واسلوب الثبات المركب (CR)

وباستعراض قيم الثبات بأسلوب كرونباخ الفا يتبين ان اقل قيمة تم الحصول عليها بهذا الاسلوب من الثبات قد بلغت (0.884) حيث تحققت هذه القيمة في المتغير التابع : الميزة التنافسية الخضراء اما بالنسبة للثبات بالأسلوب المركب فقد كانت اقل قيمة تم التوصل اليها قد بلغت (0.945) في المتغير التابع: الميزة التنافسية الخضراء ويلاحظ ان هذه القيم وعلى الرغم من انها تمثل القيم الدنيا للثبات الا انها قد تجاوزت القيمة المرجعية التي تمثل الحد الأدنى التي تعبر عن الثبات المرتفع. (Hair et al, 2010).

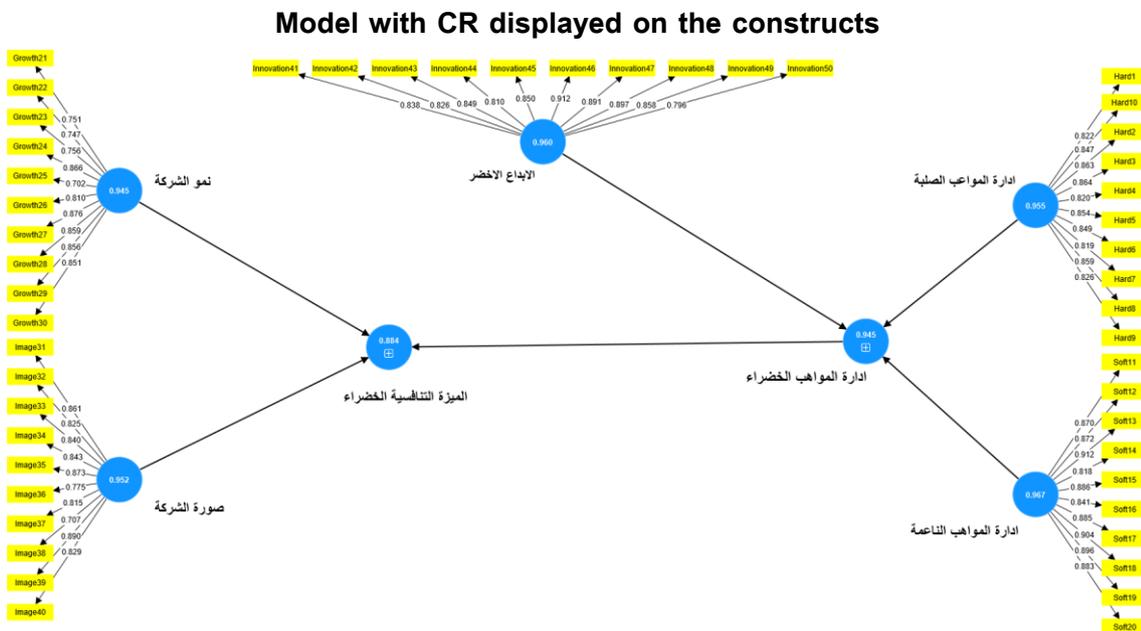
شكل (4)

قيم التحميل المعيارية اضافة الى قيمة الثبات بطريقة كرونباخ الفا (CA) معروضة داخل الدائرة التي تمثل المتغير



شكل (5)

قيم التحميل المعيارية اضافة الى قيمة الثبات المركب (CR) معروضة داخل الدائرة التي تمثل المتغير



توزيع الأداة

صممت استبانة إلكترونية مطابقة للاستبانة الورقية وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة إلكترونياً من خلال Google Drive حيث تم توزيع (253) استبانة وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (242) بنسبة (96%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

والجدول (12) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة النهائية وبالبالغة 242 فرداً من خلال متغيراتها الديمغرافية.

الجدول (12) وصف أفراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الرقم	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	1	ذكر	202	83.5
	2	انثى	40	16.5
	المجموع		242	100%
المستوى العلمي	1	دبلوم مجتمع	39	16.1
	2	بكالوريوس	172	71.1
	3	ماجستير	18	7.4
	4	دكتوراه	13	5.4
	المجموع		242	100%
الفئة العمرية	1	30 سنة فأصغر	37	15.3
	2	من 31- أقل من 36 سنة	72	29.8
	3	من 36- أقل من 41 سنة	92	38
	4	من 42 - أقل من 46 سنة	30	12.4
		46 سنة فأكثر	11	4.5
	المجموع		242	100%
عدد سنوات الخبرة	1	5 سنوات فأقل	25	10.3
	2	من 6 - أقل من 11	22	9.1
	3	من 11 - أقل من 16 سنة	145	59.9

المتغير	الرقم	الفئة	العدد	النسبة
	4	16 سنة فأكثر	50	20.7
	المجموع		242	100%
المستوى التنظيمي	1	ادارة عليا	6	2.2
	2	ادارة وسطى	96	40
	3	ادارة اشرافية	140	57.8
	المجموع		242	100%

نلاحظ من نتائج الجدول (12) ما يلي:

1- ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث حيث بلغت نسبة الذكور في شركتي الفوسفات الاردنية والبتواس العربية 83.5% في حين أن نسبة الاناث 16.5%.

2- ونلاحظ أن النسبة الأعلى من العينة المستوى التعليمي بدرجة البكالوريوس والبالغة (71.1%)، وعدددهم (172)، وحملة شهادة الماجستير بلغت (7.4%)، بينما (5.4%) منها يحملون شهادة الدكتوراه، وعدددهم (13)، وهذا مؤشر على أن اغلب أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلات علمية تمكنهم من فهم وإدراك أسئلة أداة الدراسة وأهميتها في مجال البحوث العلمية والإجابة عن أسئلتها بالكفاءة والدقة المطلوبة.

3- وتبين أن النسبة الأعلى من العينة تتراوح أعمارهم من 36-اقل من 41 سنة والبالغة (38%)، وعدددهم (92)، يليها فئة من 31-اقل من 36 سنة بنسبة (29.8%)، يليها 30 سنة فأصغر بنسبة (15.3%) وعدددهم (37)، بينما من 42 - اقل من 46 سنة بنسبة (12.4%) وعدددهم 30، ثم فئة 46 سنة فأكثر بنسبة (4.5%)، وهذا مؤشر على أن عينة الدراسة تتمتع بمزيج من المورد البشري أغلبهم من الفئات المدركة لطبيعة أعمالهم.

4- ونلاحظ أن الأغلبية العظمى من العينة تتراوح خبرتهم بين من 11 - اقل من 16 سنة بنسبة (59.9%) وعدددهم 145، ثم فئة 16 سنة فأكثر بنسبة (20.7%) وعدددهم 50، وهذا

مؤشر على تمتع أفراد العينة بسنوات من الخبرة وهذه الخبرة تعزز من إجاباتهم نحو الواقع السائد في القطاع المبحوث.

5- تبين ان المستوى التنظيمي للادارات من فئة الادارة الاشرافية شكلوا اغلبية عينة الدراسة بنسبة (57.8%) وعدددهم 140، ثم الادارة الوسطى بلغت (40%) وعدددهم (96) ثم يليها الادارة العليا بنسبة (22.%) وعدددهم (6).

خامسا: متغيرات الدراسة

تم اعتماد المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة المواهب الخضراء بأبعادها (إدارة المواهب الصلبة الخضراء، إدارة المواهب الناعمة الخضراء).
- المتغير التابع: الميزة التنافسية الخضراء بأبعادها (صورة الشركة، نمو الشركة).
- المتغير المعدل: الابداع الأخضر.

سادسا: المعالجة الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. من أجل وصف مجتمع الدراسة وعينتها تم استخدام التكرارات والنسب المئوية.
2. لغرض وصف مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t) من طرف واحد.
3. تم استخدام التحليل العاملي بنوعيه الاستكشافي والتوكيدي.

4. للتأكد من ثبات الاستبانة بطريقة الاختبار تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ماكدونالد، ومؤشر القيم العينية Eigen Values، والتباين المفسر، ومعاملات التشبع

.Loadings

5. اختبارات التوزيع الطبيعي واختبار كموجروفسميرنوف.

6. تم استخدام نموذج المعادلة المهيكلية Structural Equation Model لغرض اختبار

فرضيات الدراسة من خلال برنامج SPSS الإصدار 25 وبرمجية AMOS.

7. تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي في التحقق من بعض مؤشرات واختبارات الصدق

التمييزي بأسلوب فورنل ولاركر، وأسلوب التشبعات المشتركة بين العوامل الأخرى (Cross

.Loadings). من خلال برمجية SMART PLS 4.0.8.3.

8. تم استخدام الصدق التقاربي.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة
(التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات)

اولا: المقدمة

ثانيا: وصف إجابات أفراد العينة وتقديراتهم لمتغيرات الدراسة وابعادها

ثالثا: اختبار ملاءمة أنموذج الدراسة

رابعا: اختبار فرضيات الدراسة

اولاً: المقدمة

يقدم هذا الفصل وصفا وتحليلاً لبيانات الدراسة، بحيث يعرض وصفاً لخصائص عينة الدراسة، ووصفاً لمتغيراتها والأهمية النسبية لفقرات الدراسة، ثم تحليلاً للإجابات عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات والتعليق عليها.

ثانياً: وصف إجابات افراد العينة وتقديراتهم لمتغيرات الدراسة وابعادها

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي التدريجي للاستبانة لإعطاء مرونة أكثر لأفراد العينة في عملية الاختيار، حيث تراوحت قيمه بين (1-5) وهي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = درجتان)، (غير موافق بشدة = درجة واحدة)، وقد تم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة الآتية (Subedi، 2016):

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{(5-1)}{3} = 1.33$$

طول الفئة + اقل وزن = $1 + 1.33 = 2.33$ فتصبح درجة الموافقة الأولى (1-2.33) وبمستوى متدني

وللانتقال للفئة الثانية $3.66 = 1.33 + 2.33$ فتصبح درجة الموافقة الثانية (2.34-3.66) وبمستوى

متوسط

وللانتقال للفئة الثالثة $5 = 1.33 + 3.66$ فتصبح درجة الموافقة الثالثة (3.67-5) وبمستوى مرتفع

اولاً: تحليل أسئلة المتغير المستقل: ادارة المواهب الخضراء

الجدول التالي يقارن مستوى تطبيق المتغير المستقل ادارة المواهب الخضراء، على النحو الآتي:

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق ادارة المواهب الخضراء

رقم الفقرة	الأسلوب	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى التطبيق
1	ادارة المواهب الصلبة الخضراء	3.290	65.80%	1	متوسط
2	ادارة المواهب الناعمة الخضراء	3.050	60.99%	2	متوسط
المقياس العام		3.170	63.40%		متوسط

يبين الجدول (13) أن مستوى المقياس العام لتطبيق ادارة المواهب الخضراء متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.170) وانحراف معياري (0.869). وقد جاء متغير (ادارة المواهب الصلبة الخضراء) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.290) ووزن نسبي (65.80%) وانحراف معياري (0.839)، وبمستوى تطبيق متوسط، يليها متغير (ادارة المواهب الناعمة الخضراء) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.050) ووزن نسبي (60.99%) وانحراف معياري (0.947).

وترى الباحثة أن شركات التعدين الأردنية تطبق إدارة المواهب الخضراء بشكل متوسط، وقد يعود ذلك إلى حرص شركات التعدين الاردنية على الإهتمام بالموارد الخضراء وانها تتبنى سياسات وخطوات عملية صديقة للبيئة. بحيث تبحث عن المواهب الصديقة للبيئة وأن شركات التعدين الأردنية تضمن برامجها التطويرية للمواهب موضوعات تتعلق بأهداف التنمية المستدامة.

ادارة المواهب الصلبة الخضراء :

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لترتيب ادارة المواهب الصلبة

الخضراء

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة اختبار t	Sig.	مستوى التطبيق
1	تمتلك الشركة استراتيجية للاهتمام بالموارد الخضراء.	3.521	0.974	70.4 1%	1	8.320	0.000	متوسط
2	تبحث الشركة عن الفرص الإبداعية الخضراء.	3.306	1.029	66.1 2%	3	4.621	0.000	متوسط
3	تتبنى الشركة هيكل تنظيمي يسهل تطبيق المبادرات الخضراء.	3.256	0.969	65.1 2%	8	4.115	0.000	متوسط
4	تخصص الشركة في هيكلها التنظيمي وحدة متخصصة بالاستدامة البيئية.	3.306	1.037	66.1 2%	3	4.585	0.000	متوسط
5	تؤكد الشركة في تقييم الأداء على الجوانب البيئية.	3.182	1.014	63.6 4%	9	2.788	0.000	متوسط
6	تعتمد الشركة أهداف التنمية المستدامة كمؤشرات للأداء.	3.273	0.964	65.4 5%	7	4.401	0.000	متوسط
7	تتبنى الشركة ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة.	3.380	1.025	67.6 0%	2	5.772	0.000	متوسط
8	تعمل الشركة وفقا لقيم تنظيمية تشجع على الاستدامة البيئية.	3.289	0.968	65.7 9%	5	4.649	0.000	متوسط
9	تخطط الشركة مسبقا للمبادرات البيئية.	3.107	1.045	62.1 5%	10	1.699	0.000	متوسط
10	تمتلك الشركة إجراءات محددة لتشجيع المبادرات البيئية.	3.281	0.940	65.6 2%	6	4.651	0.000	متوسط
	المقياس العام	3.290		65.8 0%			0.000	متوسط

• قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من طرف واحد تساوي 1.64

يتضح من الجدول (14) أن مستوى المقياس العام ادارة المواهب الصلبة الخضراء هو متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.290) وبوزن نسبي (65.80%) وبانحراف معياري بلغ (0.839)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.107-3.521). وقد جاءت الفقرة "تمتلك الشركة استراتيجية للاهتمام بالموارد الخضراء" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.521) وبوزن نسبي (70.41%) وبمستوى تطبيق متوسط وكان الانحراف معياري (0.974)، في حين حلت الفقرة "تخطط الشركة مسبقاً للمبادرات البيئية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.107) وبمستوى تطبيق متوسط وبوزن نسبي (62.15%) وانحراف معياري (1.045).

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (8.320-1.699) وهي أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.64) وأن قيمة Sig. هي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن قيم المتوسطات التي عبر عنها المستجيبين تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. مما يؤكد أن عينة الدراسة أفراد شركات التعدين الاردنية تستجيب لممارسة إدارات شركات التعدين لتطبيق إدارة المواهب الصلبة الخضراء وتستجيب للمبادرات الخضراء في الشركة.

وترى الباحثة أن هناك تطبيق لإدارة المواهب الصلبة الخضراء بشكل متوسط في شركات التعدين الأردنية حيث تمتلك شركات التعدين الأردنية استراتيجية للإهتمام بالموارد الخضراء وأن شركات التعدين تمتلك ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة وتخصص في هيكلها التنظيمي وحدة متخصصة بالاستدامة البيئية.

1- ادارة المواهب الناعمة الخضراء:

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لترتيب ادارة المواهب الناعمة

الخضراء

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة اختبار t	Sig.	مستوى التطبي ق
.11	تبحث الشركة على المواهب صديقة البيئة.	3.198	1.003	63.9 7%	1	3.076	0.000	متوسط
.12	تجذب الشركة المواهب ذات المبادرات البيئية.	3.140	1.009	62.8 1%	3	2.167	0.000	متوسط
.13	تعد الشركة البرامج التطويرية للمواهب بناء على الاحتياجات البيئية.	3.091	1.014	61.8 2%	4	1.694	0.000	متوسط
.14	تضمن الشركة برامجها التطويرية للمواهب موضوعات تتعلق بأهداف التنمية المستدامة.	3.182	1.023	63.6 4%	2	2.766	0.000	متوسط
.15	تحفظ الشركة بالمواهب ذات المساهمات الخضراء المستدامة.	3.025	1.066	60.5 0%	6	0.362	0.000	متوسط
.16	تمنح الشركة حوافز استثنائية للمواهب التي تبتكر حلول بيئية.	2.950	1.194	59.0 1%	9	-0.646	0.000	متوسط
.17	تمكن الشركة المواهب الصديقة للبيئة من المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.008	1.082	60.1 7%	7	1.719	0.000	متوسط
.18	تعطي الشركة الأولوية في الترقية للمناصب القيادية للمواهب الخضراء.	2.876	1.149	57.5 2%	10	-1.678	0.000	متوسط
.19	تنمي الشركة القدرات القيادية للمواهب الخضراء.	3.058	1.154	61.1 6%	5	1.780	0.000	متوسط
.20	تحفز الشركة بناء فرق المواهب الخضراء.	2.967	1.100	59.3 4%	8	-0.467	0.000	متوسط
	المقياس العام	3.050		60.9 9%			0.000	متوسط

• قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من طرف واحد تساوي 1.64

يتضح من الجدول (15) أن مستوى المقياس العام ادارة المواهب الصلبة الناعمة هو متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.050) وبوزن نسبي (60.99%) وبانحراف معياري بلغ (0.947)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.876-3.198). وقد جاءت الفقرة " تبحر الشركة على المواهب صديقة البيئة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.198) وبوزن نسبي (63.97%) وبمستوى تطبيق متوسط وكان الانحراف معياري (1.003)، في حين حلت الفقرة "تعطي الشركة الأولوية في الترقية للمناصب القيادية للمواهب الخضراء" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.876) وبمستوى تطبيق متوسط وبوزن نسبي (57.52%) وانحراف معياري (1.149).

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (-1.678 و 3.076) وأن قيمة Sig. هي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد بدرجة متوسطة، وأن بعض قيم (t) كانت سالبة مما يدل على أن العينة متجهه نحو لا اتفق ولا اتفق بشدة.

وترى الباحثة أن هناك تطبيق بشكل متوسط لإدارة المواهب الناعمة الخضراء وأن شركات التعدين تبحر على المواهب صديقة للبيئة وتضمن الشركات برامجها التطويرية للمواهب موضوعات تتعلق بأهداف التنمية المستدامة بحيث تعمل على تجذب المواهب ذات المبادرات البيئية.

ثانياً: المتغير التابع (الميزة التنافسية الخضراء).

الجدول التالي يقارن مستوى تطبيق المتغير التابع الميزة التنافسية الخضراء، على النحو

الآتي:

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق المزايا التنافسية الخضراء

رقم الفقرة	الأسلوب	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى التطبيق
1	نمو الشركة	3.431	68.61%	2	متوسط
2	صورة الشركة	3.440	68.79%	1	متوسط
المقياس العام		3.435	68.70%		متوسط

يبين الجدول (16) أن مستوى المقياس العام لتطبيق المزايا التنافسية الخضراء متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.435) وانحراف معياري (0.772). وقد جاء بعد (صورة الشركة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.440) وبوزن نسبي (68.79%) وانحراف معياري (0.815)، وبمستوى تطبيق متوسط، يليه متغير (نمو الشركة) بمتوسط حسابي (3.431) وبوزن نسبي (68.61%) وانحراف معياري (0.773)، وبمستوى تطبيق متوسط.

1- نمو الشركة:

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق نمو الشركة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة	قيمة اختبار t	Sig .	مستوى التطبيق
.21	تسعى الشركة لإنتاج معدوم الانبعاثات.	3.306	0.919	66.12 %	9	5.178	0.000	متوسط
.22	تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار.	3.653	0.908	73.06 %	1	11.182	0.000	متوسط
.23	تعظم الشركة حصتها السوقية عن طريق التكامل الخلفي (أي الشركة تمتلك مصادر المواد الأولية).	5373.	8980.	74.70 %	2	9.310	0.000	متوسط
.24	تتعامل الشركة بمسؤولية رشيدة مع الموارد البيئية.	3.413	0.917	68.26 %	6	7.010	0.000	متوسط
.25	تمتلك الشركة خطة لإدارة النفايات.	3.215	1.040	64.30 %	10	3.213	0.000	متوسط

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة	قيمة اختبار t	Sig .	مستوى التطبيق
.26	تجري الشركة تحليلات مستمرة للأسواق المستهدفة.	3.488	0.921	69.75 %	3	8.235	0.000	متوسط
.27	تسعى الشركة للتوسع بالأسواق الحالية من خلال منتجات صديقة للبيئة.	3.438	0.937	68.76 %	5	7.272	0.000	متوسط
.28	تحسن الشركة من عملياتها باستمرار لتقليل الضرر البيئي.	3.446	1.046	68.93 %	4	6.636	0.000	متوسط
.29	تمتلك الشركة رؤية لدخول أسواق جديدة مبنية على أساس المنتج الأخضر.	3.413	1.052	68.26 %	6	6.111	0.000	متوسط
.30	تلتزم الشركة بتطبيق أهداف التنمية المستدامة.	3.339	1.067	66.78 %	8	4.942	0.000	متوسط
	المقياس العام	3.431		68.61 %			0.000	متوسط

• قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من طرف واحد تساوي 1.64

نلاحظ من الجدول (17) أن مستوى المقياس العام لتطبيق نمو الشركة هو متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.431) وانحراف معياري (0.773). وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.215-3.653). وقد جاءت الفقرة "تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.653) وبمستوى تطبيق متوسط وبوزن نسبي (73.06%) وانحراف معياري (0.908)، في حين حلت الفقرة "تمتلك الشركة خطة لإدارة النفايات." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.215) وبمستوى تطبيق متوسط وبوزن نسبي (64.30%) وانحراف معياري (1.040).

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (3.213 - 11.182) وجميع العبارات كانت أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.64) وأن قيمة Sig. هي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما

يدل على أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. وأن عينة الدراسة كانت قيمها متوسطة.

وترى الباحثة ان شركات التعدين الاردنية تطبق نمو الشركة من المزايا التنافسية الخضراء بدرجة متوسطة بحيث تبين أن شركات التعدين الأردنية تقيم وضع السوق المستهدف باستمرار وأنها تعظم حصتها السوقية عن طريق التكامل الخلفي (أي شركات التعدين تمتلك مصادر المواد الأولية). وأنها تجري تحليلات مستمرة للأسواق المستهدفة.

2- صورة الشركة:

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق صورة الشركة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة	قيمة اختبار t	Sig.	مستوى التطبيق
.31	تتبنى الشركة مبادرات بيئية لتطوير المجتمع.	3.281	1.016	65.6 2%	10	4.30 1	0.000	متوسط
.32	تسعى الشركة لزيادة منتجاتها الخضراء سنويا.	3.372	1.079	67.4 4%	8	5.36 2	0.000	متوسط
.33	تحترم الشركة السياسات البيئية النافذة.	3.463	0.981	69.2 6%	4	7.33 5	0.000	متوسط
.34	تشارك الشركة بشكل استباقي في أنشطة المجتمع البيئية.	3.322	1.016	66.4 5%	9	4.93 4	0.000	متوسط
.35	تطبق الشركة ممارسات المسؤولية الأخلاقية.	3.496	0.884	69.9 2%	2	8.72 2	0.000	متوسط
.36	تنفذ الشركة مبادرات خيرية بدافع تطوعي.	3.438	1.038	68.7 6%	6	6.56 6	0.000	متوسط
.37	تساهم الشركة في تطوير البنى التحتية للمجتمع المحلي.	3.488	1.007	69.7 5%	3	7.53 1	0.000	متوسط

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة	قيمة اختبار t	Sig.	مستوى التطبيق
.38	توظف الشركة نسبة معينة من افراد المجتمع المحلي.	3.678	0.931	73.5 5%	1	11.3 24	0.000	مرتفع
.39	تعمل الشركة على تطوير سمعتها من خلال ترصين علاقتها مع البيئة.	3.405	0.952	68.1 0%	7	6.61 9	0.000	متوسط
.40	تعتبر الشركة ان تطوير منتجاتها الصديقة للبيئة وسيلة لتعزيز صورتها في السوق العالمي.	3.455	0.964	69.0 9%	5	7.33 4	0.000	متوسط
	المقياس العام	3.440		68.7 9%			0.000	متوسط

• قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من طرف واحد تساوي 1.64

نلاحظ من الجدول (18) أن مستوى المقياس العام لتطبيق صورة الشركة هو متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.440) وانحراف معياري (0.815). وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.281-3.678). وقد جاءت الفقرة "توظف الشركة نسبة معينة من افراد المجتمع المحلي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.678) وبمستوى تطبيق مرتفع وبوزن نسبي (73.55%) وانحراف معياري (0.908)، في حين حلت الفقرة "تتبنى الشركة مبادرات بيئية لتطوير المجتمع" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.281) وبمستوى تطبيق متوسط وبوزن نسبي (65.62%) وانحراف معياري (1.016).

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (4.301 - 11.324) بحيث أن جميع العبارات كانت أكبر من قيمها الدولية البالغة (1.64) وأن قيمة Sig. هي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وقد كانت درجة قيمها متوسطة.

وترى الباحثة ان هناك تطبيق لصورة الشركة في شركات التعدين الاردنية بدرجة متوسطة وأنها تسعى إلى توظيف نسبة معينة من أفراد المجتمع المحلي، كما أن شركات التعدين الاردنية تحرص على تطبيق ممارسات المسؤولية الأخلاقية.

ثالثاً: المتغير المعدل (الابداع الاخضر).

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق للابداع الاخضر

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة	قيمة اختبار t	Sig .	مستوى التطبيق
41.	تقوم الشركة باستبدال الآلات القديمة بالآلات جديدة صديقة للبيئة.	3.314	1.078	66.28 %	6	4.531	0.000	متوسط
42.	تعمل الشركة على تخفيض نسبة المكونات الضارة داخل منتجاتها.	3.424	1.156	68.47 %	1	6.349	0.000	متوسط
43.	تستخدم الشركة مواد خام صديقة للبيئة.	3.339	0.969	66.78 %	5	5.441	0.000	متوسط
44.	تهتم الشركة بإعادة التدوير.	3.165	1.176	63.31 %	9	2.186	0.000	متوسط
45.	تخفض الشركة من الانبعاثات الملوثة للبيئة في عملياتها.	3.388	1.042	67.77 %	2	5.801	0.000	متوسط
46.	تطور الشركة مرافق الانتاج الحالية من اجل الحفاظ على البيئة.	3.372	0.982	67.44 %	3	5.890	0.000	متوسط
47.	تتكيف الشركة مع الظروف المتغيرة للبيئة عن طريق استخدام تقنيات أحدث.	3.364	0.973	67.27 %	4	5.816	0.000	متوسط
48.	تشجع الشركة العاملين على تقديم مشاريع صديقة للبيئة.	3.091	1.167	61.82 %	10	1.712	0.000	متوسط
49.	تسعى الشركة إلى تصميم منتجات من دون عيوب مضرّة للبيئة.	3.306	1.077	66.12 %	7	4.418	0.000	متوسط

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة	قيمة اختبار t	Sig .	مستوى التطبيق
.50	تغلف الشركة منتجاتها ب مواد صديقة للبيئة قابلة للتدوير.	3.264	1.053	65.29 %	8	3.908	0.000	متوسط
	المقياس العام	3.300		66.00 %			0.000	متوسط

• قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من طرف واحد تساوي 1.64

نلاحظ من الجدول (19) أن مستوى المقياس العام لتطبيق الإبداع الأخضر هو متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.300) وانحراف معياري (0.906). وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.091-3.424). وقد جاءت الفقرة "تعمل الشركة على تخفيض نسبة المكونات الضارة داخل منتجاتها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.424) وبمستوى تطبيق متوسط وبوزن نسبي (68.47%) وانحراف معياري (1.156)، في حين حلت الفقرة "تشجع الشركة العاملين على تقديم مشاريع صديقة للبيئة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.091) وبمستوى تطبيق متوسط وبوزن نسبي (61.82%) وانحراف معياري (1.167).

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (1.712 - 6.349) حيث كانت جميع القيم أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.64) وأن قيمة Sig. هي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد ودرجة قيمها متوسطة.

وترى الباحثة أن شركات التعدين الأردنية تطبق الإبداع الأخضر بشكل متوسط وأنها تسعى إلى تخفيض المنتجات الضارة داخل منتجاتها وتقوم بتخفيض الانبعاثات الضارة الملوثة في عملياتها.

ثالثاً: اختبار ملاءمة نموذج الدراسة:

لاختبار مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، وقد تم

اختبار الارتباط الخطي المتعدد والارتباط الذاتي، وذلك على النحو الآتي:

1- اختبار التداخل الخطي المتعدد Multicollinearity

تشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم

قيمة معامل التحديد R2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب معامل ارتباط بيرسون،

وقيمة معامل تضخم التباين عند كل متغير حسب الفرضية التي يتم اختبارها، وقد كانت النتائج كما

يلي (Gujarati, 2017):

جدول (20) مصفوفة التداخل للمتغيرات المستقلة

الرقم	المتغير	1	2	3
1	ادارة المواهب الصلبة الخضراء	1.00		
2	ادارة المواهب الناعمة الخضراء	0.696**	1.00	
3	الإبداع الأخضر	0.706**	0.630**	1.00

** دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يبين الجدول أعلاه رقم (20) أن الارتباط بين المتغيرات المستقلة تراوحت بين (-0.630-

0.706) وأن أعلى ارتباط كان بين (ادارة المواهب الصلبة الخضراء) و(الإبداع الأخضر) هو

(0.696)، وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة كان أقل من (0.80)، وهذا قد يدل

على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث أن قيم معامل الارتباط

التي تزيد عن (0.80)، تعتبر مؤشراً على أن العينة تعاني من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد

لبقية المتغيرات (Gujarati, 2017, 359).

وللتأكد من خلو العينة من مشكلة التداخل المتعدد تم احتساب معامل تضخم التباين Variance

Inflation Factor (VIF) عند أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين

جميع المتغيرات المستقلة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (21) نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة

مستوى الدلالة اختبار KS	Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	المتغيرات	
0.095	0.192	5.213	ادارة المواهب الصلبة الخضراء	المتغير المستقل (إدارة المواهب الخضراء)
0.108	0.179	5.594	ادارة المواهب الناعمة الخضراء	
0.100	0.454	2.203	الإبداع الأخضر	المتغير المعدل
0.124	-	-	نمو الشركة	المتغير التابع (الميزة التنافسية الخضراء)
0.118	-	-	صورة الشركة	

يبين الجدول (21) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد 1 وأقل من العدد

10، مما يؤكد عدم وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد بين جميع متغيرات الدراسة المستقلة

(Gujarati, 2017, 253).

كما تراوحت قيم اختبار التباين المعايير (Tolerance) قد تراوحت بين (0.179-0.454) وهي

أقل من الواحد صحيح مما يشير إلى أن مقدار التباين بين المتغيرات المستقلة والمعدلة موجود بدرجة

واضحة بحيث يميز كل بُعد من هذه الأبعاد وبالتالي الاستنتاج بأهمية جميع هذه الأبعاد في وجودها

للتنبؤ في الميزة التنافسية الخضراء.

أما بخصوص اختبار (Kolmogorov-Smirnov Z) للتوزيع الطبيعي بإستخدام وباستعراض قيم دلالة الاختبار يتبين أن هذه القيم كانت أكبر من (0.05) مما يشير إلى قبول فرضية الاختبار الصفرية وهي فرضية عدم وجود علاقة بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

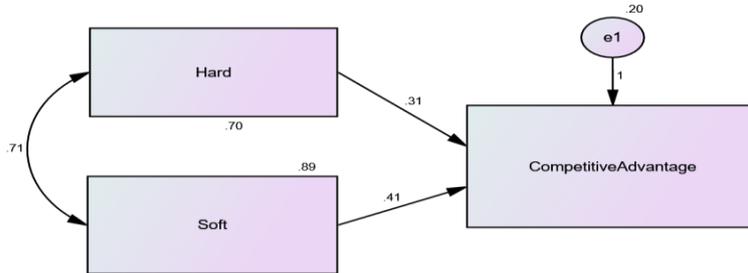
الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء (إدارة المواهب الصلبة الخضراء وإدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء (نمو الشركة وصورة الشركة) في شركات التعدين الأردنية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام نموذج المعادلة المهيكلية (Structure Question Model) من خلال برنامج (Amos) لبيان كل بعد من أبعاد إدارة المواهب الخضراء على التميز التنظيمي.

الشكل (6)

اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الرئيسية الأولى لبيان أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء.



الجدول (22) نتائج الفرضية الرئيسية الأولى أثر إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء

R ²	Sig	T	B	المتغيرات التابعة	اتجاه الأثر	المتغيرات المستقلة
0.669	0.000	0.077	0.314	الميزة التنافسية الخضراء	←	إدارة المواهب الصلبة الخضراء
	0.000	0.068	0.407	الميزة التنافسية الخضراء	←	إدارة المواهب الناعمة الخضراء

تشير نتائج الجدول (22) أن النموذج يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب

الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء عند مستوى دلالة (0.000).

ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير (إدارة المواهب الخضراء) تفسير (66.9%) من التباين

في الميزة التنافسية الخضراء، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.669$).

أما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج ما يلي:

أن قيمة B عند متغير (إدارة المواهب الصلبة الخضراء) والتي بلغت (0.314) وجود أثر

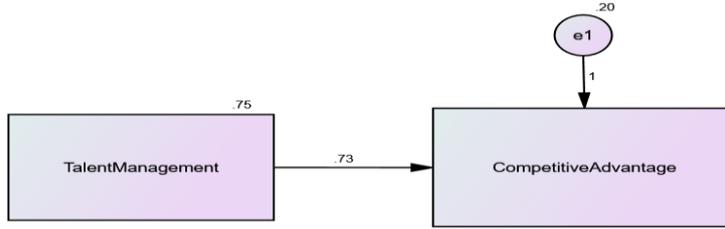
معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (4.071)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000).

أظهرت قيمة B عند متغير (إدارة المواهب الناعمة الخضراء) والتي بلغت (0.407) وجود أثر

معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (5.962)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000).

الشكل (7)

اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الرئيسية الأولى لاختبار أثر إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء



وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لإدارة المواهب الخضراء (إدارة المواهب الصلبة الخضراء وإدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء (نمو الشركة وصورة الشركة) في شركات التعدين الأردنية".

وترى الباحثة أن هناك أثر معنوي لإدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء وأن هناك علاقة قوية إيجابية بينهما، وقد يكون هذا مؤشر إلى أن الشركات التعدين الأردنية تمتلك استراتيجية للإهتمام بالموارد الخضراء، وأن شركات التعدين تتبنى ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة، وأن شركات التعدين الأردنية تبحث على المواهب صديقة البيئة.

الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{01.1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب

الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية.

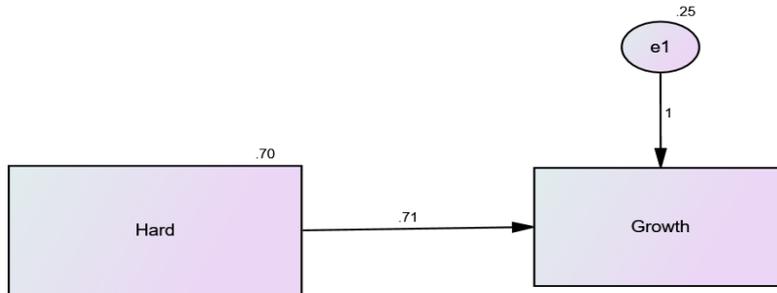
ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى، تم تطبيق نموذج المعادلة المهيكلية

(Structure Question Model) من خلال برنامج التحليل الإحصائي (AMOS)، وكانت النتائج

كما يلي:

الشكل (8)

اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى لقياس أثر إدارة المواهب الصلبة على نمو الشركة



الجدول (23) نتائج الفرضية الفرعية الأولى أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة

R ²	Sig	T	B	المتغيرات التابعة	اتجاه الأثر	المتغيرات المستقلة
0.587	0.000	18.498	0.701	نمو الشركة	←	إدارة المواهب الصلبة الخضراء

تشير نتائج الجدول (23) أن النموذج يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب

الصلبة الخضراء على نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء عند مستوى دلالة (0.000).

ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير (إدارة المواهب الصلبة الخضراء) تفسير (58.7%) من

التباين في نمو الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.587$).

أما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير (إدارة المواهب

الصلبة الخضراء) والتي بلغت (0.701) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (18.498)،

وبمستوى دلالة (Sig = 0.000).

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة المواهب الصلبة الخضراء

على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية".

وترى الباحثة أن هذا مؤشر إلى أن هناك علاقة موجبة قوية بين إدارة المواهب الصلبة

الخضراء وبين نمو الشركة في شركات التعدين الأردنية، وهناك أثر معنوي، حيث أوضحت النتائج

أن شركات التعدين الأردنية تقوم بتقييم وضع السوق المستهدف باستمرار، وأنها تعظم حصتها السوقية

عن طريق التكامل الخلفي (أي الشركة تمتلك مصادر أولية).

الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{01.2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب

الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية.

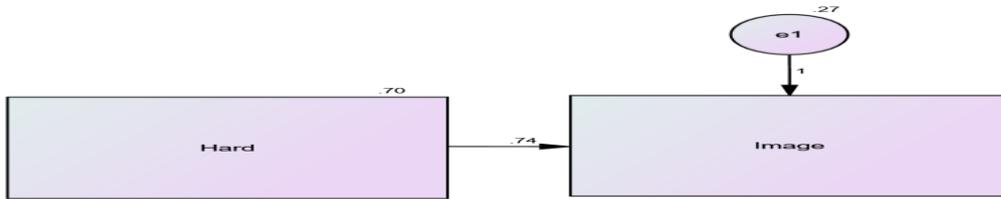
ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى، تم تطبيق نموذج المعادلة المهيكلية

(Structure Question Model) من خلال برنامج التحليل الإحصائي (AMOS)، وكانت النتائج

كما يلي:

الشكل (9)

اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى لقياس أثر إدارة المواهب الصلبة على صورة الشركة



الجدول (24) نتائج الفرضية الفرعية الثانية أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة

R ²	Sig	T	B	المتغيرات التابعة	اتجاه الأثر	المتغيرات المستقلة
0.586	0.000	18.462	0.744	صورة الشركة	←	إدارة المواهب الصلبة الخضراء

تشير نتائج الجدول (24) أن النموذج يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء عند مستوى دلالة (0.000). ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير (إدارة المواهب الصلبة الخضراء) تفسير (58.6%) من التباين في نمو الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.586$). أما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير (إدارة المواهب الصلبة الخضراء) والتي بلغت (0.744) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (18.462)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000).

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية".

وترى الباحثة أن هذا مؤشر إلى أن هناك علاقة موجبة قوية بين إدارة المواهب الصلبة الخضراء وبين صورة الشركة في شركات التعدين الأردنية، وهناك أثر معنوي، حيث أوضحت النتائج أن هناك اهتمام في شركات التعدين الأردنية بتحسين صورتها في المجتمع المحلي من خلال توظيف نسبة معينة من أفراد المجتمع المحلي وتطبيق ممارسات المسؤولية الأخلاقية.

الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب

الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية.

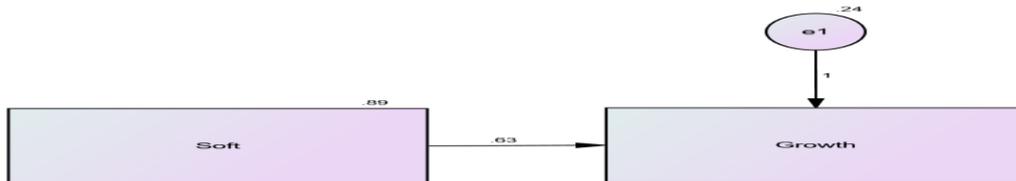
ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الأولى، تم تطبيق نموذج المعادلة الهيكلية (Structure

Question Model) من خلال برنامج التحليل الإحصائي (AMOS)، وكانت النتائج كما يلي:

الشكل (10)

اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الأولى لقياس أثر إدارة

المواهب الناعمة على نمو الشركة



الجدول (25) نتائج الفرضية الفرعية الثانية أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة

R ²	Sig	T	B	المتغيرات التابعة	اتجاه الأثر	المتغيرات المستقلة
0.602	0.000	19.073	0.634	نمو الشركة	←	إدارة المواهب الناعمة الخضراء

تشير نتائج الجدول (25) أن النموذج يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب

الناعمة الخضراء على نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء عند مستوى دلالة (0.000).

ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير (إدارة المواهب الناعمة الخضراء) تفسير (60.2%) من

التباين في نمو الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.602$).

أما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير (إدارة المواهب

الناعمة الخضراء) والتي بلغت (0.634) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (19.073)،

وبمستوى دلالة (Sig = 0.000).

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية".

وترى الباحثة أن هذا مؤشر إلى أن هناك علاقة موجبة قوية بين إدارة المواهب الناعمة الخضراء وبين نمو الشركة في شركات التعدين الأردنية، وهناك أثر معنوي، حيث أوضحت النتائج أن شركات التعدين الأردنية تبحث عن المواهب صديقة البيئة ومن ناحية أخرى فإن شركات التعدين الأردنية تقيم وضع السوق المستهدف باستمرار.

الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى:

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب

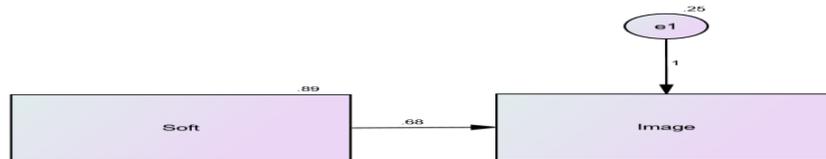
الناعمة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الأولى، تم تطبيق نموذج المعادلة المهيكلية (Structure Question Model) من خلال برنامج التحليل الاحصائي (AMOS)، وكانت النتائج

كما يلي:

الشكل (11)

اختبار نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الأولى لقياس أثر إدارة المواهب الناعمة على صورة الشركة



الجدول (26) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة

R ²	Sig	T	B	المتغيرات التابعة	اتجاه الأثر	المتغيرات المستقلة
0.620	0.000	19.839	0.687	صورة الشركة	←	إدارة المواهب الناعمة الخضراء

تشير نتائج الجدول (26) أن النموذج يشير إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المواهب

الناعمة الخضراء على صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء عند مستوى دلالة (0.000).

ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير (إدارة المواهب الناعمة الخضراء) تفسير (62.0%) من

التباين في صورة الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.620$).

أما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير (إدارة المواهب

الناعمة الخضراء) والتي بلغت (0.687) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (19.839)،

وبمستوى دلالة (Sig = 0.000).

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة المواهب الناعمة الخضراء

على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية".

خلاصة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها:

الجدول رقم (27) خلاصة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة منها

الفرضية	المسار	النتيجة
H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء في شركات التعدين الأردنية.	إدارة المواهب الناعمة الخضراء الميزة التنافسية الخضراء	رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة

الفرضية	المسار	النتيجة
	إدارة المواهب الناعمة الخضراء الميزة التنافسية الخضراء	
Ho1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية.	إدارة المواهب الصلبة الخضراء نمو الشركة	رفض الفرضية العدمية واقبول الفرضية البديلة
Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية.	إدارة المواهب الصلبة الخضراء صورة الشركة	رفض الفرضية العدمية واقبول الفرضية البديلة
Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية.	إدارة المواهب الناعمة الخضراء نمو الشركة	رفض الفرضية العدمية واقبول الفرضية البديلة
Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية.	إدارة المواهب الناعمة الخضراء صورة الشركة	رفض الفرضية العدمية واقبول الفرضية البديلة

H02: لا يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الخضراء (إدارة المواهب الصلبة الخضراء،

إدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء (نمو الشركة، صورة

الشركة) في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار الفرضية العدمية الرئيسية الثانية تم عمل الإختبار الهرمي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (28) نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الأولى

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig T	قيمة T المحسوبة	المعامل B	Sig T	قيمة T المحسوبة	المعامل B		
0.003	3.007	0.167	0.000	4.071	0.314	إدارة المواهب الصلبة الخضراء	الميزة التنافسية الخضراء
0.001	3.235	0.165	0.000	5.962	0.407	إدارة المواهب الناعمة الخضراء	
0.000	15.317	0.513				الإبداع الأخضر	
		0.913			0.818	R	

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig T	قيمة T المحسوبة	المعامل B	Sig T	قيمة T المحسوبة	المعامل B		
		0.833			0.669	معامل التحديد R ²	
		0.164			0.669	ΔR^2	
		234.614			241.780	ΔF	
		0.000			0.000	Sig ΔF	

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 \geq P$)

يتضح من نتائج الجدول رقم (28) قيام الانحدار الهرمي على نموذجين، حيث مثلت نتائج النموذج الأول أثر إدارة المواهب الخضراء في مرحلته الأنتئين في الميزة التنافسية الخضراء في شركات التعدين الأردنية، إذ تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرحل إدارة المواهب الخضراء مجتمعة في الميزة التنافسية الخضراء، حيث أن قيمة ΔF بلغت (241.780) عند مستوى معنوية ($0.000 = \text{Sig } \Delta F$) وهي أقل من 0.05، وقد أشارت قيمة معامل التحديد R² والتي بلغت (0.669) إلى أن ما نسبته (66.9%) من التغيير الحاصل في إدارة المواهب الخضراء في مرحلته يمكن تبريره من خلال الميزة التنافسية الخضراء.

أما في النموذج الثاني، فقد تم إضافة المتغير المعدل (الإبداع الأخضر) لنموذج الانحدار، حيث ارتفعت قيمة معامل التحديد R² بنسبة (16.4%)، وهي دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ΔF (234.614) عند مستوى معنوية ($0.000 = \text{Sig } \Delta F$) والتي هي أقل من 0.05، بينما بلغت قيمة معامل B عند بعد (الإبداع الأخضر) ما مقداره (0.513)، وبمستوى معنوية ($0.000 = \text{Sig } T$)، مما يدل على عدم الاختلاف في الأثر المعنوي لأبعاد إدارة المواهب الخضراء في مرحلته في الميزة التنافسية الخضراء تبعاً لاختلاف الإبداع الأخضر.

وبناءً على ما سبق من النتائج الواردة في الجدول (28) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول

الفرضية البديلة والتي نصها على أنه:

"يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الخضراء (إدارة المواهب الصلبة الخضراء، إدارة

المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء (نمو الشركة، صورة الشركة) في شركات

قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)".

وترى الباحثة أن إدخال الإبداع الأخضر كمتغير معدل في قياس أثر إدارة المواهب الخضراء

على الميزة التنافسية الخضراء قد رفع من العلاقة بينهما والنسبة التفسيرية، وقد يعود ذلك إلى حرص

شركات التعدين الأردنية على تخفيض نسبة المكونات الضارة داخل منتجاتها، كما أنها تخفض من

الإنبعاثات الملوثة للبيئة في عملياتها الإنتاجية.

Ho2.1: لا يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة

في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار الفرضية العدمية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية تم عمل الإختبار الهرمي وكانت

النتائج كما يلي:

الجدول (29) نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig T	T قيمة المحسوبة	B المعامل	Sig T	T قيمة المحسوبة	B المعامل		
0.000	7.899	0.328	0.000	18.459	0.706	إدارة المواهب الصلبة الخضراء	نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء
0.000	12.866	0.495				الإبداع الأخضر	
0.869			0.766			R	

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig T	T قيمة المحسوبة	B المعامل	Sig T	T قيمة المحسوبة	B المعامل		
0.756			0.587			معامل التحديد R2	
0.169			0.587			$\Delta R2$	
165.536			340.748			ΔF	
0.000			0.000			Sig ΔF	

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 \geq P$)

يتضح من نتائج الجدول رقم (29) قيام الانحدار الهرمي على نموذجين، حيث مثلت نتائج النموذج الأول أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء في نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء في شركات التعدين الأردنية، إذ تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرحلة إدارة المواهب الصلبة الخضراء في نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء، حيث أن قيمة ΔF بلغت (340.748) عند مستوى معنوية ($0.000 = \text{Sig } \Delta F$) وهي أقل من 0.05، وقد أشارت قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.587) إلى أن ما نسبته (58.7%) من التغير الحاصل في إدارة المواهب الصلبة الخضراء يمكن تبريره من خلال نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء.

أما في النموذج الثاني، فقد تم إضافة المتغير المعدل (الإبداع الأخضر) لنموذج الإنحدار، حيث ارتفعت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (16.9%)، وهي دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ΔF (165.536) عند مستوى معنوية ($0.000 = \text{Sig } \Delta F$) والتي هي أقل من 0.05، بينما بلغت قيمة معامل B عند بعد (الإبداع الأخضر) ما مقداره (0.495)، وبمستوى معنوية ($0.000 = \text{Sig T}$)، مما يدل على عدم الاختلاف في الأثر المعنوي لإدارة المواهب الصلبة الخضراء في نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء تبعاً لاختلاف الإبداع الأخضر.

وبناءً على ما سبق من النتائج الواردة في الجدول (29) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول

الفرضية البديلة والتي نصها على أنه:

"يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع

التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)".

2.2Ho: لا يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة

في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار الفرضية العدمية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية تم عمل الإختبار الهرمي وكانت

النتائج كما يلي:

الجدول (30) نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig T	قيمة T المحسوبة	المعامل B	Sig T	قيمة T المحسوبة	المعامل B		
0.000	7.403	0.289	0.000	18.423	0.744	إدارة المواهب الصلبة الخضراء	صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء
0.000	16.528	0.597				الإبداع الأخضر	
		0.898			0.765	R	
		0.807			0.586	معامل التحديد R ²	
		0.221			0.586	ΔR^2	
		273.171			339.418	ΔF	
		0.000			0.000	Sig ΔF	

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 \geq P$)

يتضح من نتائج الجدول رقم (30) قيام الانحدار الهرمي على نموذجين، حيث مثلت نتائج

النموذج الأول أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء في صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء

في شركات التعدين الأردنية، إذ تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرحلة إدارة المواهب الصلبة

الخضراء في صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء، حيث أن قيمة ΔF بلغت (339.418) عند مستوى معنوية ($0.000 = \text{Sig } \Delta F$) وهي أقل من 0.05، وقد أشارت قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.586) إلى أن ما نسبته (58.6%) من التغيير الحاصل في إدارة المواهب الصلبة الخضراء يمكن تبريره من خلال صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء.

أما في النموذج الثاني، فقد تم إضافة المتغير المعدل (الإبداع الأخضر) لنموذج الإنحدار، حيث ارتفعت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (22.1%)، وهي دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ΔF (273.171) عند مستوى معنوية ($0.000 = \text{Sig } \Delta F$) والتي هي أقل من 0.05، بينما بلغت قيمة معامل B عند بعد (الإبداع الأخضر) ما مقداره (0.597)، وبمستوى معنوية ($0.000 = \text{Sig } T$)، مما يدل على عدم الاختلاف في الأثر المعنوي لإدارة المواهب الصلبة الخضراء في صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء تبعاً لاختلاف الإبداع الأخضر.

وبناءً على ما سبق من النتائج الواردة في الجدول (30) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي نصها على أنه:

"يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)".

Ho2.3: لا يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة

في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار الفرضية العدمية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية تم عمل الإختبار الهرمي وكانت

النتائج كما يلي:

الجدول (31) نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig T	قيمة T المحسوبة	المعامل B	Sig T	قيمة T المحسوبة	المعامل B		
0.000	7.668	0.295	0.000	19.034	0.634	إدارة المواهب الناعمة الخضراء	نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء
0.000	12.101	0.485				الإبداع الأخضر	
		0.868			0.776	R	
		0.753			0.602	معامل التحديد R ²	
		0.151			0.602	ΔR^2	
	146.424				362.282	ΔF	
	0.000				0.000	Sig ΔF	

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05≥P)

يتضح من نتائج الجدول رقم (31) قيام الانحدار الهرمي على نموذجين، حيث مثلت نتائج النموذج الأول أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء في نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء في شركات التعدين الأردنية، إذ تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرحلة إدارة المواهب الناعمة الخضراء في نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء، حيث أن قيمة ΔF بلغت (362.282) عند مستوى معنوية (0.000=Sig ΔF) وهي أقل من 0.05، وقد أشارت قيمة معامل التحديد R² والتي بلغت (0.602) إلى أن ما نسبته (60.2%) من التغير الحاصل في إدارة المواهب الناعمة الخضراء يمكن تبريره من خلال نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء.

أما في النموذج الثاني، فقد تم إضافة المتغير المعدل (الإبداع الأخضر) لنموذج الانحدار، حيث ارتفعت قيمة معامل التحديد R² بنسبة (15.1%)، وهي دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ΔF (146.424) عند مستوى معنوية (0.000=Sig ΔF) والتي هي أقل من 0.05، بينما بلغت قيمة معامل B عند بعد (الإبداع الأخضر) ما مقداره (0.485)، وبمستوى معنوية (0.000=Sig T)، مما

يدل على عدم الاختلاف في الأثر المعنوي لإدارة المواهب الناعمة الخضراء في نمو الشركة من الميزة التنافسية الخضراء تبعاً لاختلاف الإبداع الأخضر.

وبناءً على ما سبق من النتائج الواردة في الجدول (31) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي نصها على أنه:

"يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)".

Ho2.4: لا يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار الفرضية العدمية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية تم عمل الإختبار الهرمي وكانت

النتائج كما يلي:

الجدول (32) نتائج تحليل الانحدار الهرمي للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig T	قيمة T المحسوبة	المعامل B	Sig T	قيمة T المحسوبة	المعامل B		
0.000	7.823	0.277	0.000	19.797	0.678	إدارة المواهب الناعمة الخضراء	صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء
0.000	15.518	0.574				الإبداع الأخضر	
		0.900			0.788	R	
		0.811			0.620	معامل التحديد R ²	
		0.191			0.620	ΔR^2	
		240.820			391.937	ΔF	
		0.000			0.000	Sig ΔF	

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 \geq P$)

يتضح من نتائج الجدول رقم (32) قيام الانحدار الهرمي على نموذجين، حيث مثلت نتائج

النموذج الأول أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء في صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء

في شركات التعدين الأردنية، إذ تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرحلة إدارة المواهب الناعمة

الخضراء في صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء، حيث أن قيمة ΔF بلغت (391.937) عند مستوى معنوية ($0.000 = \text{Sig } \Delta F$) وهي أقل من 0.05، وقد أشارت قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.620) إلى أن ما نسبته (62.0%) من التغير الحاصل في إدارة المواهب الناعمة الخضراء يمكن تبريره من خلال صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء.

أما في النموذج الثاني، فقد تم إضافة المتغير المعدل (الإبداع الأخضر) لنموذج الإنحدار، حيث ارتفعت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (19.1%)، وهي دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ΔF (240.820) عند مستوى معنوية ($0.000 = \text{Sig } \Delta F$) والتي هي أقل من 0.05، بينما بلغت قيمة معامل B عند بعد (الإبداع الأخضر) ما مقداره (0.574)، وبمستوى معنوية ($0.000 = \text{Sig } T$)، مما يدل على عدم الاختلاف في الأثر المعنوي لإدارة المواهب الناعمة الخضراء في صورة الشركة من الميزة التنافسية الخضراء تبعاً لاختلاف الإبداع الأخضر.

وبناءً على ما سبق من النتائج الواردة في الجدول (32) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي نصها على أنه:

"يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)".

وترى الباحثة انه تم التأكد من أن الإبداع الأخضر قد ساهم في تعديل أثر إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء وهو مؤشر على أن الإبداع الأخضر يزيد من فاعلية التأثير إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء ويساهم في زيادة مستوى الإهتمام الاستدامة وأن شركات التعدين الأردنية تعمل على تخفيض نسبة المكونات الضارة داخل منتجاتها وأيضاً تعمل على تخفيض الانبعاثات الملوثة للبيئة في عملياتها.

خلاصة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة منها:

الجدول رقم (33) خلاصة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة منها

الفرضية	المسار	النتيجة
H02: لا يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الخضراء (إدارة المواهب الصلبة الخضراء، إدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء (نمو الشركة، صورة الشركة) في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).	الإبداع الأخضر*إدارة المواهب الخضراء --< الميزة التنافسية الخضراء	رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة
H02.1: لا يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).	الإبداع الأخضر*إدارة المواهب الصلبة الخضراء --< نمو الشركة	رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة
H02.2: لا يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).	الإبداع الأخضر*إدارة المواهب الصلبة الخضراء --< صورة الشركة	رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة
H02.3: لا يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).	الإبداع الأخضر*إدارة المواهب الناعمة الخضراء --< نمو الشركة	رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة
H02.4: لا يعدّل الإبداع الأخضر من أثر إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).	الإبداع الأخضر*إدارة المواهب الناعمة الخضراء --< صورة الشركة	رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

اولا: تمهيد

ثانيا: مناقشة متغيرات الدراسة

ثالثا: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

رابعا: التوصيات والمقترحات

أولاً: تمهيد

يتم في هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عن عملية التحليل الاحصائي من خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة وتحليل متغيرات الدراسة وتفسيرها ومن ثم الخروج بتوصيات.

ثانياً: مناقشة متغيرات الدراسة

النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

المتغير المستقل إدارة المواهب الخضراء بأبعاده إدارة المواهب الصلبة الخضراء وإدارة المواهب الناعمة الخضراء:

أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد إدارة المواهب الخضراء في شركات التعدين الأردنية تطبق بشكل متوسط، وهناك تطبيق أكبر لإدارة المواهب الصلبة الخضراء من إدارة المواهب الناعمة الخضراء، ويدل ذلك على أن شركات التعدين الأردنية تهتم بشكل متوسط بإدارة المواهب الخضراء وتشارك الإدارة العليا في القضايا البيئية وتعمل على توفير أنظمة للحد من الأنشطة الضارة للبيئة بحيث تعمل على تعزيز الإستدامة البيئية.

وفيما يلي مناقشة بتوضيح أكبر عن أبعاد إدارة المواهب الخضراء في شركات التعدين الأردنية:

1. إدارة المواهب الصلبة الخضراء:

بينت النتائج أن يُعد إدارة المواهب الصلبة الخضراء جاءت بمستوى متوسط في شركات التعدين الأردنية، وأن شركات التعدين الأردنية تمتلك استراتيجية للإهتمام بالموارد الخضراء وأنها تمتلك ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة وتخصص في هيكلها التنظيمي ووجود وحدة متخصصة بالاستدامة البيئية. وقد يكون سبب تطبيقها بشكل متوسط إلى إهتمام شركات التعدين الأردنية بالربح على حساب الاستدامة.

2. إدارة المواهب الناعمة الخضراء :

أن هناك تطبيق بشكل متوسط لإدارة المواهب الناعمة الخضراء وأن شركات التعدين تبحث على المواهب صديقة للبيئة وتضمن الشركات برامجها التطويرية للمواهب موضوعات تتعلق بأهداف التنمية المستدامة بحيث تعمل على جذب المواهب ذات المبادرات البيئية. وقد يعود تطبيق إدارة المواهب الناعمة الخضراء بشكل متوسط إلى أنها تعطي الأولوية في الترقيات للمناصب القيادية للمواهب الخضراء بشكل متوسط.

المتغير التابع الميزة التنافسية الخضراء بأبعادها نمو الشركة وصورة الشركة:

أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الميزة التنافسية الخضراء يتم تطبيقها بشكل متوسط في شركات التعدين الأردنية وبشكل متقارب بين أبعادها نمو الشركة وصورة الشركة، مما يوضح ذلك أن هناك وعي لدى إدارة شركات التعدين أن تطبيق الميزة التنافسية الخضراء تمنح الشركة إمكانية كسب رضى الزبائن وجذب عدد أكبر وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية أعلى، لذا تكتسب الميزة التنافسية الخضراء أهمية في شركات التعدين الأردنية كونها تمنح الشركة التفوق والتميز في الأسواق على المنافسين لفترة من الزمن قد تطول أو تقصر وأن تعمل الشركة على استغلال أفضل مواردها المادية والبشرية وزيادة الطاقة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

وفيما يلي مناقشة بتوضيح أكبر عن أبعاد الميزة التنافسية الخضراء في شركات التعدين الأردنية:

1. نمو الشركة:

بينت النتائج أن شركات التعدين الأردنية تطبق نمو الشركة من المزايا التنافسية الخضراء بدرجة متوسطة بحيث تبين أن شركات التعدين الأردنية تقيم وضع السوق المستهدف باستمرار وأنها تعظم

حصتها السوقية عن طريق التكامل الخلفي (أي شركات التعدين تمتلك مصادر المواد الأولية). وأنها تجري تحليلات مستمرة للأسواق المستهدفة.

2. صورة الشركة:

بينت النتائج أن شركات التعدين الاردنية تطبق صورة الشركة في شركات التعدين الاردنية وبدرجة متوسطة وأنها تسعى إلى توظيف نسبة معينة من أفراد المجتمع المحلي، كما أن شركات التعدين الاردنية تحرص على تطبيق ممارسات المسؤولية الأخلاقية. وتساهم في تطوير البنى التحتية للمجتمع المحلي.

المتغير المعدل للإبداع الأخضر:

أظهرت نتائج الدراسة أن شركات التعدين الأردنية تطبق الإبداع الأخضر بشكل متوسط وأنها تسعى إلى تخفيض المنتجات الضارة داخل منتجاتها وتقوم بتخفيض الانبعاثات الضارة الملوثة في عملياتها. كما أنها تقوم بتطوير مرافق الإنتاج الحالية من أجل الحفاظ على البيئة.

ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

تشير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود أثر لإدارة المواهب الخضراء (إدارة المواهب الصلبة الخضراء وإدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء (نمو الشركة وصورة الشركة) في شركات قطاع التعدين الأردنية، حيث تبين أن هناك علاقة موجبة قوية بين إدارة المواهب الخضراء وبين الميزة التنافسية الخضراء، وقد يعود ذلك إلى أنه يوجد إهتمام شركات التعدين الأردنية بإدارة المواهب الخضراء ومدى مساهمتها في تطبيق الميزة التنافسية الخضراء، وقد اتفقت

هذه النتيجة مع دراسة (Muisyo et al. 2021) بان ممارسات إدارة المواهب البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية الخضراء.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى:

تشير نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية حيث تبين النتائج العلاقة الموجبة القوية بينهما، ويمكن أن يفسر ذلك إلى أن شركات التعدين الأردنية تقوم بتقييم وضع السوق المستهدف باستمرار، وأنها تعظم حصتها السوقية عن طريق التكامل الخلفي (أي الشركة تمتلك مصادر أولية). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Ogbeibu et al. 2021) بان ممارسات إدارة المواهب الصلبة الخضراء لها تأثير إيجابي على نمو الشركة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى:

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود وجود أثر إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية، وأن هناك علاقة موجبة قوية بين إدارة المواهب الصلبة الخضراء وبين صورة الشركة في شركات التعدين الأردنية، وهناك أثر معنوي، حيث أوضحت النتائج أن هناك اهتمام في شركات التعدين الأردنية بتحسين صورتها في المجتمع المحلي من خلال توظيف نسبة معينة من أفراد المجتمع المحلي وتطبيق ممارسات المسؤولية الأخلاقية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Ogbeibu et al. 2021) بان ممارسات إدارة المواهب الصلبة الخضراء لها تأثير إيجابي على صورة الشركة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية، وأن هذا مؤشر إلى أن هناك علاقة موجبة قوية بين إدارة المواهب الناعمة الخضراء وبين نمو الشركة في شركات التعدين الأردنية، وهناك أثر معنوي، حيث أوضحت النتائج أن شركات التعدين الأردنية تبحث عن المواهب صديقة البيئة ومن ناحية أخرى فإن شركات التعدين الاردنية تقيم وضع السوق المستهدف باستمرار. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Ogbeibu et al. 2021) بان ممارسات إدارة المواهب الناعمة الخضراء لها تأثير إيجابي على نمو الشركة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى:

تشير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة في شركات قطاع التعدين الأردنية، وأن هناك علاقة بينهما، مما يدل على اهتمام شركات التعدين الاردنية بإدارة المواهب الناعمة الصديقة للبيئة وأصحاب المبادرات الخضراء وتطويرها وفق الاحتياجات البيئية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Ogbeibu et al. 2021) بان ممارسات إدارة المواهب الناعمة الخضراء لها تأثير إيجابي على صورة الشركة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

في نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وعند إدخال متغير الإبداع الأخضر في قياس أثر إدارة المواهب الخضراء بأبعادها مجتمعة (المواهب الصلبة الخضراء، إدارة المواهب الناعمة الخضراء) على الميزة التنافسية الخضراء (نمو الشركة، صورة الشركة) في شركات قطاع التعدين الأردنية، حيث

لوحظ وجود الأثر في الخطوتين وأن العلاقة بين المتغيرات ارتفعت، وأن إدخال الإبداع الأخضر كمتغير معدل في قياس أثر إدارة المواهب الخضراء على الميزة التنافسية الخضراء قد رفع من العلاقة بينهما والنسبة التفسيرية. وهذا يدل على إهتمام شركات التعدين الأردنية بكافة الأبعاد لما لها من تأثير لإدارة المواهب الخضراء على الميزة تنافسية الخضراء في ظل وجود الإبداع الأخضر وذلك من الجانب الإجرائي الوظيفي والجانب الانساني السلوكي ومحاولات شركات التعدين الاردنية التمتع بميزات تخلق الفارق عن المنافسين نتيجة لامتلاكها رؤية واضحة حول الإدارة البيئية والإبداع المستدام، مع محاولة العمليات المتجددة أو المعدلة والتقنيات والأنظمة والمنتجات التي تحل محل العمليات القديمة غير الكفؤة بهدف تقليل الأضرار السلبية في البيئة وهذا ماكدت عليه دراسة خزعل وذياب (2019) بان الابداع الأخضر له الأثر الاكبر على الميزة التنافسية الخضراء المستدامة ويرتبط ويؤثر معنويا فيها وهذا ماعضدت عليه دراسة (Muisyo et,al.(2021) بان المنظمات التي تضم ثقافة الابداع الأخضر تروج للميزة التنافسية للمنظمة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية:

في نتائج الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية وعند إدخال الإبداع الأخضر في الأثر بين إدارة المواهب الصلبة الخضراء على نمو الشركة وجود الأثر، وهذا يدل على مستوى إهتمام شركات التعدين الأردنية بأن العمل على تقليل الأضرار السلبية البيئية من خلال اتباع منهجية علمية تركز على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأنظمة تقييم الأداء الصارمة والثقافة التنظيمية وإجراءات تعزيز مبادرات الإستدامة البيئية من أجل نمو الشركة وتطوير أنشطتها وعملياتها وحصتها السوقية بما يخدم أهدافها وتلبية متطلبات البيئة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية:

في نتائج الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية وعند إدخال الإبداع الأخضر في الأثر بين إدارة المواهب الصلبة الخضراء على صورة الشركة وجود الأثر، وهذا يدل على مستوى إهتمام شركات التعدين الأردنية بأن يزرعوا صورة إيجابية في أذهان أصحاب المصالح حول ممارسات شركات التعدين الأردنية ومنتجاتها وعلاقتها مع البيئة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية:

في نتائج الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية وعند إدخال الإبداع الأخضر في الأثر بين إدارة المواهب الناعمة الخضراء على نمو الشركة وجود الأثر، وهذا يدل على مستوى إهتمام شركات التعدين الأردنية بأن تحل العمليات الجديدة محل العمليات القديمة للعمل بشكل كفؤ لتقليل الأضرار السلبية على البيئة وتوظيف مواردها من أجل ذلك خاصة من خلال الجوانب الانسانية والسلوكية لإدارة المواهب الناعمة الخضراء وهذه النتيجة تؤكد على نتيجة دراسه Lin&Chin, (2017) بأن مشاركة المعرفة الخضراء للمواهب الخضراء تؤدي الى نمو في الشركة عن طريق زيادة الأرباح وتقديم عوائد كبيرة للمساهمين والعمل على تحسين القدرات الديناميكية وابداع الخدمات الخضراء مما يجعل الشركة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية:

في نتائج الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية وعند إدخال الإبداع الأخضر في الأثر بين إدارة المواهب الناعمة الخضراء على صورة الشركة وجود الأثر، وهذا يدل على مستوى إهتمام شركات التعدين الأردنية بالمواهب القابلة للتعلم والتي يمكن قياسها ظاهرياً ولا تتغير من حين

لآخر ومقدرتها على التطور والتعامل مع الآخرين من خلال البحث عن الفرص الإبداعية الخضراء وتبني هيكل تنظيمي يسهل تطبيق المبادرات الخضراء وتقييم الأداء على الجوانب البيئية.

مما سبق يتضح أن موضوع إدارة المواهب الخضراء ذات أهمية في البيئة التشريعية الاردنية حيث أصبح من 2023/1/1 إلزاميا إصدار تقرير الاستدامة عن عام 2022 للشركات المساهمة العامة الاردنية بحيث يحتوي التقرير على مساهمات الشركات في الحفاظ على البيئة والمجتمع. وأن مساهمات الشركة في البيئة الخضراء وإدارة المواهب الخضراء ضرورية في ظل معايير التميز الجديدة التي تسعى شركات التعدين الاردنية إلى تحقيقها من خلال الحصول على شهادات كثيرة مثل جائزة الملك عبدالله للتميز وشهادة الاعتراف بالتميز والكثير من معايير الجودة. وظهور ممارسات الإبداع الأخضر في بيئة الأعمال الاردنية وإدارة المواهب الخضراء في ظل استقطاب وتطوير الموهوبين وتفعيل الممارسات الخضراء في جميع أعمالهم.

رابعاً: التوصيات والدراسات المستقبلية

في ضوء التحليلات والنتائج السابقة تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات:

1. زيادة الاهتمام بإدارة المواهب الخضراء لما لها من تأثير على الميزة التنافسية الخضراء حيث ينصح بان تمتلك شركات التعدين الأردنية أنظمة تقييم أداء صارمة وثقافة تنظيمية خضراء وهياكل عمل تدعم هذه الثقافة وكذلك تعزيز مبادرات الاستدامة البيئية الخضراء وذلك من خلال:

* ان تكون أنظمة تقييم الأداء وثقافة الشركة وسياساتها الخضراء واضحة لجميع موظفين

الشركة ليسهل فهمها ونشرها وتطبيقها ولما لها من اثر في زيادة الإنتاج والإنتاجية لدى

الموظفين أي انها تزيد من الكفاءة التنظيمية وتقلل من التكاليف.

- * تقليل انبعاثات الكربون والحد من ممارسات التلوث.
 - * استخدام سياسة الاحتفاظ بالموظفين والخبراء وذوي الكفاءة والموهبة والمعرفة الخضراء فهؤلاء الموظفين يعتبروا رأس مال بشري وفكري للشركة يؤدي الى استدامة ونمو الشركة وزيادة ابداعها وزيادة ممارساتها البيئية الخضراء.
 - * أن تقوم شركات التعدين الأردنية بالتخطيط مسبقاً للمبادرات البيئية، وأن تؤكد شركات التعدين الأردنية في تقييم الأداء على الجوانب البيئية.
 - * إعطاء شركات التعدين الأردنية الأولوية في الترقية للمناصب القيادية للمواهب الخضراء.
2. ان تقوم شركات التعدين الأردنية بإنشاء أنظمة موارد بشرية مرنة وذلك من خلال:
- * ان تكون أنظمة الموارد البشرية قابلة للتغيير.
 - * ان تكون عقود الموظفين مختلفة في المدة.
 - * الابتعاد عن العقود طويلة الأمد.
 - * المحافظة على الأشخاص في مكان العمل.
 - * ان تخبر الموارد البشرية موظفيها ان بقائهم في الشركة يعتمد على قدرتهم على التأقلم وتقديم أداء يدعم الاستراتيجية الخضراء التي تتبعها الشركة.
 - * ان تقوم شركات التعدين الاردنية بتعزيز وتبني مواهب ومهارات الموظفين وممارساتهم الخضراء عن طريق تدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتشجيع ثقافة التعلم عن الإدارة البيئية.
 - * جذب واستقطاب موظفين لديهم توجهات وممارسات خضراء تدعم استراتيجية الشركة.
3. تعظيم شركات التعدين الاردنية لحصتها السوقية من خلال:
- * استخدام الشركة للابداع الأخضر كاحد وسائل تعظيم الربحية وزيادة الحصة السوقية مما يؤدي الى زيادة الميزة التنافسية.

* الاستماع لآراء الخبراء وانتهاء الفرص الخضراء .

* تعظيم شركات التعدين الأردنية لحصتها السوقية عن طريق التحكم بمصادر المواد الأولية

فكلما كانت هذه المواد صديقة للبيئة وقابلة للتدوير قلت التكاليف وزادت الربحية.

* على شركات التعدين الأردنية ان تقوم بتحليل المستمر للبيئة المحيطة والأسواق المستهدفة

لاغتنام الفرص الخضراء والتفوق على المنافسين.

4. ان تحرص شركات التعدين الأردنية على تطبيق ممارسات المسؤولية الأخلاقية وتطوير البنى

التحتية للمجتمع المحلي من خلال:

* تعزيز التفاهم المتبادل بين الشركة والمجتمع المحلي.

* توفير فرص عمل خضراء للمجتمع المحلي.

* تطوير إجراءات وتقنيات السلامة والحفاظ على البيئة.

* ان تكون المسؤولية الاجتماعية احدى قيم الشركة.

5. ان تمتلك شركات التعدين الاردنية خطة لإدارة النفايات، وأن تسعى لإنتاج معدوم للإنبعاثات

من خلال:

* تطوير مرافق الإنتاج الحالية.

* تقليل الهدر في العمليات.

* ان تقوم الشركة بالاستثمار في إعادة التدوير.

* تشجيع الموظفين على الابداع الأخضر في الأفكار.

الدراسات المستقبلية:

1- إجراء مزيد من الدراسات حول إدارة المواهب الخضراء في القطاعات الصناعية المختلفة.

- 2- إجراء مزيد من الدراسات حول الميزة التنافسية الخضراء وعلاقتها بالأداء المالي للشركات الاردنية في مختلف القطاعات.
- 3- عمل مزيد من الدراسات حول الإبداع الأخضر وربطه في مختلف جوانب الاستدامة البيئية والبشرية.
- 4- إجراء دراسة حول إدارة المواهب الخضراء والتنمية المستدامة والدور الوسيط للاداء التنظيمي.
- 5- إجراء دراسة أثر المسؤولية الإجتماعية في تعزيز ممارسات إدارة المواهب الخضراء والدور المعدل للإبداع الأخضر.
- 6- إجراء دراسات حول أثر الابداع الأخضر على الأداء البيئي في ظل وجود الثقافة التنظيمية لمتغير معدل.
- 7- في الدراسات المستقبلية مراعاة تصورات أصحاب المصلحة مثل العملاء والموردين والمجتمع والجهات الفاعلة في المجتمع في الدراسة عن إدارة المواهب الخضراء والميزة التنافسية الخضراء.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أحمد، مناف (2019)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء الشركة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى مدينة الرمادي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11 العدد (26).
- الحاكم، علي عبدالله، مجذاب، علي كزار 2019، الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعلاقة بين التقفير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة ، مجلة الادارة والاقتصاد ، المجلد 1 ، الاصدار 121 ، الصفحات 52 – 21.
- خزل، بصير خلف، وذياب، عامر رجب، (2019)، الابتكار الأخضر وأثره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكرونجي في كركوك، المجلة الاقتصادية والادارية العلمية، عدد 25، رقم 112، ص ص 133-148.
- الدباغ، بشار عز الدين، والسماك، محمد منيب، (2021)، متطلبات إعادة هندسة العمليات ودورها في تبني أبعاد الابتكار الأخضر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، مجلد 14، عدد 29.
- الدليمي، عراك عبود عمير، وصلاح الدين، احمد ضياء الدين، (2018)، الابداع الأخضر استراتيجية فاعلة لمواجهة تحديات تحقيق الاستدامة البيئية لمنظمات الأعمال – بحث ميداني

حول التحديات التي تواجه المنظمات الخدمية ومنظمة UNDP في محافظة الأنبار، مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية، Vol. 19 (1)، ص ص 87-102.

▪ رمضان، ايمان، ومقيم، صبري، (2021)، الدور الوسيط للإبتكار الأخضر في العلاقة بين

المسؤولية البيئية والميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجر السود

سكيكة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، ع 2، ص ص 409-425.

▪ الشيخ، صالح (2019). تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها،

الجمعية الدولية للعلاقات العامة.

▪ صالح ، أحمد علي (2011) ، تقييم برامج التدريب البيئي في اطار المواصفة العالمية

(ISO-14001) - دراسة تجريبية- ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ،

العدد الخامس ، المجلد الأول . 171-139

▪ عبد الحسين، صفاء (2019)، جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - بحث

استطلاعي لعينة من زبائن شركة آسيا سيل للاتصالات، مجلوم الادارة والاقتصاد، العدد 122.

▪ العامر، عثمان (2019)، الإعلام والعلاقات العامة في الجهات الخيرية.

▪ محمود، احمد عبد، (2017)، نظم المعلومات التسويقية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية

المستدامة مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 245-222 الصفحات، الاصدار 1،

115م.

▪ ملاح، تامر (2017). حقيقة المهارات الناعمة والمهارات الصلبة. تم استرجاعه بتاريخ

2019/7/7

- يوسف، راضية، ويوب، امال، (2020)، أثر تبني أساليب الإبداع على استراتيجية التسويق الأخضر دراسة ميدانية بمؤسسة - **Novapeint Algérie** لصناعة الطلاء والبرنيق، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، مجلد 13 /العدد: 01 خاص، ص 83 -

المراجع الأجنبية:

- Abbas, J. (2020). **Impact of Total Quality Management on Corporate Sustainability through the Mediating Effect of Knowledge Management.** *J. Clean. Prod.*244, 118806. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)].
- Abdullah, J. A. & Abdul Rahman, A. Z. (2012), **Analysis of the role of personal skills in the dimensions of self-marketing,** *Journal of Kufa University*, (23).
- Abdullah, M. , Zailani, S., Iranmanesh, M. and Jayaraman, K. (2016).**Barriers to green innovation initiatives among manufactures: the Malaysian case,** *Review of managerial science, Journal of business and management, Vol.10, No.4, pp.683-709.*
- Aboramadan, M. (2022), **The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement,** *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30, No. 1, pp. 7-23.
- Abou-Moghli, A.A., Al Abdallah, G.M., & Al Muala, A. (2012). **Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan.** *American Academic & Scholarly Research Journal*, 4(5): 1-9.
- Adeosun, O.T., and Ohiani, A.S. (2020), **Attracting and recruiting quality talent: firm perspectives,** *Rajagiri Management Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 107-120.
- Ahmad, S. (2015). **Green Human Resource Management: Policies & practices.** *Cogent Business & Management*, Vol. 2: 1030817.
- Alam, S. M. Shufuil, Isalm, K. M. Zahidul, (2021), **Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage,** *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6:8, pp.1-16.
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2018). **Knowledgesharing in higher education institutions: a systematic review.** *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 226–246.doi:10.1108/jeim-09-2017-0129.

- Almada, L. Borges, R. (2018) **Sustainable Competitive Advantage Needs Green Human Resource Practices, A Framework for Environmental Management**, . *RAC, Rio de Janeiro*, v. 22, n. 3, art. 6, pp. 424-442.
- Arulrajah, A., Anton, O., & Nawaratne, N. (2015). **Green Human Resource Management Practices: A Review**. *Journal of Human Resource Management, Sri Lankan* Vol.5 (1) pp.1-16.
- Asher, D., & Popper, M. (2019). **Soft skills as a multilayer phenomenon: the “onion” model**. *The Learning Organization*. doi:10.1108/tlo-06-2018-0105.
- Assyne N. (2019). **Hard Competencies Satisfaction Levels for Software Engineers: A Unified Framework**. Finland, November 18–20, 2019, Proceedings (pp.345-350).
- Azim, S., Gale, A., Lawlor-Wright, T., Kirkham, R., Khan, A. & Alam, M. (2012). **The importance of soft skills in complex projects**. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), 387–401. doi:10.1108/17538371011056048.
- Balachander, S. & Jayam, R. (2015), **A Study on the "Soft Skill Requirements "and Suggested Training for Student Community at Colleges in today's Context, International**. *journal of management and Social Science Research Review*, 1(10).
- Balachander, S. & Jayam, R. (2015), **A Study on the "Soft Skill Requirements "and Suggested Training for Student Community at Colleges in today's Context, International**. *journal of management and Social Science Research Review*, 1(10).
- Baldé, M., Ferreira, A. and Maynard, T. (2018), **SECI driven creativity: the role of team trusts and intrinsic motivation**. *Journal of Knowledge Management*, 22 (8), 1688-1711. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0241>.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociol. Inq.* 34, 193–206. doi: 10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x
- Borrego, G., Morán, A. L., Palacio, R. R., Vizcaíno, A., & García, F. O. (2019). **Towards a reduction in architectural knowledge vaporization during agile global software development**. *Information and Software Technology*. doi: 10.1016/j.infsof.2019.04.008.

- Boyatzis (1982). **The competent manager**. New York, NY, Wiley.
- Brougham, D. and Haar, J. (2018). **Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): employees’ perceptions of our future workplace**”, *Journal of Management and Organization*, Vol. 24 No. 2, pp. 351-362, doi: 10.1017/jmo.2016.55.
- Brungardt, C. (2011), **The Intersection between Soft Skill Development and Leadership (JPMNT) Journal of Process Management – New Technologies, International** Vol. 7(1), 2019. 47 www.jpamnt.com Education, journal of Leadership Education, 10, (1).
- Bui, Linh Thi Thu & Chang, Yongjin (2018), **Talent management and turnover intention: focus on Danang city government in Vietnam**, *International Review of Public Administration*, Volume 23, 2018 - Issue 4.
- Campbell, J. P. (1990). **Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology**. In M. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology** (2nd edition). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Cao, C., Tong, X., Chen, Y. and Zhang, Y. (2022), **"How top management's environmental awareness affect corporate green competitive advantage: evidence from China"**, *Kybernetes*, Vol. 51 No. 3, pp. 1250-1279. <https://doi.org/10.1108/K-01-2021-0065>
- Chen, Y., Hsu, J., Huang, M. & Yang, P. (2013). **Quality, Size, and Performance of Audit Firms**. *The International Journal of Business and Finance Research*, 7(5): 89-105.
- Collings, D. G., Mellahi, K., and Cascio, W. F. (2019). **Global talent management and performance in multinational enterprises: a multilevel perspective**. *J. Manage.* 45, 540–566. doi: 10.1177/0149206318757018.
- Deka ,Rashmi Rekha (2021), **"Green HRM: Meaning, Advantages, Policies, and Practices"**, blog.vantagecircle.

- Dey, P.K., Malesios, C. and De, D. (2020), “**The impact of lean management practices and sustainably oriented innovation on sustainability performance of small and medium-sized enterprises: empirical evidence from the UK**”, *British Journal of Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 141-161, doi: 10.1111/1467-8551.12388.
- Dostie, B. (2014). **Innovation, Productivity, and Training**. IZA Discussion Paper, 8506: 1-35.
- Duffett, R., Edu, T., Haydam, N., Negricea, I. C., Zaharia, R. (2018). **A multi-dimensional approach of green marketing competitive advantage: a perspective of small medium and micro enterprises from Western Cape, South Africa**. *Sustainability*, 10, 1–27.
- Farndale, Elaine, McDonnell, Anthony, Scholarios, Dora, Wilkinson, Adrian Wilkinson (2020). **Human Resource Management Journal: A look to the past, present, and future of the journal and HRM scholarship**, *Human Resource Management Journal*.
- Ferris, G.R., Perrewe, P.L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). **Political skill at work**. *Organizational Dynamics*, 28 (4), 25-37.
- Fornell, C.G. and Larcker, D.F. (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50.
- Fornell, C.G. and Larcker, D.F. (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50.
- Gardas, B.B., Mangla, S.K., Raut, R.D., Raut, R.D., Narkhede, B. and Luthra, S. (2019), “**Green talent management to unlock sustainability in the oil and gas sector**”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 229, pp. 850-862.

- Geiger, S.M., Grossman, P. and Schrader, U. (2019), “**Mindfulness and sustainability: correlation or causation?**”, *Current Opinion in Psychology*, Elsevier, Vol. 28, pp. 23-27, doi: 10.1016/j.copsyc. 2018.09.010.
- Grzinic, J. (2007).**Concepts of Service Quality Measurement in Hotel Industry**. *Ekonomiska Misao I Praksa*, (1): 81-98.
- Gubová, Klaudia (2020). **Green innovations in logistics supporting the development of innovative green technologies, processes, products and services in companies in Slovakia**, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301018>.
- Habib, M.; Abbas, J.; Noman, R, (2019). **Are Human Capital, Intellectual Property Rights, and Research and Development Expenditures Really Important for Total Factor Productivity? An Empirical Analysis**. *Int. J. Soc. Econ*, 46, 756–774. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
- Haden, S. and Oyler, J. ,D. and Humphreys J., H. (2009).”**Historical Partical and theoretical perspective on green management: an exploratory analysis, management decision**”, *Journal of business and management*, VOI.47, No.7, p1047.
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, and Tatham, R, L. (2010). **Multivariate Data Analysis** (6thed): Prentice Hall
- Hajjaj, O. N. (2014). **The Role of Soft Skills in the enhance the Administrative Jobs: An Empirical Study on Administrative Jobs in Gaza. Unpublished Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University-Gaza, Palestine.**
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015), “A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No. 1, pp. 115-135.
- Huo, W. and Liu, X.and Zheng, M. and Liu, Y. and Yan , J. (2020).”**Commitment to human resource management of the top management team for green creativity sustainability**”, *Journal of business and management*, Vol.12,No.3, p.1008

- Jafri, S. (2012).”**Green human resources practices: An empirical study of certain automobile organizations of India**”, *Journal of human resource management*, Vol.1, No.42, p.6194.
- Jirakraisiri, J., Badir, Y.F. and Frank, B. (2021), "**Translating green strategic intent into green process innovation performance: the role of green intellectual capital**", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 22 No. 7, pp. 43-67. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2020-0277>
- Kalyar, M.N.; Ali, F.; Shafique, I (2021) . **Green Mindfulness and Green Creativity Nexus in Hospitality Industry: Examining the Effects of Green Process Engagement and CSR.** *Int. J. Contemp. Hosp. Manag*, 33, 2653–2675. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
- Khan, S.M.; Abbas, J. (2022) **Mindfulness and Happiness and Their Impact on Employee Creative Performance: Mediating Role of Creative Process Engagement.** *Think. Ski. Creat*, 44, 101027. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
- Li, X., Nosheen, S., Haq, N.U. and Gao, X. (2020), “**Value creation during fourth industrial revolution: use of intellectual capital by most innovative companies of the world**”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 163, pp. 1-10.
- Lin, Y. H., & Chen, Y. S. (2017), **Determinants of green competitive: the roles of green knowledge sharing, green capabilities, and green service innovation.** *Quality and Quantity*, 51(4), 1663-1685.
- Lintukangas, K. and Hallikas, J. (2013), “**The role of green supply management in the development of sustainable supply chain**”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 22 No. 6, doi: 10.1002/csr.1348.
- Lozano Padilla, C.P. and Collazzo, P. (2022), "**Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness – causality in manufacturing**", *Competitiveness Review*, Vol. 32 No. 7, pp. 21-39. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2020-0160>

- Luu, T.T.(2021), **Green Creative Behavior in the Tourism Industry: The Role of Green Entrepreneurial Orientation and a Dual-Mediation Mechanism.** *J. Sustain. Tour*, 29, 1290–1318. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
- Malancea, Iurie (2021). **Instrumente ŞI Metode DE Masurare A Imagin Intreprinder** <https://doi.org/10.52673/18570461.21.3-62.08> CZU: [339.138+339.137.2]:334.72 Academia de Studii Economice din Moldova
- Malik, Muhammad Siddique; Ali, Kamran; Kausar, Naila; Chaudhry, Muhammad Amir,(2021) ,”**Enhancing environmental performance through green HRM and green innovation: Examining the mediating role of green creativity and moderating role of green shared vision**”.
- Masri, H. A., & Jaaron A. A. M. (2017). **Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study.** *Journal of cleaner production*, 143, 474-489. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
- Mensah, J. K. (2015). A “**coalesced framework**” of talent management and employee performance: for further research and practice. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 64, 544–566. doi: 10.1108/IJPPM-07-2014-0100
- Mensah, J. K. (2019). **Talent management and talented employees’ attitudes: mediating role of perceived organisational support.***Int. Rev. Adm. Sci.* 85, 527–543. doi: 10.1177/0020852319844318
- Mishra, P. (2017). **Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy,** Research Gate, Available at <https://www.researchgate.net/publication/319941637>.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). **A theory of individual differences in task and contextual performance.** *Human Performance*, 10, 71-83.
- Mutonyi, B.R.; Slåtten, T.; Lien, G.(2020), **Organizational Climate and Creative Performance in the Public Sector.** *Eur. Bus*, 32, 615–631. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)].

- Muisyo, Qin, Ho&Julius (2021). **The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms**, Machakos University, Machakos, Kenya, Vol. 33 No. 1, pp. 22-40, DOI 10.1108/JMTM-10-2020-0388
- Nirino, N., Ferraris, A., Miglietta, N. and Invernizzi, A.C. (2020), “**Inteeectual capital: the missing link in the corporate social responsibility-financial performance relationship**”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Nunes, Breno, T., S., (2011), "**Greening Operations: An Investigation of Environmental Decision Making**", *International Journal of Production Research*, Vol. 17, No.3.
- Nunnally, J. C. (1978). **Psychometric theory**. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C.J., Burgess, J., Gaskin, J., & Renwick, D. W. S. (2021), **Green talent management and turnover intention: The roles of leader STARA competence and digital task interdependence**. *Journal of Capital*. Advance online publication.
- Oosthuizen, R.M. (2019), “**Smart technology, artificial intelligence, robotics and algorithms (STARA): employees perceptions and wellbeing in future workplaces**”, in Potgieter, I.L., Ferreira, N. and Coetzee, M. (Eds), *Theory Research and Dynamics of Career Wellbeing Becoming Fit for the future*, Springer, Cham, pp. 17-40.
- Ottman, Jacquelyn A., Edwin R. Stafford & Cathy L.Hartman,(2010) **Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products**, <https://doi.org/10.3200/ENVT.48.5.22-36>
- Peerzadah, S. Mufi,S. and Nazir,N. (2018), **Green Human Resource Management: A Review**, *international Journal of Enhanced Research in Management and Computer Applications*, 7(3).
- Pinto, J. (2017), **A multifocal framework for developing Internationally Sustainable Organizations**”, *Current Opinion in Environmental Sustainability*, No 28, pp. 17-23.

- Popli, P. (2014). **A Study of Green HR Practices, Its Awareness & Implementation in the Industries in Nasik.** G.J.C.M.P.Vol.3 (1) pp: 14-118.
- Prasetyo, P.E.; Dzaki, F.Z.(2020) **Institutional Performance and New Product Development Value Chain for Entrepreneurial Competitive Advantage.** *Uncertain Supply Chain Manag*, 8, 753–760. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
- Rao, M.S., (2013). **Soft Leadership: A New Direction to Leadership.** *Journal of Industrial and Commercial Training*, 45 (3).
- Rawashdeh, A., (2018) The impact of green human resource management on organizational environmental performance, *Management Science Letters*, available at www.GrowingScience.com/msl.
- Razab,A. and Muhamed,F. and Udain,Z. and Osman,M. and Wan,N. (2015).”**Understanding the role of green human resource management towards environment performance**”, *Journal of global business and social entrepreneurship*, VOI.1, No.2, p.119
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). **Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda.** *International Journal of Management Reviews*. Vol. 15,pp: 1–14 (On line) Available: <http://web.a.ebscohost.com/17/4/2017>.
- Rongraung, S., Somprach, K., Khanthap, J. & Sitthisomjin, J. (2011), **Soft Skills for Private Basic Education Schools in Thailand.** *Journal of Procedia - Social and Behavioural Sciences*, (112).
- Roscoe, Samuel; Subramanian ,Nachiappan; Jabbour, Charbel J.C; Chong, Chong;(2019), **Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development**, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment, *Bus Strat Env*. 2019;1–13.
- Saeed, B. Bin, Afsar, B. and Hafeez, S. (2019), “**Promoting employee’s proenvironmental behavior through green human resource management practices**”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 424-438, doi: 10.1002/csr.1694.

- Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Oludayo, O., Falola, H., Igbinoba, E., et al. (2018). **Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university**. *Data Br.* 19, 1040–1045. doi: 10.1016/j.dib.2018.05.081
- Schedlitzki, D. (2019), “**Developing apprentice leaders through critical reflection**”, *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, Vol. 9 No. 2, pp. 237-247, doi: 10.1108/HESWBL 09-2018-0095.
- Schoemaker, R. (2019), **Green Human Resource Management: a general review**, *Human Resources Studies*, Tilburg University.
- Schulz, B. (2008). **The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge**. *Journal of Language and Communication*, June, 146-154.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). **Research methods for business: A skill building approach**. John Wiley & Sons.
- Shahid S, Asiahbinti M. (2012), **The Importance of Soft Skill for Leader**, **1st International Conference on Innovation and Technology for Sustainable Built Environment**, 16-17 April 2012, Perak, Malaysia.
- Simpson H. A., (2013), **Public Administration in today’s World Organization and Markets**. *Journal of Political Science Politics*, 33 (4).
- Singjai, K.; Winata, L.; Kummer, T.-F, (2018). **Green Initiatives and Their Competitive Advantage for the Hotel Industry in Developing Countries**. *Int. J. Hosp. Manag.* 75, 131–143. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
- Spacek, M. (2019), **Innovation strategy and its impact on company growth**, **International Days of Statistics**, Prague, September 5-7.
- Tang, G., Chen, Y. and Jiang, Y. (2018), “**Green human resource management practices: scale development and validity**”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 56 No. 1, pp. 31-55, doi: 10.1111/1744-7941.12147.
- van den Broek, J., Boselie, P., and Paauwe, J. (2018). **Cooperative innovation through a talent management pool: a qualitative study on cooperation in healthcare**. *Eur. Manag. J.* 36, 135–144. doi: 10.1016/j.emj.2017.03.012.
- Wang, Shixiang, Li, Weifen, Zhang, Zheng, Wang, Hui, Liu, Xujun, Liu, Bei, (2022). **Does the environment information announcement promote green**

innovation? A quasi-natural experimental evidence from the city-level of China. *Ecological indicators*, v.136 pp. 108720

- Yong, J.Y., Yusliza, M.Y. and Ramayah, T. (2019), “**Nexus between green intellectual capital and green human resource management**”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 215, pp. 364-374, Elsevier, doi: 10.1016/j.jclepro.2018.12.306.
- Zahari, F., M., (2015), " **Determinants and Consequences of Green Innovation Adoption: A Study on ISO 14001 Manufacturing Firms in Malaysia**", Thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University Stains Malaysia.

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

المواقع الإلكترونية:

- <https://jci.org.jo/Chamber/Sector>
- <https://careers.arabpotash.com/ar>
- <https://www.jpmc.com.jo>
- www.naua.org/company
- <https://emrc.gov.jo>
- www.deepdive.com

الملاحق

ملحق (1)

اسئلة استطلاعية بشركات التعدين حول متغيرات الدراسة

رقم السؤال	مضمون السؤال	الإجابة	الملاحظات
1.	هل تقدم الشركة تدريب صديق للبيئة وورش عمل وتدريب ودورات في تعزيز الاستدامة البيئية؟	نعم، ان منظمنا تعقد ورش تدريب خاصة بالسلامة العامة والاهتمام بالبيئة وبتعاون مع المنظمات البيئية المحلية والدولية.	
2.	تمنحني منظمتي درجة كبيرة من الاستقلالية عند تنفيذ المهام ذات الصلة بالبيئة في ظل تطبيق ادارة المواهب البشرية الخضراء؟	ان منظمتي لديها نظام عمل محدد لكل عامل سواء المتعلقة بالبيئة او العمل وتركز على العمل والانتاج بغض النظر عن الكيفية. اما ادارة المواهب الخضراء فليس اطلاق على هذا المفهوم الجديد.	
3.	في منظمتي يتم دفع المهام الخضراء مع العديد من الفرص التي تسمح لي بالتعبير عن نفسي ومشاركة آرائي والابتكار الاخضر في العمل؟	الشركة تهتم بالعمل وتحقيق الارباح بغض النظر عن العوامل الأخرى.	
4.	التمية الشخصية في منظمتي مدفوعة بالنتائج الخضراء ذات الصلة التي أحققها؟	ثقافة إدارة الشركة تهتم فقط بالانتاج والانجاز وتحقيق الارباح.	
5.	يدعم توجيه الدعم التنظيمي لتطوير العاملين بشكل أساسي نحو زيادة كفاءة المهام والإنتاجية في المبادرات الخضراء؟	اهتمام ادارة الشركة في عمل وتطوير العاملين نحو مهامهم وعملهم ومسؤولياتهم فقط لا غير.	
6.	عند تصنيع المنتجات واستخراجها يتم مراعاة المعايير البيئية باستخدام المواد الأولية الصديقة للبيئة وتجنب	هناك رقابة من الجهات الحكومية والدولية المهمة بالبيئة والمجتمع المحلي بالبيئة وعدم ترك مخلفات انتاجية تضر بالبيئة او المجتمع او النباتات او الحيوانات في	

رقم السؤال	مضمون السؤال	الإجابة	الملاحظات
	المواد الكيميائية خاصة السامة منها للوصول إلى فكرة الابتكار الأخضر؟	المنطقة ولكن لم ترتقي إلى فكرة الابتكار الأخضر.	
.7	اكتسبت منظمتنا ميزة تنافسية تتمثل في انخفاض التكلفة في الإدارة البيئية والابتكار الأخضر على منافسينا الرئيسيين؟	تسعى الشركة قدر الامكان من استخدام مواد أولية ومعدات قليلة الآثار السلبية على البيئة وتحقيق استخدام أكثر كفاءة ومسؤولية للموارد الطبيعية والطاقة. ومع ذلك هناك مخلفات بيئية لا يمكن السيطرة عليها.	
.8	في ظل تطبيق الميزة التنافسية الخضراء فإن نمو منظمتنا نتيجة لمنتجاتها الخضراء أفضل من نمو منافسينا الرئيسيين.	تسعى منظمتنا قدر الإمكان إلى إدخال تحسينات أو التوصل إلى جديد في المنتجات والعمليات الانتاجية والممارسات التسويقية والمفاهيم الادارية لتكون أقل ضررا على البيئة.	

ملحق (2)

■ قطاع التعدين في الاردن: (<https://jci.org.jo/Chamber/Sector>)

تعني عمليات التعدين أن أي عمل ضروري لاستخراج واستخلاص المواد الخام وتشتمل على عمليات الحفر وبناء الأنفاق واقتنية المياه والمصارف والصهاريج وكذلك إنشاء الخطوط الحديدية ومد الأنابيب وتركيب الآلات وتشبيد المباني سواء كانت لعمليات الاستخراج أو لسكن الموظفين وكذلك استثمار المعادن وتجهيزها وإعدادها للتسويق.

يعتبر قطاع التعدين أحد أكبر القطاعات الصناعية حيث يشكل الفوسفات والبوتاس أهم موارد الاردن الطبيعية، ويتكون هذا القطاع من الصناعات الكبيرة من حيث حجم الاستثمارات والتي تساهم بشكل كبير في تشغيل الأيدي العاملة المحلية وتغطية حاجة السوق من المنتجات الأولية والوسيطه والنهائية، ويتميز هذا القطاع باستخدام أحدث الأساليب العلمية باستخراج وتعدين الموارد الطبيعية وتحويلها الى منتجات للتصدير أو الاستهلاك المحلي. وهناك الكثير من التوقعات الايجابية لهذا القطاع مع تزايد القيمة المضافة المحلية والاستثمار في مجالات جديدة مثل الصخر الزيتي واليورانيوم، الامر الذي يتطلب العمل على تفعيل استغلال الخامات غير المستغلة في المملكة لارتقاء بواقع هذا

القطاع لتلبية الطلب الكبير عالميا. <https://emrc.gov.jo>

وبحسب قرار مجلس الوزراء الموقر الذي اعتمد القطاعات الصناعية وحدد القطاعات الفرعية فإن قطاع الصناعات التعدينية أدرج تحته القطاعات الفرعية التالية: الاحجار والرمال الاستخراجية،

المعادن الكيميائية، الاسمنت

وبلغ عدد الشركات العاملة في القطاع والمسجلة لدى الغرف الصناعية الثلاث (عمان، الزرقاء، اربد) خلال العام 2019 ما مقداره 70 منشأة، مقارنة بعددها المسجل خلال العام 2018 والذي بلغ 73 منشأة، مسجلاً انخفاضاً بنسبة مقدارها 4%.

في حين بلغ حجم رأس المال المسجل للمنشآت العاملة في القطاع مع نهاية العام 2019 حوالي 505.6 مليون دينار موزعه بواقع 504.6 مليون دينار للمؤسسات المصنفة كمنشآت صناعية وحوالي 1.0 مليون دينار للمؤسسات المصنفة كمنشآت حرفية.

أما فيما يتعلق بالعمالة فقد بلغ عدد العمال في المنشآت العاملة في القطاع والمسجلة لدى الغرف الصناعية الثلاث مع نهاية العام 2019 حوالي 9096 عامل وعاملة.

ووفقاً لشهادات المنشأ الصادرة عن الغرف الصناعية المحلية خلال العام 2019 استحوذ قطاع الصناعات التعدينية على ما نسبته 20.1% من إجمالي الصادرات الصناعية الكلية محتلاً بذلك المرتبة الثانية في الحجم التصديري، حيث بلغ حجم صادراته حوالي 1234.7 مليون دينار مع نهاية العام 2019، مقارنة بحوالي 1048.4 مليون دينار خلال العام 2018، مسجلاً ارتفاعاً بما نسبته 17.8%، ومن أهم الأسواق التي يصدر إليها القطاع المملكة العربية السعودية، دولة الإمارات العربية المتحدة، مصر والهند.

اولاً: البوتاس العربية: (<https://careers.arabpotash.com/ar>)

شركة البوتاس العربية إحدى الشركات الرائدة في الأردن التي تعمل على استقطاب أفضل الكفاءات في مختلف المجالات والتخصصات من خلال أفضل الممارسات في الاختيار والتعيين والتدريب.

وتتمتاز الشركة بتوفيرها الكثير من الميزات للعاملين التي تتضمن رواتب إضافية، صندوق الادخار، قروض الاسكان والاسكان الوظيفي، التأمين الصحي، المواصلات، المنح الدراسية والعديد من المزايا الأخرى.

تهتم الشركة برعاية موظفيها وعائلاتهم وبرفاهيتهم وتقديم مختلف وسائل الدعم الاجتماعي وتقدير مساهماتهم وافكارهم.

تعطي الشركة اولوية مطلقة لتوفير البيئة الامنة ضمن اعلى معايير وانظمة السلامة المهنية من خلال سلسلة من الاجراءات، والسياسات، وبرامج التدريب، والتوعية.

هي شركة أردنية أسست سنة 1956 م، تعمل بشكل أساسي في التعدين لها امتياز لاستثمار املاح ومعادن البحر الميت. إنها ثامن أكبر منتج للبوتاس في العالم من حيث حجم الإنتاج والمنتج العربي الوحيد للبوتاس. تأسست الشركة عام 1956 في المملكة الأردنية الهاشمية كمشروع تجاري عربي ولديها امتياز لمدة 100 عام (1958-2058) من الحكومة الأردنية يمنحها حقوقاً حصرية لاستخراج المعادن وتصنيعها وتسويقها. يقع مقرها الرئيسي في عمان ولها مصانع رئيسية في غور الصافي. وسهم الشركة مدرج في مؤشر بورصة عمان.

تأسست شركة البوتاس العربية في 07 يوليو 1956.

في 2000، الأردن تبرم اتفاقيات لتصدير انتاجها من البوتاس إلى فرنسا ومصر.

في 2001، قررت الحكومة الأردنية خصخصة مساهمة الحكومة التي تبلغ 52% من كامل أسهم الشركة.

في مايو 2002، بدأت الحكومة الأردنية اجراءات تنفيذية لبيع 26% من اسهم الحكومة البالغة 52% في شركة البوتاس العربية، حيث تقدمت شركة «كالي اوند سالز» الألمانية و«بي.اس.سي» الكندية و«ميتسوبيشي» اليابانية بعروض شراء.

في 23 تشرين الأول/أكتوبر 2003، افتتح الملك عبدالله الثاني في العقبة مصنع شركة «كميرا البوتاس العربية» (كيماكو) للتصنيع الزراعي، بدأت أشغال بناء المصنع في شباط 2000 بشراكة انطلقت عام 1999 بين شركة البوتاس العربية وشركة كميرا غروهاو الفنلندية.

في 2003، بدأت شركة كميرا البوتاس العربية، بتوريد الشحنة الأولى من منتجها نترات البوتاسيوم إلى السوق المحلي.

في نهاية عام 2003، باعت الحكومة الأردنية نصف حصتها من رأسمال شركة البوتاس العربية إلى «بي.اس.سي» الكندية.

في 2014، وقعت الشركة اتفاقية استيراد الغاز الطبيعي لمدة 15 عاما مع شركة نوبل الأميركية.

تسترشد شركة البوتاس العربية في كافة أنشطتها بقيمها الأساسية:

1. النزاهة والشفافية من خلال تطبيق أعلى معايير النزاهة في ممارسة الأعمال التجارية بشفافية

كاملة، ومن خلال الإفصاحات الدقيقة في الوقت المناسب، والمتاحة بسهولة للعملاء والموظفين والموردين، وأفراد المجتمع والمساهمين والمنظمين.

2. السلامة وحماية البيئة. تقوم شركة البوتاس العربية بمراجعة وتحديث وتحسين إجراءات

السلامة بانتظام في جميع المرافق، لتبقى واحدة من أفضل الشركات في العالم في مجال

الحد من حوادث العمل والإصابات. كما تبحث الشركة باستمرار عن طرق جديدة وأكثر

فعالية للتقليل من النفايات الصلبة والسائلة، والإنبعاثات الغازية التي تنتج من أنشطتها.

3. القدرة التنافسية والربحية. تعمل شركة البوتاس العربية على تعظيم قدرتها التنافسية والربحية من خلال البحث باستمرار لشراء أفضل الموارد بالأسعار المثلى، وتعزيز كفاءة عملياتها.
4. روح الفريق. لا يتوقف حرص شركة البوتاس العربية على منفعة موظفيها عند سلامتهم. فهي تبذل كل جهد ممكن لتحسين ظروف عملهم، ومكافأتهم، والحوار معهم للحفاظ على روح الفريق بطريقة بناءة وصحية.
5. الشراكة مع المجتمعات المحلية، وخاصة المجتمعات التي تتأثر مباشرة من أنشطة الشركة. وتتعقد الشركة اجتماعات منتظمة مع قادة المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني لتتطلع على احتياجاتهم، كما تدير شركة البوتاس العربية برنامجا نشطا للمسؤولية الاجتماعية لمعالجة الشؤون المشتركة والمساهمة في التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية.
6. الوعي لتقليل الكلف. يتوقع من كافة أفراد أسرة شركة البوتاس العربية أن يكونوا واعين بأهمية تقليل الكلف وأن يبذلوا كل جهد ممكن لايقاف أي هدر في أي موقع في الشركة وفي كافة الموارد (المياه والكهرباء والوقود).

ثانيا: شركة مناجم الفوسفات الأردنية: (<https://www.jpmc.com.jo>)

شركة مناجم الفوسفات الأردنية هي شركة مساهمة عامة محدودة أردنية تأسست في عام 1949 يبلغ رأس مالها الحالي 82.5 مليون دينار، تهدف إلى استغلال خامات الفوسفات في الأردن. تقع نشاطات شركة مناجم الفوسفات الأردنية ضمن قطاعين متكاملين هما قطاع التعدين وقطاع تصنيع الأسمدة الفوسفاتية.

تمارس الشركة أعمالها الإنتاجية في المملكة الأردنية الهاشمية التي تمتلك خامس أكبر احتياطي فوسفات بالعالم بواقع 3.7 بليون طن، منها 1.250 بليون طن احتياطي مناجم الشركة، لتكون شركة

مناجم الفوسفات الأردنية ثاني أكبر مصدر وسادس أكبر منتج للفوسفات في العالم بطاقة إنتاجية تزيد عن 7 مليون طن من الفوسفات سنوياً (www.naua.org/company).

يقع مركز الشركة الرئيس في العاصمة عمان، كما تمتلك الشركة أربعة مناجم، تقع في وسط وجنوب المملكة، هي مناجم الرصيفة والحسا والوادي الأبيض والشيدية، بالإضافة إلى دائرة الأبحاث والجودة في مدينة الرصيفة، والمجمع الصناعي في مدينة العقبة الذي يهدف لتحويل خام الفوسفات إلى منتجات وزيادة القيمة المضافة إليها. ويعد المجمع الصناعي واحداً من أكبر مجمعات الأسمدة الفوسفاتية في الشرق الأوسط. فضلاً عن ذلك قامت الشركة ببناء ميناء الفوسفات الواقع في مدينة العقبة والمتخصص بتصدير الفوسفات، ومن شأنه تعزيز عمليات تصدير الفوسفات إلى مختلف الأسواق العالمية كما وتقوم حالياً على توسعة وتطوير الميناء الصناعي وإضافة تعديلات تراعي القضايا البيئية.

أما في مجال الأسمدة فتعد شركة مناجم الفوسفات الأردنية من الشركات الرائدة على مستوى العالم في إنتاج الأسمدة عالية الجودة، حيث إن المجمع الصناعي التابع لشركة مناجم الفوسفات الأردنية هو أحد أكبر مجمعات الأسمدة الفوسفاتية في الشرق الأوسط.

وانطلاقاً من ادراك شركة مناجم الفوسفات الأردنية للمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في تطوير المجتمعات المحلية الواقعة ضمن الإطار الجغرافي لمناطقها الإنتاجية، فقد اتجهت الشركة نحو تطبيق وتجسيد مبادئ التنمية المستدامة (Sustainable Development)، حيث تم وضع إستراتيجية ثابتة وخطة عمل تركز بشكل أساسي على منهجية تشاركية لمكافحة الفقر والبطالة من خلال تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة وخصوصاً غير المتجددة منها وابتكار تقنيات تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق أعلى نسبة إنتاجية وتحفيز دور المجتمعات المحلية لتطوير الواقع الاجتماعي

والمحلي وذلك من خلال تنفيذ حزمة من المشاريع على كافة الأصعدة الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية والبيئية.

قامت الشركة بتطبيق كافة المعايير والمتطلبات التي أهلتها لحصول على شهادات عالمية في مجال إدارة المنشآت والمرافق وهي: شهادة الأيزو في نظام إدارة البيئة رقم ISO: 14001: 2015، شهادة اعتماد نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001، وشهادة الأيزو في نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO:45001 2018، وشهادة الأيزو في نظام إدارة الجودة رقم 2015 ISO: 9001 والصادرة عن (Lloyd's Register Quality Assurance).

قامت الشركة بإعادة تأهيل وتطوير مناطق التعدين السابقة في مدينة الرصيفة لغايات تحسين البيئة المحيطة واستغلالها بما يخدم المجتمع وأبناء منطقة الرصيفة والذي بلغت كلفته حوالي 29 مليون دينار اردني.

وفي مجال البيئة والسلامة العامة فقد حصلت الشركة على جوائز عالمية في هذا المجال ولثلاث سنوات متتالية، كما وتم معالجة الأمور البيئية في منطقة العقبة والرصيفة والشيدية حيث تم البدء بتشجير ما يعرف في جبل الجبس في العقبة ويتوقع الانتهاء من ذلك خلال الثلاث سنوات القادمة. تعمل الشركة على متابعة تنفيذ الاتفاقية الموقعة مع الجمعية العلمية الملكية لقياس تراكيز الغبار الكلي والدقيق (PM & PM 2.5) في منطقتي الأبيض والسلطاني للسيطرة على انبعاثات غبار الفوسفات بما يوافق مع التشريعات الأردنية الخاصة بذلك.

تقوم الشركة بإعادة تأهيل الوحدة رقم (53) و(54) في مصنع حامض الكبريتيك الذي يتضمن استبدال برجتي إلامتصاص الاولي والنهائي وبرج التجفيف النهائي وبعض المبادلات الحرارية بغرض السيطرة على انبعاث غاز (SO₂ ، SO₃) إلى ادنى مستوى ممكن.

مكافحة التصحر والعمل على زيادة مساحة الرقعة الخضراء من خلال زراعة الأشجار الدائمة وأشجار الزيتون (1400 شجرة في منجم الشيدية و2500 شجرة في منجم الوادي الابيض)، لمكافحة الغبار إيجاد بيئة خضراء صحية وهناك برامج معدة مسبقاً لزيادة مساحتها سنوياً .

قامت الشركة بإعادة تأهيل بعض المواقع المعدنية من خلال إقامة سد لتجميع المياه الناتجة عن العمليات غسل الفوسفات، ضمن إطار منهجية الشركة المتمثلة بالمحافظة على الموارد المائية (الحصاد المائي)، وإعادة التدوير والغطاء الترابي واستغلالها لإدامة قدراتها الإنتاجية في هذا الإطار أيضاً كما ويجري استخدام ما يقارب 50% من احتياطات المجمع الصناعي للمياه من المياه المعالجة في محطة تنقية العقبة، الذي بدوره يساعد على توفير المياه لأغراض الشرب والاستخدام المنزلي، وبالتالي المساهمة في الحفاظ على مخزون المياه الاستراتيجي في الاردن.

قامت الشركة بتحويل وحدات توليد الطاقة في المجمع الصناعي للعمل باستخدام الغاز الطبيعي بدلاً من زيت الوقود الثقيل. كما ويتم استحداث وتشجيع برامج الطاقة النظيفة والمتجددة لتكون مصدراً ثانوياً لإنتاج الطاقة الصديقة للبيئة.

قامت الشركة بتحديث وتطوير المنظومة الكهربائية في المجمع الصناعي لتقليل الفاقد من الشبكات والاكتفاء الذاتي من الطاقة وتصدير الفائض منها للشبكة الوطنية.

أما فيما يتعلق بالموارد البشرية فقد تم تدريب وتأهيل وتعيين ما يقرب من ثلاثمائة مهندس وفني في مواقع الشركة المختلفة لضمان رفد الشركة بالكفاءات المؤهلة والمساهمة في حل مشكلة البطالة من العمالة الماهرة.

تم البدء بتنفيذ مشروع انشاء محطة لتحلية مياه البحر بموجب الاتفاقية الموقعة بين شركة مناجم الفوسفات الأردنية وشركة Solar Water PLC على نظام BOT والتي تقول ملكيتها الى شركة

مناجم الفوسفات الأردنية وسيتم توريد الكميات المنتجة البالغة 4 مليون متر مكعب سنوياً (مياه صناعية) الى المجمع الصناعي بالكامل.

تم الاتفاق مع شركة Engicon لإنشاء وحدة لمعالجة مياه غسيل الفوسفات في الشيدية وإعادة استخدام المياه الصناعية في الشركة الهندية الأردنية للكيماويات وبطاقة إنتاجية 7000 متر مكعب يومياً على نظام BOT والتي توول ملكيتها الى شركة مناجم الفوسفات الأردنية ومدة التنفيذ 12 شهراً.

في مجال التبرعات فقد ساهمت التبرعات النقدية التي قدمتها شركة مناجم الفوسفات خلال عام 2021 والبالغة (2.045) مليون دينار في تنمية المجتمع المحلي ودعم الأنشطة المختلفة. ويبين الجدول أدناه تفاصيل التبرعات والجهات التي دفعت لها.

جدول (34) مساهمة الشركة في تنمية المجتمع المحلي ودعم الأنشطة المختلفة المدفوعة في العام 2021:

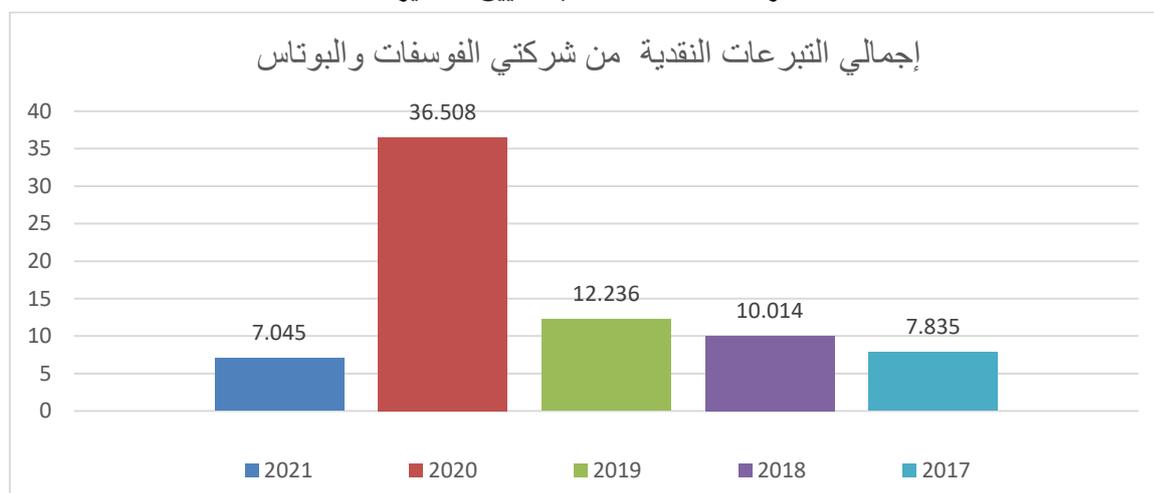
المبلغ	البيان
500.000	دعم المبادرات الملكية السامية بمناسبة مئوية تأسيس الدولة الأردنية
400.000	دعم مشاريع بلدية معان الكبرى
113.500	دعم المؤسسات العامة
60.000	دعم النقابة العامة للعاملين في المناجم والتعدين الأردنية
69.000	دعم الجمعيات وجيوب الفقر
124.100	دعم طرود الخير
28.294	دعم المدارس والمعاهد العلمية والجامعات
75.499	دعم النشاطات الدينية والثقافية والصحية
18.100	دعم المستشفيات والعلاجات الطارئة
31.000	دعم النشاطات الرياضية
625.975	المنح الدراسية
2.045.468	المجموع

جدول (35) إجمالي التبرعات النقدية التي دفعتها شركتي الفوسفات والبوتاس بالملايين الدينار الاردني خلال

الفترة 2017 - 2021:

المعدل السنوي	المجموع	2017	2018	2019	2020	2021	الشركة
1.999	9.995	0.160	0.349	0.972	6.469	2.045	الفوسفات
12.728	63.642	7.675	9.665	11.264	30.039	5.000	البوتاس
14.727	74.637	7.835	10.014	12.236	36.508	7.045	الإجمالي

الشكل (12) : إجمالي التبرعات النقدية التي دفعتها شركتي الفوسفات والبوتاس بالملايين الدينار الاردني خلال الفترة 2017 - 2021 بالملايين الدنانير.



وترى الباحثة أن شركتي الفوسفات والبوتاس تساهمان في مساعدة المجتمع والحكومة والبيئة وتحققان دور مهم في كافة المجالات، وتسعى على الإلتزام بالركائز الأساسية للإستدامة الخضراء في عملياتها واستراتيجياتها متضمنة: الاجتماعية، البيئية، والاقتصادية، وتقوم هذه الشركات بوضع ضوابط داخلية لعمليات اتخاذ القرار لتشمل إضافة الفائدة ليس للشركة فحسب بل للمجتمع أجمع آخذين متطلبات الأجيال القادمة بالحسبان.

ملحق (3)

الاستبانة



السادة المديرون المحترمون

تحية طيبة وبعد،

نظرا لأهمية الاستدامة الخضراء للشركات والبيئة والمجتمع المحلي والحفاظ على الموارد والمواهب الخضراء من اجل تحقيق ميزة تنافسية وما لشركات قطاع التعدين خاصة من أثر على الاقتصاد الأردني تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان **توظيف إدارة المواهب الخضراء والدور المعدل للأبداع الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية الخضراء (دراسة ميدانية على شركات قطاع التعدين الأردنية)**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من جامعة الشرق الأوسط. ولكون الموضوع يخص شركاتكم لذلك فأنتم أفضل من يدلي برأيه في هذا المجال ومن هذا المنطلق تتوجه اليكم الباحثة بالاستبانة المرفقة راجية قراءتها بدقه ومن قم الإجابة عن فقراتها بوضع أشاره (✓) في الحقل الذي يتفق مع رأيك والمقابل لكل فقرة.

وفي الوقت الذي تعرب فيه الباحثة عن شكركم لتعاونكم معها فأنها تود اعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا وسيتم التعامل معها بسرية تامة، من دون ان يطلع عليها أحد.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: نور عماد

اشراف: الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

مجيد

أولاً: المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

(1) النوع الاجتماعي:

ذكر () انثى ()

(2) المستوى التعليمي:

دبلوم مجتمع () بكالوريوس () دبلوم عال () ماجستير ()
دكتوراه ()

(3) الفئة العمرية:

30 سنة فأصغر () من 31 - أقل من 36 سنة () من 36 - أقل من 41 سنة ()
()
من 41 - أقل من 46 سنة () 46 سنة فأكثر ()

(4) عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل () من 6 - أقل من 11 سنة () من 11 - أقل من 16 سنة ()
16 سنة فأكثر ()

(5) المستوى التنظيمي:

إدارة عليا () إدارة وسطى () إدارة إشرافية ()

ثانياً: الاستبانة

تتعلق الاستبانة بجميع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق
إدارة المواهب الخضراء (Green Talent Management): استراتيجية علمية تتكون من جانبين؛ الأول إدارة المواهب الصلبة الخضراء ويعكس الجانب الاجرائي والوظيفي؛ والثاني إدارة المواهب الناعمة الخضراء ويعكس الجانب الإنساني والسلوكي تتبناها شركات قطاع التعدين الأردنية.						
1- إدارة المواهب الصلبة الخضراء (Green Hard Talent Management): الجانب الاجرائي والوظيفي من إدارة المواهب الخضراء وتمثل منهجية علمية تركز على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأنظمة تقييم الأداء الصارمة والثقافة التنظيمية وإجراءات تعزيز مبادرات الاستدامة البيئية.						
1.	تمتلك الشركة استراتيجية للاهتمام بالموارد الخضراء.					
2.	تبحث الشركة عن الفرص الإبداعية الخضراء.					
3.	تتبنى الشركة هيكل تنظيمي يسهل تطبيق المبادرات الخضراء.					
4.	تخصص الشركة في هيكلها التنظيمي وحدة متخصصة بالاستدامة البيئية.					
5.	تؤكد الشركة في تقييم الأداء على الجوانب البيئية.					
6.	تعتمد الشركة أهداف التنمية المستدامة كمؤشرات للأداء.					
7.	تتبنى الشركة ثقافة تنظيمية صديقة للبيئة.					
8.	تعمل الشركة وفقاً لقيم تنظيمية تشجع على الاستدامة البيئية.					
9.	تخطط الشركة مسبقاً للمبادرات البيئية.					
10.	تمتلك الشركة إجراءات محددة لتشجيع المبادرات البيئية.					

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق بشدة	لا
<p>2- إدارة المواهب الناعمة الخضراء (Green Soft Talent Management): الجانب الإنساني السلوكي من إدارة المواهب والذي يركز على جذب وتطوير المواهب الخضراء والاحتفاظ بهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات والدعم التنظيمي وممارسات القيادة التي تعزز الاستدامة البيئية.</p>						
11.	تبحث الشركة على المواهب صديقة البيئة.					
12.	تجذب الشركة المواهب ذات المبادرات البيئية.					
13.	تعد الشركة البرامج التطويرية للمواهب بناء على الاحتياجات البيئية.					
14.	تضمن الشركة برامجها التطويرية للمواهب موضوعات تتعلق بأهداف التنمية المستدامة.					
15.	تحتفظ الشركة بالمواهب ذات المساهمات الخضراء المستدامة.					
16.	تمنح الشركة حوافز استثنائية للمواهب التي تبتكر حلول بيئية.					
17.	تمكن الشركة المواهب الصديقة للبيئة من المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
18.	تعطي الشركة الأولوية في الترقية للمناصب القيادية للمواهب الخضراء.					
19.	تتمتع الشركة القدرات القيادية للمواهب الخضراء.					
20.	تحفز الشركة بناء فرق المواهب الخضراء.					
<p>الميزة التنافسية الخضراء (Green Competitive Advantage): تفرد الشركة بميزات تخلق الفارق عن المنافسين نتيجة لامتلاكها رؤية واضحة حول الإدارة البيئية والابداع المستدام.</p>						
<p>1- نمو الشركة (Company's Growth): تطور أنشطة الشركة وعملياتها وحصتها السوقية نتيجة لقدراتها على توظيف مواردها بما يخدم أهدافها وتلبية متطلبات البيئة.</p>						
21.	تسعى الشركة لإنتاج معدوم الانبعاثات.					
22.	تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار.					
23.	تعظم الشركة حصتها السوقية عن طريق التكامل الخلفي (أي الشركة تمتلك مصادر المواد الأولية).					

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق بشدة
24.	تتعامل الشركة بمسؤولية رشيدة مع الموارد البيئية.				
25.	تمتلك الشركة خطة لإدارة النفايات.				
26.	تجري الشركة تحليلات مستمرة للأسواق المستهدفة.				
27.	تسعى الشركة للتوسع بالأسواق الحالية من خلال منتجات صديقة للبيئة.				
28.	تحسن الشركة من عملياتها باستمرار لتقليل الضرر البيئي.				
29.	تمتلك الشركة رؤية لدخول أسواق جديدة مبنية على أساس المنتج الأخضر.				
30.	تلتزم الشركة بتطبيق أهداف التنمية المستدامة.				
2-	صورة الشركة (Company Image): التصورات التي يحملها أصحاب المصالح حول ممارسات الشركة ومنتجاتها وعلاقتها مع البيئة.				
31.	تتبنى الشركة مبادرات بيئية لتطوير المجتمع.				
32.	تسعى الشركة لزيادة منتجاتها الخضراء سنويا.				
33.	تحترم الشركة السياسات البيئية النافذة.				
34.	تشارك الشركة بشكل استباقي في أنشطة المجتمع البيئية.				
35.	تطبق الشركة ممارسات المسؤولية الأخلاقية.				
36.	تنفذ الشركة مبادرات خيرية بدافع تطوعي.				
37.	تساهم الشركة في تطوير البنى التحتية للمجتمع المحلي.				
38.	توظف الشركة نسبة معينة من افراد المجتمع المحلي.				
39.	تعمل الشركة على تطوير سمعتها من خلال ترصين علاقتها مع البيئة.				
40.	تعتبر الشركة ان تطوير منتجاتها الصديقة للبيئة وسيلة لتعزيز صورتها في السوق العالمي.				

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق بشدة	لا
الإبداع الأخضر (Green Innovation): العمليات المتجددة او المعدلة والتقنيات والانظمة والمنتجات التي تحل محل العمليات القديمة غير الكفؤة بهدف تقليل الاضرار السلبية في البيئة.						
41.	تقوم الشركة باستبدال الآلات القديمة بالآلات جديدة صديقة للبيئة.					
42.	تعمل الشركة على تخفيض نسبة المكونات الضارة داخل منتجاتها.					
43.	تستخدم الشركة مواد خام صديقة للبيئة.					
44.	تهتم الشركة بإعادة التدوير.					
45.	تخفض الشركة من الانبعاثات الملوثة للبيئة في عملياتها.					
46.	تطور الشركة مرافق الانتاج الحالية من اجل الحفاظ على البيئة.					
47.	تتكيف الشركة مع الظروف المتغيرة للبيئة عن طريق استخدام تقنيات أحدث.					
48.	تشجع الشركة العاملين على تقديم مشاريع صديقة للبيئة.					
49.	تسعى الشركة إلى تصميم منتجات من دون عيوب مضرّة للبيئة.					
50.	تغلف الشركة منتجاتها بمواد صديقة للبيئة قابلة للتدوير.					

ملحق (4)

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الرتبة/ الوظيفة	الاسم	الرقم
جامعة الملك عبد العزيز/ السعودية	أستاذ	الدكتور خليل ياغي	1.
جامعة العلوم التطبيقية الخاصة/ الأردن	استاذ	الدكتور سامر بركات	2.
جامعة الأميرة سمية/ الأردن	أستاذ	الدكتور شفيق حداد	3.
جامعة مؤتة/ الأردن	أستاذ	الدكتور علي العضائلة	4.
الجامعة الأردنية/ الأردن	أستاذ	الدكتور محمد النعيمي	5.
جامعة العلوم التطبيقية الخاصة/ الأردن	أستاذ	الدكتور هنادي الزغير	6.
الجامعة الهاشمية/ الأردن	أستاذ مشارك	الدكتور إبراهيم منصور	7.
جامعة عمان العربية/ الأردن	أستاذ مشارك	الدكتور خالد بني حمدان	8.
جامعة مؤتة/ الكرك	أستاذ مشارك	الدكتور عادل سلوم	9.
جامعة الشرق الأوسط/ الأردن	أستاذ مشارك	الدكتور نهلة الناظر	10.
جامعة الشرق الأوسط/ الأردن	أستاذ مساعد	الدكتور دينا الخضري	11.
جامعة العلوم التطبيقية الخاصة/ الأردن	أستاذ مساعد	الدكتور هديل عبد اللطيف	12.

رتبت أسماء السادة المحكمين على أساس الرتبة العلمية ومن ثم الحرف الابجدي.

ملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: در/خ/275
التاريخ: 2022/09/28

إلى من يهمه الامر

تحية طيبة وبعد ...

لغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالبة الماجستير نور عماد مجيد مجيد ورقمها الجامعي (402020028)، المسجلة في تخصص إدارة الأعمال/ كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والتي تتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالتها المعنونه بـ " توظيف إدارة المواهب الخضراء والدور المعدل للإبداع الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية الخضراء (دراسة ميدانية على شركات قطاع التعدين الأردنية)"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د سلام خالد المحادين

