



دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق علي قطاع الأدوية المصري (دراسة ميدانية)

إعداد

د. شريف سعيد متولي اسماعيل

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

sherif.metwally@gmail.com

د. مها محمد محمد البنوي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

maha_elbanawy@yahoo.com

نرمين علي أحمد إبراهيم

باحثة ماجستير بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة الزقازيق

nermeenali11794@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الأول يناير 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eq/>

ملخص البحث:

تسعي المنظمات نحو تحقيق الميزة التنافسية بطرق غير تقليدية؛ لذلك أصبحت تُضمّن الممارسات الخضراء في رسالتها وخططها وإستراتيجياتها المختلفة. ومن ثم، أصبح تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مدخلاً هاماً في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات. ومن هذا المنطلق هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية بالقطاع المصري. وبإستخدام قائمة استقصاء؛ تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها 381 مفردة من العاملين في شركات الأدوية بقطاع الأدوية المصري؛ حيث تم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي - البسيط - في اختبار الفروض. وتبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية في شركات الأدوية محل الدراسة. كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (التوصيف الأخضر، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء، المشاركة وعلاقات الموظف الخضراء، الصحة والسلامة المهنية الخضراء) والميزة التنافسية في مجتمع الدراسة. وأختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها، وعرض الدلالات (النظرية والتطبيقية) لنتائج الدراسة، وأخيراً الدراسات المستقبلية المنبثقة عنها.

مصطلحات أساسية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الميزة التنافسية، قطاع الأدوية المصري.

1- مقدمة:

تُعد الميزة التنافسية معيار التفاضل بين المنظمات (أحمد وأبو العينين، 2021)؛ نظراً لأهميتها في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة (السيد، 2023)، والحفاظ على توازنها – أي المنظمة - تجاه الأطراف المختلفة داخل تلك البيئة (شعراوي، 2020).

وبمراجعة الأدبيات السابقة؛ نلاحظ مدى إهتمام الباحثون بتحقيق الميزة التنافسية؛ ولذا فقد تعددت المداخل التي اهتمت بتحقيق الميزة التنافسية، ومنها: إدارة الجودة الشاملة (الأسمرى، 2014؛ نكاع، 2015؛ حبيب، 2021؛ بلحاج، 2023)، والقيادة الإستراتيجية (موفق، 2013؛ فاتح، 2017؛ الحارثي، 2019؛ العسافسة، 2021)، والتمكين (عبدالغاني، 2019؛ مجاهد، 2022؛ غرابي، 2023؛ ابراهيم؛ 2024)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الإبراهيمي، 2019؛ Nawafleh, 2020؛ أحمد وأبو العينين، 2021؛ الجبوسي والنجار، 2022) وبمنظرة متأنية لتلك المداخل يتبين وجود علاقة معنوية موجبة ربطت بينها وتحقيق الميزة التنافسية.

وإلى جانب ما قدمته الأدبيات من تصورات لمداخل تحقيق الميزة التنافسية؛ فإن الدراسة الحالية تتبنى مدخل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية؛ نظراً كونها تُساهم بشكل فعّال في تحسين كفاءة العاملين، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (منيزل، 2020). وتأسيساً على ما تقدم؛ تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية بشركات قطاع الأدوية بمصر.

2- الدراسة الإستطلاعية:

إعتمدت الدراسة الحالية في تطوير مشكلة الدراسة على دراسة استطلاعية بأسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة إستقرابية ميسرة قوامها (50) مفردة من إجمالي الأفراد في شركتي (ممفيس، آمون)؛ حيث تمت تلك الدراسة عبر أسئلة مفتوحة، وذلك لإستكشاف آراء الأفراد بشركات الأدوية بمصر في الفترة من أول وحتى آخر مارس 2020، وذلك لتحديد ما يلي:

1- مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات قطاع الأدوية بمصر:

- مدى توافر مؤشرات التوصيف الأخضر بالقطاع محل الدراسة.
 - مدى توافر مؤشرات التوظيف الأخضر بالقطاع محل الدراسة.
 - مدى توافر مؤشرات التدريب والتطوير الأخضر بالقطاع محل الدراسة.
 - مدى توافر مؤشرات تقييم الأداء الأخضر بالقطاع محل الدراسة.
 - مدى توافر مؤشرات التعويضات والمكافآت الخضراء بالقطاع محل الدراسة.
 - مدى توافر مؤشرات المشاركة وعلاقات الموظف الخضراء بالقطاع محل الدراسة.
 - مدى توافر مؤشرات الصحة والسلامة المهنية الخضراء بالقطاع محل الدراسة.
- 2- مدى توافر متطلبات وأبعاد الميزة التنافسية بشركات قطاع الأدوية بمصر:
- مدى توافر مؤشرات التكلفة في القطاع محل الدراسة.
 - مدى توافر مؤشرات الجودة في القطاع محل الدراسة.
 - مدى توافر مؤشرات المرونة في القطاع محل الدراسة.
 - مدى توافر مؤشرات الإبداع والابتكار في القطاع محل الدراسة.
 - مدى توافر مؤشرات سرعة الإستجابة والتسليم بالقطاع محل الدراسة.

وقد خلصت نتائج تلك الدراسة إلى عدد من المؤشرات يعرضها الجدول رقم (1)

جدول رقم (1)

مؤشرات الدراسة الإستطلاعية

مدى توافر المفردات			متغيرات الدراسة
كبير	متوسط	قليل	
38%	31%	31%	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
39%	41%	20%	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الدراسة الإستطلاعية.

فيما يتعلق بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

- أشارت نتائج الدراسة الإستطلاعية إلى قصور في عملية التوظيف الأخضر، وضعف في نظم المكافآت والتعويضات الخضراء وهو عبّر عنه ما قدره 31% من إجمالي العينة الاستطلاعية.
- أشارت إختيارات مفردات عينة الدراسة إلى تواجد أقل من المتوسط فيما يتعلق ببعد التوصيف الأخضر والتي بلغت نسبته 42%؛ كذلك الأمر لبُعد الصحة والسلامة المهنية الخضراء والتي كانت نسبته 40% فقط.
- كما أشارت إجابات الأفراد إلى توجه **ضعيف** يبلغ حوالي (30%) فيما يتعلق بمؤشر تشجيع المشاركة للعاملين في المبادرات الصديقة للبيئة.
- أيضاً جاءت النتائج بما يفيد تواجد يعد متوسطاً بلغ نسبته (47%) بشأن اهتمام الشركات بتقييم أداء العاملين، ومن ثم الإهتمام بعملية التدريب والتطوير الأخضر والتي جاءت نسبته 45% حسب توجهات مفردات العينة الاستطلاعية.

فيما يتعلق بأبعاد الميزة التنافسية:

- جاءت النتائج بما يفيد **ضعف** اهتمام الشركات بتحقيق التميز من خلال جودة منتجاتها؛ كذلك حرصها على اتباع أساليب الإبداع والإبتكار، وهو ما عبّر عنه 41% من توجهات مفردات العينة الإستطلاعية.
- أظهرت النتائج توجه شديد الضعف لبُعدي (سرعة الإستجابة والتسليم، المرونة)؛ حيث بلغت نسبتهما 36% و 34% على التوالي.
- قدمت النتائج صورة تُعد ايجابية حول مدى اهتمام الشركات بتحقيق ميزة التكلفة في الإنتاج؛ والتي كان لها نصيب 45% من آراء مفردات العينة الاستطلاعية.

وفي ضوء النتائج السابقة؛ يمكن القول:

- 1- بتوافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوصيف الأخضر، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات والمكافآت الخضراء،

المشاركة وعلاقات الموظف الخضراء، الصحة والسلامة المهنية الخضراء) في شركات قطاع

الأدوية بمصر بدرجة تكاد تكون مقبولة.

2- بتوافر أبعاد الميزة التنافسية في شركات قطاع الأدوية بمصر لكن بدرجة ضعيفة.

3- ثمة علاقة تربط بين انخفاض ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق الميزة التنافسية بشركات قطاع الأدوية بمصر (مجتمع الدراسة).

3- مشكلة الدراسة:

كشفت الأدبيات ذات الصلة (e.g. Udriyah et al., 2019; Mensah et al., 2020; Amanah and Harahap, 2020) بأن تفوق المنظمة وبإستمرار يتأتى من تحقيقها للميزة التنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى. وعليه فقد تعددت المداخل التي اهتمت بتحقيق الميزة التنافسية (الحارثي، 2019؛ حبيب، 2021؛ غرابي، 2023).

غير أننا وبمراجعة الدراسات السابقة؛ نلاحظ مدى إهتمام الباحثون بمداخل بعينها (القيادة الإستراتيجية، التمكين، إدارة الجودة الشاملة) في تحقيق الميزة التنافسية؛ إذ كانت لهذه المداخل النصيب الأكبر من الجهود البحثية سواء العربية منها أو الأجنبية؛ وهو الأمر الذي جاء على النقيض فيما يتعلق بمدخل إدارة الموارد البشرية الخضراء (Nawafleh, 2020؛ حاجم وآخرون، 2021؛ الإمام والنادي، 2023)؛ كما يتضح أنه وبرغم وجود دراسات تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية إلا أن بعضها اعتمد على ادخال أثر متغيرات بسيطة (كالعلاقات الإجتماعية) في تفسير هذه العلاقة مثل دراسة (الجوسي و النجار، 2022).

كذلك عدم استقرار الأبيات على أبعاد بعينها لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ فنجد على سبيل المثال؛ اعتمدت دراسة منيزل (2020) على ثلاثة أبعاد فقط هم (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التعويضات الخضراء)؛ في حين اعتمدت دراسة الإبراهيمي (2019) على أبعاد (حفظ الطاقة، التدريب والتطوير الأخضر، ونظم التعويضات والمكافآت الخضراء)؛ كذلك الأمر لمتغير الميزة التنافسية؛ حيث – على سبيل المثال - اعتمدت دراسة الجوسي والنجار (2022)

على أبعاد (الجودة، التمايز، الابتكار)، واعتمدت دراسة شديفات (2019) على أبعاد (الجودة، التكلفة)؛ وهو ما يُعني أن باب الإجتهد ما زال مفتوحاً أمام الباحثين لجهود بحثية أكثر عمقاً في هذا المجال.

أيضاً أظهرت بعض النتائج الميدانية للدراسات السابقة تفاوت علاقة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بمتغير الميزة التنافسية؛ فعلى سبيل المثال؛ تبين من مراجعة النتائج الميدانية ضعف علاقة التدريب والتطوير الأخضر بالميزة التنافسية وفقاً لدراسة شديفات (2019)؛ في حين أن نفس البعد جمعته علاقة قوية بالميزة التنافسية وفقاً لدراسة أحمد وأبو العينين (2021)؛ بل كان الأعلى أثراً مقارنة بباقي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

وفي ضوء ما كشفت عنه الفجوة البحثية من مراجعة الدراسات السابقة، والفجوة التطبيقية من نتائج الدراسة الإستطلاعية؛ تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية في شركات قطاع الأدوية بمصر. وعلى ذلك يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

(1) ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية في شركات قطاع الأدوية بمصر؟.

(2) ما مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات قطاع الأدوية بمصر؟.

(3) ما مدى توافر أبعاد الميزة التنافسية في شركات قطاع الأدوية بمصر؟.

4- أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من الإسهامات التي يُتوقع أن تُقدمها على المستوى العلمي والعملية؛ فعلى المستوى العلمي (النظري)؛ يمكن تصور أهمية الدراسة فيما يلي:

- تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات ذاتها؛ وذلك بإعتبارهم من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ترتبط بمفهوم الأستدامة البيئية و المسؤولية الإجتماعية والتي أصبحت مفهوماً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

- تعتبر الدراسة الحالية نقطة في طريق تحديث الأدبيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية؛ وذلك من خلال إستنادها إلى نتائج ميدانية عن هذين المتغيرين في ظل البيئة المصرية.

وعلى المستوى العملي (التطبيقي)؛ فيمكن إبراز مبررات الدراسة فيما يلي:

- ترجع أهمية الدراسة إلى الظروف البيئية والإقتصادية والإجتماعية التي يمر بها قطاع الأدوية في مصر (رؤية مصر 2030)؛ بما يتطلب من شركات الأدوية أن تتحمل مسؤولية الاستدامة البيئية والمحافظة علي البيئة و الإستغلال الأمثل للموارد بكفاءة و فاعلية .
- تزويد المسؤولين بشركات الأدوية (مجتمع الدراسة) ببيانات صادقة وموثقة مستندة إلى دراسة ميدانية؛ تساعدهم على تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية داخل مجتمع الدراسة.
- تعد الدراسة محاولة أكاديمية للتعرف على واقع متغيرات الدراسة داخل مجتمع الدراسة؛ وبالتالي يمكن تعميم نتائجها على باقي شركات الأدوية بقطاع الأدوية المصري؛ كما تمثل الدراسة نافذة تفتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية في قطاعات أخرى، وذلك في ضوء نتائج البحث وتوصياته.
- إضافة إلى ما سبق؛ تستمد الدراسة أهميتها من أهمية قطاع التطبيق ذاته وهو قطاع الأدوية المصري؛ والذي يعد من أهم القطاعات التي تؤثر علي الإقتصاد المصري حيث يقدر مساهمته بنسبة 50% من إيرادات خدمات التصدير.

5- أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة الحالية بشكل رئيس تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية في مجتمع الدراسة؛ ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- تحديد مدى تبني مجتمع الدراسة لمتطلبات تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

2- التعرف علي مدي توافر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء داخل مجتمع الدراسة.

3- تحديد مدي توافر الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة داخل مجتمع الدراسة .

4- قياس طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية في مجتمع الدراسة.

6- الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة:

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

تستند رؤية مصر 2030 علي مبادئ التنمية المستدامة الشاملة؛ إذ أنها تعكس الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وعلى رأسها البعد البيئي، وذلك لمواجهة الآثار المترتبة على التغيرات البيئية من خلال إتاحة نظام بيئي متكامل ومستدام يعزز القدرة علي حماية الموارد وتحقيق الإستخدام الأفضل لها (الهيئة العامة للإستثمار، 2024).

وتمثل الادارة البيئية المتكاملة الحل الامثل لتحقيق مبدأ الاستدامة البيئية (حسين، 2024)، والتي يتم من خلالها دمج الموارد البشرية والمادية لتشكل نظاما متكاملا (دقيش، 2022)؛ يتوقع معه أصحاب المصلحة مع المنظمة ادارة انشطتها بطريقه لا يكون لها تأثير سلبي على البيئة (الرقيق، 2023).

ومع زيادة الوعي بشأن الإدارة البيئية والتنمية المستدامة؛ زاد اهتمام الباحثون بإدارة الموارد البشرية الخضراء؛ كونها من المفاهيم الحديثة في الادارة التي تركز على دمج مفاهيم الادارة الخضراء في استراتيجيات الموارد البشرية (الرميدي وآخرون، 2021)؛ فغالبا ما يستخدم مصطلح الموارد البشرية الخضراء للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى نطاق أوسع تجاه البيئة في المنظمات وذلك للمحافظة على الموارد الطبيعية فيها (أبو جراد، 2022).

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يمكن توضيح أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء كما يلي: -

- **التوصيف الأخضر:** "يتمثل في استخدام توصيف الوظائف لتحديد عدد من المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة" (Hussain, 2018).
- **التوظيف الأخضر:** "هو عملية إستقطاب كفاءات جديدة علي دراية بالعملية المستدامة، والأنظمة الصديقة للبيئة، وحماية البيئة المستدامة، ويضمن التوظيف الأخضر أن الكفاءات الجديدة علي دراية بالممارسات الخضراء؛ لأنه عند المنافسة علي استقطاب الموظفين الأكثر إبداعاً وكفاءة يؤدي إلي جودة التوظيف" (بلالي، وسملالي، 2018).
- **التدريب والتطوير الأخضر:** "هو تدريب العاملين علي أفضل الممارسات المشجعة للمبادرات الخضراء، كتدريبهم علي اتباع السلوكيات البئية الخضراء وكيفية المحافظة علي البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة" (الأغا، 2023).
- **تقييم الأداء الأخضر:** " الوظيفة الإدارية المتعلقة بسياسات المنظمة في كيفية قياس مؤشرات الداء البيئي في كافة المستويات الأدارية في المنظمة" (أبو رمان وصدقي، 2019).
- **التعويضات والمكافآت الخضراء:** "الوظيفة التي يتم من خلالها تقديم التعويضات والمكافآت للعاملين علي أساس الاداء البيئي والتي تقوم بدورها في تعزيز الممارسات الصديقة للبيئة في المنظمات".
- **المشاركة وعلاقة الموظف الخضراء:** "تتمثل في مشاركة و اندماج العاملين في المبادرات التنظيمية الخضراء لتحسين إدارة البيئة من خلال مواعمه تحفيز العاملين وأهدافهم وقدراتهم مع الممارسات البيئية الخضراء (Shah,2019).
- **الصحة والسلامة المهنية الخضراء:** " هي مجموعة الإجراءات التي تركز على جعل بيئة العمل امنة وصحية مع أخذ متطلبات الحفاظ على البيئة واستدامتها بعين الاعتبار، والحفاظ على امن وسلامة العاملين من المخاطر الناتجة عن عدم تحقيق شروط السلامة.

ثانياً: الميزة التنافسية:

يُعد مفهوم الميزة التنافسية بمثابة ثورة حقيقية في عالم الاقتصاد بشكل عام و في إدارة الأعمال على وجه الخصوص، وتهدف الميزة التنافسية لتحقيق التفوق المستمر للمنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة في القطاع نفسه، أي أن الدور المهم للميزة التنافسية في حياة المنظمة يتمثل بأهميتها في الحفاظ على توازن المنظمة اتجاه الأطراف الأخرى، وبالتالي تعددت وجهات نظر العلماء والباحثين والاقتصاديين بشأن مفهوم الميزة التنافسية، وقد يعود السبب في هذا التباين إلى صعوبة تحديد المفاهيم ذات العلاقة بالأنشطة الإنسانية (Kaleka and Morgan, 2017)

أبعاد الميزة التنافسية كما يلي: -

- **التكلفة:** " تُعني انفاقات مالية تتحملها إدارة المنظمة في سبيل تجميع الموارد الإنتاجية أو تصميم برامج تدريبية بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أعلى عائد من الأرباح".
- **الجودة:** عرفتها المنظمة العالمية **ISO** بأنها مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو النظام أو العملية الإنتاجية والتي تلبي رغبات العملاء والأطراف الأخرى، حيث تعد استراتيجية أساسية تستند إليها المنظمة في تحقيق النمو والتطور المستمر.
- **المرونة:** "قدرة المنظمة علي التكيف مع التغيرات السريعة في الوقت المناسب أو قدرتها علي التكيف معها، وذلك من خلال إعادة النظر في الإستراتيجية الحالية و إعادة تخصيص الموارد من أجل تعزيز الأداء".
- **الإبداع والإبتكار:** غالباً ما تدل الدراسات علي أن مصطلح الإبداع والإبتكار لهما نفس المعني إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلي التفرقة بين المصطلحين، فالإبتكار يتعلق بإكتشاف فكرة جديدة ومميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ علي شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لعملائها. (عبد الوهاب، 2012)
- **سرعة الإستجابة والتسليم:** تشير سرعة الإستجابة والتسليم إلي قدرة العمليات علي مقابلة مواعيد التسليم بانتظام وكذلك سرعة التطوير في طلبات العملاء، وتهتم بالوقت الذي يحدده العميل للحصول

علي المنتجات ويعرف هذا الوقت بوقت التسليم السريع حيث يعبر عن مقدار الوقت بين تلقي الطلب من العميل ووقت تلبية الطلب.

7- مجتمع وعينة الدراسة:

(أ) مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المفردات التي تتوافر بها أبعاد ومتغيرات الدراسة وتشارك في خاصية أو صفة معينة مطلوب جمع البيانات حولها (العاصي، 2024)، وقد قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة الحالية متمثلاً في الشركات العاملة في مجال صناعة الأدوية في القطاع المصري، والمكونة من (66) شركة منتجة للأدوية، منها (11) شركات قطاع أعمال تابعة للشركة القابضة للأدوية (هولدي فارما)، وعدد (55) شركة تابعة للقطاع الخاص. وقد اقتصرَت الدراسة علي الشركات المنتجة للأدوية البشرية علي وجه الخصوص كـمجال للدراسة والتطبيق وذلك علي النحو التالي:

(1) أقتصرَت الدراسة علي شركات صناعة الأدوية البشرية، لذلك تم استبعاد عدد (23) شركة لإنتاج الأدوية البيطرية والمبيدات الحشرية والمستلزمات الطبية تعمل جميعهما بالقطاع الخاص. ومن ثم يتبقي (32) شركة لإنتاج الأدوية البشرية تابعه للقطاع الخاص.

(2) أقتصرَت الدراسة علي شركات صناعة الأدوية البشرية، لذلك تم استبعاد عدد (3) شركة لإنتاج الأدوية البيطرية والمبيدات الحشرية والمستلزمات الطبية والتجارة والتوزيع وصناعة العبوات تعمل جميعهما بقطاع الأعمال العام. ومن ثم يتبقي (8) شركة لإنتاج الأدوية البشرية.

وبناء علي ذلك، يتمثل مجتمع الدراسة في عدد (40) شركة منها عدد (8) شركات بقطاع الأعمال العام، وعدد (32) شركة بقطاع الخاص.

(ب) عينة الدراسة:

تم الإعتماد علي عينة عشوائية طبقية من جميع العاملين بشركات الأدوية بالقطاع المصري، وقد تم تحديد حجم العينة الثانوية للدراسة بعدد 381 مفردة، ويستند هذا الحجم إلى ما يُشير إليه تحديد

حجم العينة باستخدام برنامج **Sample Size Calculation** - عند درجة ثقة 95%، ومدى خطأ مسموح به 5% - من أن الحجم المناسب للعينة في حالة إذا ما بلغت مفردات مجتمع الدراسة 45125 مفردة (مركز معلومات قطاع الأعمال العام؛ 2023) هو 381 مفردة. وقد تم توزيع (400) استمارة وذلك تفادياً لأنخفاض نسبة الردود. ويوضح الجدول رقم (2) توزيع مجتمع وعينة الدراسة.

جدول رقم (2)

توزيع مجتمع وعينة الدراسة

حجم العينة	عدد العاملين	الشركة	القطاع
			المطلوبة
21	2500	شركة ممفيس للأدوية	عام
22	2551	شركة مصر للمستحضرات الطبية	
18	2123	الشركة العربية للأدوية	
29	3515	شركة تنمية الصناعات الكيماوية (سيد)	
26	3120	شركة النصر للأدوية	
32	3780	شركة النيل للأدوية	
27	3218	شركة القاهرة للأدوية	
38	4390	شركة ابيكو للأدوية	خاص
22	2600	شركة سيديكو للأدوية	
18	2225	شركة يونيفارما للأدوية	
18	2135	شركة جلوبال نابي المصرية	
24	2800	شركة أمون للأدوية	
36	4200	شركة إيفا فارما	
22	2600	شركة راميدا	
28	3368	نوفارتس فارما	
381	45125	إجمالي مجتمع وعينة الدراسة	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لمركز معلومات قطاع الأعمال العام؛ إدارة الإحصاء 2023.

8- متغيرات الدراسة وأساليب قياسها:

يتمثل المتغير المستقل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وقد اعتمدت الباحثة في تصميم قائمة الإستقصاء والخاصة بقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مقياس (Tang et al., 2018)، ويتكون هذا المقياس في صورته النهائية من 21 عبارة بواقع ثلاث عبارات

لكل بعد من الأبعاد؛ وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس 95%، كما أن معاملات الثبات للأبعاد الفرعية للمقياس جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (0.82) إلى (0.91). التنظيمية موضوع الدراسة.

بإضافة إلى ذلك تم استخدام مقاييس (Renwick et al., 2012; Opatha and Arulrajah, 2014; Arulrajah et al., 2015)، وتم صياغة عبارات المقاييس بما يتناسب مع مجال الشركات محل الدراسة.

يتمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية، وقد استندت الباحثة في تصميم قائمة الإستقصاء الخاصة بمقياس الميزة التنافسية علي مقاييس (أكرم واسماعيل، 2009؛ جرادات وجادالله، 2012؛ السلطان، 2013؛ Stevenson, 2007; Murad and Salim, 2014; Al Nsour and Tayeh, 2018)، وتم صياغة عبارات المقاييس بما يتناسب مع مجال الشركات محل الدراسة.

كما تم تصميم الإستقصاء على نمط مقياس ليكرت (Likert)؛ لقياس استجابات العاملين نحو طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، والذي يتكون من (5) نقاط حيث يعبر الرقم (1) عن الحد الأدنى (غير موافق على الإطلاق)، ثم تتدرج الأرقام صعوداً حتى رقم (5) والذي يعبر عن الحد الأقصى (موافق تماماً)، وعلى ذلك فإن منهجية قائمة الإستقصاء مبنية على أساس التقييم بعدد من الدرجات من (1 إلى 5) درجات تمثل معيار للحكم على إيجابية أو سلبية العناصر في أداة الدراسة ككل.

9- اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات:

اختبار صدق أداة جمع البيانات:

تم اختبار صدق أداة الدراسة احصائياً باستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي CFA للتأكد من جودة مؤشرات الصدق التقاربي لمقاييس الدراسة، والجدول رقم (3) يوضح نتائج تطبيق أسلوب التحليل العاملي التوكيدي على متغيرات الدراسة.

وفقاً لنتائج الجدول رقم (3) فقد تم حذف خمسة عشر عبارة داخل الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة لإنخفاض قيم معاملات تحميلهم عن القيمة المعيارية لهذا المعيار؛ حيث يتضح من الجدول أن

كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير الميزة التنافسية قد تجاوزت نسبة 40%، وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

جدول رقم (3)
نتائج اختبار الصدق التقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الابعاد كل متغير	معاملات التشبع لعبارات كل بُعد ما بين	العبارات التي تم حذفها
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	التوصيف الأخضر	0.72 – 0.42	لا يوجد
	التوظيف الأخضر	0,84-0,73	ثلاث عبارات
	التدريب والتطوير الأخضر	0.76 – 0.54	عبارتان
	تقييم الأداء الأخضر	0.75 – 0.52	عبارة واحدة
	التعويضات والمكافآت الخضراء	0.70 – 0.66	عبارة واحدة
	المشاركة وعلاقات الموظف الخضراء	0.76 – 0.65	لا يوجد
الميزة التنافسية	الصحة والسلامة المهنية الخضراء	0.86 – 0.71	لا يوجد
	التكلفة	0,86 -0,71	عبارتان
	الجودة	0,70-0,62	عبارتان
	المرونة	0,84 -0,48	عبارتان
	الإبداع والابتكار	0,76 -0,69	عبارة واحدة
	سرعة الإستجابة والتسليم	0,85 -0,69	عبارة واحدة

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي.

ويمكننا توضيح نتائج جودة المطابقة لمقاييس متغيرات الدراسة من خلال الجدول رقم (4).

جدول رقم (4)
نتائج جودة المطابقة لمقاييس متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	CIMN/df	CFI	GFI	RMR	RMSEA
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	4,957	0,922	0,956	0,045	0,062
الميزة التنافسية	3,460	0,929	0,963	0,037	0,070
الحدود المعيارية المقبولة لكل مؤشر	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أقل من 0.8	أقل من 0.08

المصدر: من اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

وفقاً لمخرجات جدول (4) يتبين أن جميع مؤشرات المطابقة مقبولة؛ حيث بلغت قيمة مربع كاي/درجة الحرية CIMN/df مماؤسات إدارة الموارد البشرية الخضراء 4,957 والميزة التنافسية 3,460 (أي أقل من 5)، وبلغت قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ المعياري RMSEA لممارسات

إدارة الموارد البشرية الخضراء 0,062 والميزة التنافسية 0.070 (أي أقل من 0.08)، وكانت قيمة جذر متوسط مربعات البواقي RMR لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء 0.045 والميزة التنافسية 0.037 (أي قريبة من الصفر)، ومؤشرات حسن المطابقة GFI والمطابقة المقارن CFI لكلا المتغيرين تقع في المدى المثالي أكبر من 90%؛ مما يؤكد صدق نموذج القياس ومطابقته لبيانات عينة البحث.

وإجمالاً؛ تشير النتائج السابقة إلى مدى صلاحية المؤشرات المقاسة وكفائتها واستيعابها للدلالة النظرية للأبعاد والعبارات التي تضمنتها أداة القياس، أي أنها تؤكد صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية.

اختبار ثبات أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على أسلوب الإتساق الداخلي في اختبار ثبات المقاييس التي تضمنتها أداة جمع البيانات الأولية بهدف تقييم درجة وضوح مقاييس الدراسة ومدى خلوها من الأخطاء العشوائية (العاصي، 2023)، حيث تم استخدام معامل "ألفا" لكرونباخ في التعرف على مدى التجانس بين إجمالي عبارات كل مقياس بشكل عام. والجدول رقم (5) يعرض نتائج هذا الإختبار.

جدول رقم (5)

نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

إجمالي معامل الثبات للمتغير	قيمة معامل ألفا لكرونباخ	عدد العبارات	أبعاد كل متغير	متغيرات الدراسة
0.922	0.685	4	التوصيف الأخضر	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء
	0.737	2	التوظيف الأخضر	
	0.699	3	التدريب والتطوير الأخضر	
	0.555	2	تقييم الأداء الأخضر	
	0.716	3	التعويضات والمكافآت الخضراء	
	0.759	3	المشاركة وعلاقات الموظف الخضراء	
	0.882	4	الصحة والسلامة المهنية الخضراء	
0.914	0.820	3	التكلفة	الميزة التنافسية
	0.697	3	الجودة	
	0.575	2	المرونة	
	0.765	3	الإبداع والابتكار	
	0.867	4	سرعة الإستجابة والتسليم	

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على نتائج التحليل الإحصائي.

بموافقة الجدول رقم (5) نقف على ارتفاع مستوى الإتساق الداخلي لمقاييس متغيرات الدراسة - التفصيلية والإجمالية - ووصول أغلبها إلى مستويات مُرضية؛ حيث تخطت قيمة معامل "ألفا" الدال على الثبات لأغلب الأبعاد الفرعية لمقاييس متغيرات الدراسة قيمة 70%، كما بلغت القيمة الإجمالية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء 0.922 والميزة التنافسية 0.914، وهو ما يُرَجَّح أن هذا المقياس سوف يُعطي نفس النتيجة إذا أُعيد استخدامه مرة أخرى، فضلاً عن جودته وخلوه من الأخطاء؛ أي أن المقياس يتصف بالثبات.

10- التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

جدول رقم (6)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء	التوصيف الأخضر	التوظيف الأخضر	التدريب الأخضر	التقييم الأخضر	التعويضات الخضراء	المشاركة الخضراء	الصحة الخضراء	الميزة التنافسية
ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء									
التوصيف الأخضر	**0.616								
التوظيف الأخضر	**0.629	**0.667							
التدريب الأخضر	**0.600	**0.493	**0.646						
التقييم الأخضر	**0.675	**0.529	**0.551	**0.495					
التعويضات الخضراء	**0.698	**0.544	**0.622	**0.578	**0.595				
المشاركة الخضراء	**0.664	**0.469	**0.510	**0.475	**0.651	**0.627			
الصحة الخضراء	**0.655	**0.383	**0.499	**0.609	**0.476	**0.432	**0.530		
الميزة التنافسية	**0.581	**0.360	**0.414	**0.469	**0.530	**0.326	**0.479	**0.543	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي؛ كما تعكس الإشارة (**) أن الارتباط بين المتغيرات معنوي عند مستوى أقل من (0.01).

يعرض الجدول رقم (6) معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة. وتُظهر نتائج هذا الجدول أيضاً أن كافة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة لم تتجاوز قيمة (0.7)، وهو ما يشير إلى أن ظاهرة الإزدواج الخطي بين متغيرات الدراسة لن تمثل مشكلة حقيقية عند اختبار فروض الدراسة. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية (قيمة معامل الارتباط = 0.581، ومستوى المعنوية أقل من 0.01)، وهو ما يُعطي مؤشرات مبدئية على قبول فروض الدراسة.

11- نتائج الدراسة الميدانية:

اختبار فرض الدراسة الرئيس:

ينص الفرض الرئيس للدراسة على "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية". وقد تم اختبار ذلك الفرض اعتماداً على أسلوب الإنحدار الخطي، ويوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار تلك العلاقة.

جدول رقم (7)

نتائج اختبار الفرض الرئيس باستخدام الإنحدار الخطي

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	قيمة B	مستوى المعنوية
0.581	0.337	192.885	0.596	أقل من 0.001

استناداً إلى نتائج جدول رقم (7)؛ فإن إشارة معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة موجبة، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.581، وقد ساهمت تلك القيمة في زيادة قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة ليبلغ 0.34، وهو ما يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء قادر على تفسير ما قدره 34% من التغيرات في الميزة التنافسية، وأن حوالي 66% من التغيرات في المتغير التابع الميزة التنافسية في شركات الأدوية (محل الدراسة) بقطاع الأدوية المصري ترجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الإختبار.

كذلك كشفت النتائج عن معنوية العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوى معنوية قيمة F المحسوبة 193 عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يمكن به وصف تلك العلاقة بأنها حقيقية، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة، وفي ضوء ما سبق يمكن قبول فرض الدراسة الرئيسي، والذي ينص على وجود إيجابية علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة بقطاع الأدوية المصري.

اختبار فرض الدراسة الفرعي الأول:

ينص الفرض الأول الفرعي للدراسة على "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التوصيف الأخضر و الميزة التنافسية". وقد تم اختبار ذلك الفرض اعتماداً على أسلوب الإنحدار الخطي ، ويوضح الجدول رقم (8) نتائج اختبار تلك العلاقة.

جدول رقم (8)

نتائج اختبار الفرض الأول باستخدام الإنحدار الخطي

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	قيمة B	مستوى المعنوية
0.360	0.130	56.556	0.438	أقل من 0.001

استناداً إلى نتائج جدول رقم (8)؛ فإن إشارة معامل الارتباط بين التوصيف الأخضر و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة موجبة، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.360، وقد ساهمت تلك القيمة في زيادة قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة ليبلغ 0.13 وهو ما يعني أن التوصيف الأخضر قادر على تفسير ما قدره 13% من التغيرات في الميزة التنافسية، وأن حوالي 87% من التغيرات في المتغير التابع الميزة التنافسية في شركات الأدوية (محل الدراسة) بقطاع الأدوية المصري ترجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الإختبار.

كذلك كشفت النتائج عن معنوية العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوى معنوية قيمة F المحسوبة 193 عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يمكن به وصف تلك العلاقة بأنها حقيقية، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة، وفي ضوء ما سبق يمكن قبول فرض الدراسة

الأول، والذي ينص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التوصيف الأخضر و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة بقطاع الأدوية المصري.

اختبار فرض الدراسة الفرعي الثاني:

ينص الفرض الثاني الفرعي للدراسة على "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التوظيف الأخضر و الميزة التنافسية". وقد تم اختبار ذلك الفرض اعتماداً على أسلوب الإنحدار الخطي، ويوضح الجدول رقم (9) نتائج اختبار تلك العلاقة.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار الفرض الثاني باستخدام الإنحدار الخطي

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	قيمة B	مستوى المعنوية
0.414	0.171	78.300	0.281	أقل من 0.001

استناداً إلى نتائج جدول رقم (9)؛ فإن إشارة معامل الارتباط بين التوظيف الأخضر و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة موجبة، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.414، وقد ساهمت تلك القيمة في زيادة قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة ليبلغ 0.17 وهو ما يعني أن التوظيف الأخضر قادر على تفسير ما قدره 17% من التغيرات في الميزة التنافسية، وأن حوالي 83% من التغيرات في المتغير التابع الميزة التنافسية في شركات الأدوية (محل الدراسة) بقطاع الأدوية المصري ترجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الإختبار.

كذلك كشفت النتائج عن معنوية العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوى معنوية قيمة F المحسوبة 193 عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يمكن به وصف تلك العلاقة بأنها حقيقية، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة، وفي ضوء ما سبق يمكن قبول فرض الدراسة الثاني، والذي ينص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التوظيف الأخضر و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة بقطاع الأدوية المصري.

اختبار فرض الدراسة الفرعي الثالث:

ينص الفرض الثالث الفرعي للدراسة على "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير الأخضر و الميزة التنافسية". وقد تم اختبار ذلك الفرض اعتماداً على أسلوب الإنحدار الخطي، ويوضح الجدول رقم (10) نتائج اختبار تلك العلاقة.

جدول رقم (10)

نتائج اختبار الفرض الثالث باستخدام الإنحدار الخطي

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	قيمة B	مستوى المعنوية
0.469	0.220	106.692	0.370	أقل من 0.001

استناداً إلى نتائج جدول رقم (10)؛ فإن إشارة معامل الارتباط بين التدريب والتطوير الأخضر و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة موجبة، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.469، وقد ساهمت تلك القيمة في زيادة قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة ليبلغ 0.22 وهو ما يعني أن التدريب والتطوير الأخضر قادر على تفسير ما قدره 22% من التغيرات في الميزة التنافسية، وأن حوالي 78% من التغيرات في المتغير التابع الميزة التنافسية في شركات الأدوية (محل الدراسة) بقطاع الأدوية المصري ترجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الاختبار.

كذلك كشفت النتائج عن معنوية العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوى معنوية قيمة F المحسوبة 107 عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يمكن به وصف تلك العلاقة بأنها حقيقية، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة، وفي ضوء ما سبق يمكن قبول فرض الدراسة الثالث، والذي ينص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير الأخضر و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة بقطاع الأدوية المصري.

اختبار فرض الدراسة الفرعي الرابع:

ينص الفرض الرابع الفرعي للدراسة على "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء الأخضر و الميزة التنافسية". وقد تم اختبار ذلك الفرض اعتماداً على أسلوب الإنحدار الخطي، ويوضح الجدول رقم (11) نتائج اختبار تلك العلاقة.

جدول رقم (11)
نتائج اختبار الفرض الرابع باستخدام الإنحدار الخطي

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	قيمة B	مستوى المعنوية
0.530	0.280	147.724	0.423	أقل من 0.001

استناداً إلى نتائج جدول رقم (11)؛ فإن إشارة معامل الارتباط بين تقييم الأداء الأخضر و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة موجبة، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.530، وقد ساهمت تلك القيمة في زيادة قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة ليلبغ 0.28 وهو ما يعني أن تقييم الأداء الأخضر قادر على تفسير ما قدره 28% من التغيرات في الميزة التنافسية، وأن حوالي 72% من التغيرات في المتغير التابع الميزة التنافسية في شركات الأدوية (محل الدراسة) بقطاع الأدوية المصري ترجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الإختبار.

كذلك كشفت النتائج عن معنوية العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوى معنوية قيمة F المحسوبة 148 عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يمكن به وصف تلك العلاقة بأنها حقيقية، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة، وفي ضوء ما سبق يمكن قبول فرض الدراسة الرابع، والذي ينص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء الأخضر و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة بقطاع الأدوية المصري.

اختبار فرض الدراسة الفرعي الخامس:

ينص الفرض الخامس الفرعي للدراسة على "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التعويضات والمكافآت الخضراء و الميزة التنافسية". وقد تم اختبار ذلك الفرض اعتماداً على أسلوب الإنحدار الخطي، ويوضح الجدول رقم (12) نتائج اختبار تلك العلاقة.

جدول رقم (12)
نتائج اختبار الفرض الخامس باستخدام الإنحدار الخطي

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	قيمة B	مستوى المعنوية
0.326	0.106	45.002	0.265	أقل من 0.001

استناداً إلى نتائج جدول رقم (12)؛ فإن إشارة معامل الارتباط بين التعويضات والمكافآت الخضراء و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة موجبة، وهو ما يعكس وجود علاقة

طردية قوية بين المتغيرين؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.326، وقد ساهمت تلك القيمة في زيادة قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة ليلبلغ 0.11 وهو ما يعني أن التعويضات والمكافآت الخضراء قادر على تفسير ما قدره 11% من التغيرات في الميزة التنافسية، وأن حوالي 89% من التغيرات في المتغير التابع الميزة التنافسية في شركات الأدوية (محل الدراسة) بقطاع الأدوية المصري ترجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الإختبار.

كذلك كشفت النتائج عن معنوية العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوى معنوية قيمة F المحسوبة 45 عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يمكن به وصف تلك العلاقة بأنها حقيقية، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة، وفي ضوء ما سبق يمكن قبول فرض الدراسة الخامس، والذي ينص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تقييم المكافآت والتعويضات الخضراء و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة بقطاع الأدوية المصري.

اختبار فرض الدراسة الفرعي السادس:

ينص الفرض السادس الفرعي للدراسة على "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المشاركة وعلاقات الموظف الخضراء و الميزة التنافسية". وقد تم اختبار ذلك الفرض اعتماداً على أسلوب الإنحدار الخطي، ويوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار تلك العلاقة.

جدول رقم (13)

نتائج اختبار الفرض السادس باستخدام الإنحدار الخطي

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	قيمة B	مستوى المعنوية
0.479	0.229	112.769	0.447	أقل من 0.001

استناداً إلى نتائج جدول رقم (13)؛ فإن إشارة معامل الارتباط بين المشاركة وعلاقات الموظف الخضراء و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة موجبة، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.479، وقد ساهمت تلك القيمة في زيادة قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة ليلبلغ 0.23 وهو ما يعني أن المشاركة وعلاقات الموظف الخضراء قادر على تفسير ما قدره 23% من التغيرات في الميزة التنافسية، وأن حوالي 77% من التغيرات في المتغير التابع الميزة التنافسية في

شركات الأدوية (محل الدراسة) بقطاع الأدوية المصري ترجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الإختبار.

كذلك كشفت النتائج عن معنوية العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوى معنوية قيمة F المحسوبة 113 عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يمكن به وصف تلك العلاقة بأنها حقيقية، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة، وفي ضوء ما سبق يمكن قبول فرض الدراسة السادس، والذي ينص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المشاركة وعلاقات الموظف الخضراء و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة بقطاع الأدوية المصري.

اختبار فرض الدراسة الفرعي السابع:

ينص الفرض السابع الفرعي للدراسة على "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الصحة والسلامة المهنية الخضراء و الميزة التنافسية". وقد تم اختبار ذلك الفرض اعتماداً على أسلوب الإنحدار الخطي، ويوضح الجدول رقم (14) نتائج اختبار تلك العلاقة.

جدول رقم (14)

نتائج اختبار الفرض السابع باستخدام الإنحدار الخطي

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	قيمة B	مستوى المعنوية
0.543	0.295	158.879	0.332	أقل من 0.001

استناداً إلى نتائج جدول رقم (14)؛ فإن إشارة معامل الارتباط بين الصحة والسلامة المهنية الخضراء و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة موجبة، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.543، وقد ساهمت تلك القيمة في زيادة قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة ليبلغ 0.30 وهو ما يعني أن الصحة والسلامة المهنية الخضراء قادر على تفسير ما قدره 30% من التغيرات في الميزة التنافسية، وأن حوالي 70% من التغيرات في المتغير التابع الميزة التنافسية في شركات الأدوية (محل الدراسة) بقطاع الأدوية المصري ترجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الإختبار.

كذلك كشفت النتائج عن معنوية العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوى معنوية قيمة F المحسوبة 159 عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يمكن به وصف تلك العلاقة

بأنها حقيقية، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة، وفي ضوء ما سبق يمكن قبول فرض الدراسة السابع، والذي ينص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الصحة والسلامة المهنية الخضراء و الميزة التنافسية لمفردات عينة الدراسة بقطاع الأدوية المصري.

12- مناقشة الدلالات النظرية لنتائج الدراسة:

أثارت الدراسة عدداً من التساؤلات حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعليه يستعرض الجزء التالي مناقشة دلالات نتائج اختبار فروض الدراسة؛ حيث:

- أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية؛ وهو الأمر الذي يُعنى أن الإهتمام بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يعزز من قدرة الشركات في تحقيق أداء أفضل يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية التي يمكن من خلالها التفوق على منافسيها، وذلك اتفاقاً مع نتائج عدد من الدراسات ذات الصلة مثل دراسة (Gharaibah (2019)، ودراسة (Nawafleh (2020)، ودراسة أحمد وأبو العينين (2021)، ودراسة الجبوسي والنجار (2022).
- جاءت نتائج الدراسة بما يفيد وجود علاقة ذات دلالة معنوية جمعت بين التوصيف الأخضر والميزة التنافسية؛ وإن كانت ضعيفة وذلك على النقيض مع دراسة (John and Sathiq (2018) وكذلك دراسة الزبيدي وحمزة (2019). وعليه فإنه يجب على شركات الأدوية (محل الدراسة) وضع مفهوماً واضحاً لكل من الكفاءات والمهارات والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بحماية البيئة؛ بالإضافة إلى ضرورة ربطها وبشكل واضح مع الوظائف المتاحة.
- برغم ما أفادته نتائج الدراسة من وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوظيف الأخضر والميزة التنافسية؛ إلا أنها ضعيفة، وذلك على العكس مع دراسة الجبوسي (2020)، وعليه وحتى تتمكن شركات الأدوية (محل الدراسة) من تحقيق أهدافها البيئية؛ يجب عليها توظيف أشخاص لديهم وعي بيئي؛ فضلاً عن استخدام التكنولوجيا في عمليات التوظيف والإعلان عن الوظائف.
- قدمت نتائج الدراسة دليلاً إضافياً بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية، وذلك اتفاقاً مع نتائج دراسة أحمد وأبو العينين (2021)؛ وهو ما يقرر أن

شركات الأدوية (محل الدراسة) تهتم بعملية التثقيف للعاملين لديها عن أهمية البيئة، وتدريبهم علي أساليب عمل يستطيعون من خلالها الحفاظ علي الطاقة وتقليل النفايات.

● أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء الأخضر والميزة التنافسية يعتبر؛ تلك النتيجة جاءت **موافقة** للعديد من الدراسات ذات الصلة بلالي وسملالي (2018)، شديفات (2021)، الإمام والنادي (2023). ومع هذا نستطيع القول بأن شركات الأدوية (محل الدراسة) تهتم بقياس أداء العاملين وفقاً لمعايير ومؤشرات قياس الأداء البيئي علي كافة المستويات الإدارية؛ ومن ثمَّ يصبح لديها القدرة وبشكل جلي علي تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير الوعي البيئي لدي العاملين.

● **على الرغم** مما عبَّرت عنه نتائج الدراسة من وجود علاقة ذات دلالة معنوية جمعت بين التعويضات والمكافآت الخضراء والميزة التنافسية، إلا أن هذا البعد كان **الأقل** أثراً علي متغير الميزة التنافسية في مجتمع الدراسة مقارنةً بباقي أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك علي العكس مع بعض الدراسات ذات الصلة مثل دراسة (Gharaibah 2019)، وكذلك دراسة الإمام والنادي (2023). ومعها يمكننا القول بأنه ينبغي علي شركات الأدوية (محل الدراسة) ضرورة الإهتمام بوضع نظام للتعويضات والمكافآت الخضراء هدفه تحفيز العاملين لديها علي القيام بالممارسات الخضراء الصديقة للبيئة، وانتهاج السلوك الأخضر للمحافظة علي البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

● أفادت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المشاركة وعلاقات الموظف الخضراء والميزة التنافسية؛ تلك النتيجة جاءت **موافقة** لعدد من الدراسات السابقة مثل دراسة بلالي وسملالي (2018)، وكذلك دراسة عرنوس (2018). وفي ضوء هذا يمكننا القول بأن شركات الأدوية (محل الدراسة) تعمل علي إتاحة السبل لتحقيق مشاركة العاملين واندماجهم في المبادرات الخضراء الهادفة التي تتبعها، وذلك بهدف المحافظة علي الإستدامة البيئية.

● قدمت نتائج الدراسة دليلاً بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الصحة والسلامة المهنية الخضراء والميزة التنافسية؛ إذ كان **الأعلى** أثراً علي تحقيق الميزة التنافسية في مجتمع الدراسة مقارنةً بباقي أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك **اتفاقاً** مع العديد من الدراسات السابقة ذات

الصلة مثل دراسة بلالي وسملالي (2018)، الإبراهيمي (2019)، ودراسة الإمام والنادي (2023). وهو الأمر الذي يُعني مدي إهتمام شركات الأدوية (محل الدراسة) بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين؛ من خلال تحديد المخاطر التي تنتج عن السلوك الخاطئ للعاملين، والعمل على الحد من تأثيرها السلبي علي البيئة.

13- مناقشة الدلالات التطبيقية لنتائج الدراسة:

وفقاً لما سبق من نتائج، والتي أظهرت مدي إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإنعكاس ذلك على تحقيق الميزة التنافسية في مجتمع الدراسة؛ تري الباحثة ضرورة قيام الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية بدورهم للتعامل مع تلك النتائج وذلك على النحو التالي:

- 1) ضرورة تعميق الفكر الإداري المتعلق بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية (محل الدراسة)، وغرس مبادئ تطبيقهم في الشركات واعتبارهم جزء من الثقافة العامة للشركات، وذلك لدورها الفعال في تعزيز قدرة الشركات في تحقيق أداء أفضل يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية .
- 2) تنمية الوعي لدي القيادات الإدارية بمفهوم وأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها الإيجابي داخل شركات الأدوية (محل الدراسة)، حيث تسهم في زيادة الوعي البيئي لدي العاملين مما يحقق للمنظمة أهدافها التنظيمية والبيئية .
- 3) الأهتمام بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يشكل علاقة قوية بين الشركات والعاملين فيها وذلك من خلال مشاركة العاملين في القرارات والمبادرات البيئية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة.
- 4) من الضروري زيادة الوعي البيئي لدي العاملين في الشركات والتأكيد علي ضرورة أن تهتم الشركات بأن تهتم الشركات بتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع برامج وأنشطة تدريبية لزيادة الوعي البيئي لدي العاملين.

14- توصيات متعلقة بدراسات مستقبلية:

تقدم الدراسة عدداً من الإقتراحات التي ترى الباحثة أنها تصلح لدراسات مستقبلية؛ حيث:

- 1- تناولت الدراسة الحالية **العلاقة المباشرة** بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية، ومعه يُقترح أن تتضمن الدراسات المستقبلية إدخال **متغيرات وسيطة** في تفسير هذه العلاقة، ومنها: الفكر الريادي، الالتزام التنظيمي، إدارة المعرفة ، المواطنة التنظيمية.
- 2- تم تجميع البيانات الأولية المستخدمة في قياس العلاقة بين متغيري الدراسة اعتماداً علي أسلوب **قائمة الإستقصاء**، وعليه تقترح الدراسة الحالية إجراء المزيد من الدراسات - التطبيقية والتجريبية - علي نفس القطاع المستخدم في الدراسة الحالية.
- 3- اقتصرت الدراسة الحالية على قطاع الأدوية المصري، ويقترح أن تتبنى الدراسات المستقبلية إجراء نفس الدراسة على **قطاعات أخرى** مثل شركات القطاع الصناعي، ومنها: شركات البترول، شركات الأسمنت والكيماويات.
- 4- تقترح الدراسة الحالية أن تقوم الدراسات المستقبلية بعمل **دراسة مقارنة** عن طريق تقسيم الشركات العاملة في قطاع البترول المصري كمثل حسب نمط ملكيتها إلي شركات قطاع عام، وشركات قطاع مشترك، وشركات خاضعة لقانون الإستثمار للتعرف علي ما إذا كان هناك أثر لنمط الملكية علي ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الجيوسي، جعفر أحمد طالب، (2022)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الطاهر، محمد علي حسن، (2022)، " أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة قارون سيتي 2021-2020م"، *مجلة القلم العلمية*، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر، 12، 41-60.
- بن أحمد، نادية؛ وبن دنيدينة، سعيد، (2022)، "أثر السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة"، *مجلة الابتكار والتسويق*، 9(1)، 50-69.
- بن سالم، عبد الحكيم؛ إلياس، سليمان، (2023)، "دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات موبيليس -بشار"، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 8(1)، 767-778.
- سعيد، حياة عطا المنان محمد، (2023)، "استخدام مؤشرات القياس المرجعي لدعم الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية: إطار تطبيقي مقترح"، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، (77)، 203-236.
- يعقوب، فيحاء عبد الله؛ عباس، علاء حسين، (2023)، "تقنية المقارنة المرجعية وتأثيرها في الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في مجموعة من المصارف العراقية الخاصة"، *مجلة الدراسات المستدامة*، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، (5).

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., & Savastano, M. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. *Business Strategy and the Environment*, 32: 1782-1798.

- Ercantan, O., & Eyupoglu, S. (2022). How do green human resource management practices encourage employees to engage in green behavior? Perceptions of university students as prospective employees. *Sustainability*, 14(3), 1-21.
- Freire, C., & Pieta, P. (2022). The impact of green human resource management on organizational citizenship behaviors: the mediating role of organizational identification and job satisfaction. *Sustainability*, 14(13), 1-14.
- Gharibeh, M. (2019). The Impact of Green Human Resource Management Practices (GHRMP) on the competitive advantage of the organization. *Journal of Social Sciences*, 8(4), 630-640.

Abstract:

Organizations strive to achieve competitive advantage through unconventional means; therefore, green practices have become embedded in their missions, plans, and various strategies. Consequently, the implementation of green human resource management (HRM) practices has become an essential approach to enhancing the sustainable competitive advantage of organizations. From this standpoint, the current study aimed to understand the role of green HRM practices in achieving competitive advantage in pharmaceutical companies within the Egyptian sector. Using a survey, primary data related to the study variables were collected through a stratified random sample of 381 employees working in pharmaceutical companies within the Egyptian pharmaceutical sector. The simple linear regression method was used to test the hypotheses. The results showed a significant positive relationship between green HRM practices and competitive advantage in the pharmaceutical companies under study. Additionally, the results indicated a significant relationship between the dimensions of green HRM practices—namely (green job description, green recruitment, green training and development, green performance appraisal, green compensation and rewards, green employee participation and relations, and green occupational health and safety)—and competitive advantage in the study population. The study concluded by discussing the results and their implications, presenting the theoretical and practical implications of the study's findings, and finally proposing future studies that stem from it.

Key terms: Green HRM practices, competitive advantage, Egyptian pharmaceutical sector.