



**أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة  
التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية الأردنية**

**The Impact of Green Human Resource Management Practices on  
Competitive Advantage: An Applied Study on Jordanian  
Pharmaceutical Manufacturing Companies**

أ/ صخر احمد النسور

باحث دكتوراة

[sskhr999@gmail.com](mailto:sskhr999@gmail.com)

د/ وليد فهيم ابو حلوة  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ

ا.م.د/ ممدوح عبدالفتاح يوسف  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ  
المجلد ( ١١ ) - العدد ( ١٩ ) - الجزء الثالث  
يناير ٢٠٢٥ م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم وإدارة الأداء الأخضر، التعويضات والمنافع الخضراء) على الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية العاملة في الأردن. من أجل تحقيق هدف البحث تبنت الدراسة الجمع بين المنهج الاستنباطي والاستقرائي وتم تطوير إستبانة لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالوظائف الإدارية والإشرافية بشركات صناعة الأدوية العاملة في الأردن والتي تم تداول أسهمها في سوق عمان المالي خلال الفترة (-2015 2020)، والبالغ عددها (16) شركة، وقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية نظراً لتباين مفردات مجتمع البحث، وقد بلغ حجم عينة الدراسة ٢٧٤ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحقيق الميزة التنافسية في شركات تصنيع الأدوية في الأردن، يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية في شركات تصنيع الأدوية في الأردن. وفي ضوء نتائج البحث واستنتاجاته قدم الباحث مجموعة من التوصيات كان من أهمها: العمل على الاستفادة من تميز نظام التعويضات والمنافع الخضراء المكون من المكافآت المالية وغير المالية للموظفين والتي تعتمد على مدى مساهمتهم في الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الخضراء، الميزة التنافسية، شركات تصنيع الأدوية في الأردن.

## Abstract:

This study aimed to analyze the impact of green human resource management in its dimensions (green recruitment and selection, green training and development, green performance evaluation and management, green compensation and benefits) on competitive advantage in pharmaceutical manufacturing companies operating in Jordan. In order to achieve the research objective, the study adopted a combination of the deductive and inductive approach, and a questionnaire was developed to measure the study variables

and their various dimensions. The study community represented employees in administrative and supervisory positions in pharmaceutical manufacturing companies operating in Jordan, whose shares were traded on the Amman Stock Exchange during the period (2015-2020), amounting to (16) companies. The researcher relied on a stratified random sample due to the diversity of the research community's items, and the study sample size reached 274 individuals. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a positive correlation with statistical significance between green human resource management and achieving competitive advantage in pharmaceutical manufacturing companies in Jordan. There is a positive, statistically significant effect of human capital on achieving competitive advantage in pharmaceutical manufacturing companies in Jordan. In light of the research results and conclusions, the researcher presented a set of recommendations, the most important of which were: working to benefit from the distinction of the green compensation and benefits system consisting of financial and non-financial rewards for employees, which depend on the extent of their contribution to environmental management in achieving competitive advantage.

**Keywords:** Green human resources management, competitive advantage, pharmaceutical manufacturing companies in Jordan.

### المقدمة:

تنطوي بيئة منظمات الأعمال اليوم على العديد من المتغيرات والتغيرات التي يمكن أن تؤثر في اداءها لأعمالها في القطاع الذي توجد فيه، الأمر الذي يستلزم من إدارات المنظمات التعامل الإيجابي مع التغيرات في بيئتها العامة والخاصة. إذ تحرص المنظمات على اختلاف أنواعها إلى الوصول الى حالة من الاستقرار في القطاع الذي تعمل فيه من خلال البحث المستمر عن مصادر الميزة التنافسية وامتلاكها والتي تتمكن من خلال بعضها أو إحداها التفوق على المنافسين والتكيف مع التغيرات البيئية المحتملة ومن ثم البقاء والاستمرار، وبما ان مفهوم الميزة التنافسية يرتبط بالنسبية، أي أن مصادر الميزة التنافسية تبقى مصدراً للميزة التنافسية طالما استطاعت المنظمة المحافظة عليها ولفترة زمنية معينة بعيداً عن قدرات المنافسين في محاكاتها وتقليدها أو امتلاكها، فالميزة التنافسية تنتفي وتنتهي في اللحظة التي يستطيع المنافسون تقليدها وامتلاكها ( بوسالم، ٢٠١٣ ).

ومن هنا لا يمكن القول بوجود مصادر مطلقة للميزة التنافسية محددة وثابتة أو خصائص مطلقة للميزة التنافسية، إذ أنها تغيرت وتطورت عبر مراحل زمنية وظروف بيئية مختلفة من الكلفة والجودة إلى المرونة والإبداع إلى السمعة والتحالفات وهكذا، ولعل من أهم مصادر الميزة التنافسية وأشكالها اليوم هي ما يُعرف بالمنظمة الخضراء أو الإدارة الخضراء، إذ تم توجيه الكثير من الاهتمام في الآونة الأخيرة إلى حماية البيئة على الصعيد العالمي نتيجة المعاهدات الخاصة بمكافحة تغير المناخ مثل (كيوتو ١٩٩٧ ، بالي ٢٠٠٧ ، كوبنهاغن ٢٠٠٩ وأخرها اتفاقية باريس ٢٠١٦)، والأضرار التي لحقت بالبيئة نتيجة الكوارث الطبيعية وتداخل الانسان ومن ثم تطوير المعايير البيئية الدولية، إذ أصبحت الشركات أمام تحديات جديدة تتعلق باستدامة الأعمال. حيث فرضت هذه التحديات على المنظمات باختلاف أنواعها ضرورة تأدية دور أكبر في حماية البيئة وتطوير استراتيجيات مستندة إلى البيئة من أجل البقاء والاستمرار في عالم الأعمال في هذه المرحلة من الحياة، ووصلت مستويات الوعي البيئي والجهود المبذولة نحو استدامتها إلى آفاق جديدة (الزين، ٢٠١٨)

لقد تضمنت الأدبيات البيئية الخاصة بمفهوم الإدارة الخضراء لتحقيق التنمية المستدامة تعريفات مختلفة، وكلها بشكل عام تسعى لشرح الحاجة إلى التوازن بين النمو الصناعي لخلق الثروة والحفاظ على البيئة الطبيعية وذلك من أجل ضمان مستقبل الأجيال القادمة (Haug & Daily, 2001) وبالنظر إلى الوضع السائد، بدأت المنظمات على مستوى العالم في تبني مثل هذه الفلسفات والاستراتيجيات التي يمكن أن تكون مثمرة حقاً لتحقيق هذه الغاية وتتخذ إجراءات من أجل استدامة أعمالها لفترة طويلة، والتي تمثل ميزة تنافسية (Borges, 2018).

ومن بين أهم هذه الاستراتيجيات استراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء Green HRM، إذ تُعد إدارة الموارد البشرية الخضراء الاستراتيجية الأحدث والأبرز في تحقيق الإدارة الخضراء، نظراً لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى انجاح مبادرات وجهود الإدارة البيئية. وأن الاهتمام الذي ترغب المنظمات في إعطائه للقضايا الخضراء ينعكس في مدى تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء للشركة مع نظام إدارة الأداء المنظمي ككل (Scarborough, 2003)، كما يعتبر تشكيل المبادرات الخضراء داخل إدارة الموارد البشرية جزءاً من برامج أوسع للمسؤولية الاجتماعية للشركات (Haridas et al., 2020).

تتعلق إدارة الموارد البشرية الخضراء Green HRM بالمواءمة المنهجية والمخططة لممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والنموذجية مع الأهداف البيئية للمنظمات، ويتأتى ذلك من خلال استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل الشركات وتعزيز قضية حماية البيئة التي تزيد من تحفيز الموظفين ورضاهم (Peerzadah et al., 2018; Mamatha & Bharmappa, 2020).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في شركات تصنيع الأدوية في الأردن.

## ١. الإطار العام للبحث:

### ١-٢ مشكلة البحث:

يعد قطاع صناعة الأدوية في الأردن من القطاعات المهمة التي ترفد الاقتصاد الوطني، وشأنه شأن العديد من القطاعات تعرض قطاع صناعة الأدوية إلى تزايد شدة المنافسة ما بين الشركات المحلية من جهة، وفي مواجهة الشركات العالمية من جهة أخرى مما أدى إلى تقادم مصادر الميزة التنافسية وأشكالها الحالية المتبناة في هذا القطاع، الأمر الذي تطلب منها البحث عن مصادر أخرى للتمييز. وفي

الوقت نفسه تعرض هذا القطاع للضغوط الكبيرة الخاصة بحماية البيئة والمحافظة عليها، فضلاً عن التشريعات والقوانين والسياسات التي أقرتها الحكومات المختلفة للحد من التأثير السلبي على البيئة، والحد من استخدام الأدوات والممارسات والعمليات المختلفة الملوثة لها واستبدالها ببدائل أخرى نظيفة. وهذا كله ما حفز الفضول العلمي لدى الباحث والذي عبر عنه الباحث من خلال بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي:

"الى أي مدى تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية في شركات تصنيع الأدوية في الأردن؟"

ويمكن توضيح مشكلة الدراسة بشكل أكبر من خلال طرح التساؤلات الآتية ومحاولة الإجابة عليها:  
١. ما مستوى ممارسات الموارد البشرية و الميزة التنافسية المتحققة في الشركات تصنيع الأدوية في الاردن؟

٢. إلى أي مدى توجد علاقة ارتباطية إيجابية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد الخضراء والميزة التنافسية بشركات تصنيع الأدوية الأردنية.

٣. الى أي مدى تؤثر إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم وإدارة الأداء الأخضر، التعويضات والمنافع الخضراء) على الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع والابتكار) في شركات تصنيع الأدوية في الاردن؟

٤. هل توجد اختلافات معنوية بين اراء المستقضي منهم بخصوص متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الميزة التنافسية) بحسب خصائصهم الشخصية "النوع، السن ، المؤهل، الدرجة الوظيفية."؟

٥.

## ٢-٢ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها لدور الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في الجانبين النظري والعملي كما يلي:

### أ. الأهمية العلمية:

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله والمتغيرات المبحوثة على النحو التالي:

١- يعد موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد المواضيع المتناولة حديثاً في الأردن والدول العربية.

٢- الاهتمام الكبير من قبل المنظمات لموضوع الميزة التنافسية وما لها من ارتباط وثيق في ادائها فهو من متطلبات النجاح في المنظمات بشكل عام.

٣- ستجمع هذه الدراسة بين موضوعات مختلفة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الميزة التنافسية) وستشخص تفاعل متغيراتها وعلاقتها وبما يسهم في استنباط معطيات جديدة حول موضوعات الدراسة من خلال تفحص تأثيراتها واستشراف جدواها المستقبلية، وبالتالي تشكل هذه الدراسة اسهاماً جديداً في اثراء المكتبة العربية وتعزيز مفهوم الممارسات الخضراء في البحث العلمي الإداري.

### ب. الأهمية العملية:

نظراً للأهمية الكبيرة التي تعولها شركات الصناعة الدوائية على تحقيق ميزتها التنافسية والتي تمثل بوصلة لأدائها وغاية تسهم في تحقيق بقائها ونموها، فإن هذه الدراسة تسعى إلى ما يلي:

- ١- لفت نظر متخذي القرار في شركات الصناعة الدوائية بالأردن إلى أهمية دور الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الحفاظ على البيئة واستدامتها في ممارساتها الإدارية المختلفة.
- ٢- توجيه أنظار القيادات في الشركات المبحوثة لأحد الروافد الداعمة لعملياتها ومشاريعها وتحقيق أهداف منظماتهم ضمن تكييف ما هو متاح في الفكر الإداري والاستراتيجي والتنظيمي.
- ٣- سعي هذه الدراسة للخروج بنتائج تلقى المزيد من الضوء على واقع متغيرات الدراسة، وتقديم التوصيات اللازمة والتي تمكن أصحاب القرار في تلك الشركات لزيادة فعالية هذه المتغيرات في خدمة الرؤية والأهداف الموضوعية، والتي من شأنها تعزيز الميزة التنافسية بشركات الأدوية الأردنية.
- ٤- كما تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية شركات الصناعات الدوائية في الأردن والتي تعد من القطاعات المحورية والحيوية المتنامية في المملكة الأردنية الهاشمية؛ من خلال مساهمتها في رفد الاقتصاد الاردني وتشغيل الكثير من الأيدي العاملة، عدا عن دورها في تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية وزيادة الصادرات.

### ج. الأهمية الوطنية للدراسة

- ١- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية قطاع الصحة عامة والذي يعد من اهم قطاعات الدولة .
- ٢- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الصناعات الدوائية في الأردن والتي تعد من القطاعات المحورية والحيوية المتنامية في المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٣- تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها في رفع الاقتصاد الاردني وتشغيل الكثير من الأيدي العاملة.
- ٤- تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال دورها في تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية وزيادة الصادرات.

### ٢-٣ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية التالية:

- ١- الاطلاع على المضامين الفكرية والنظرية لكل من متغيرات الدراسة وأبعادها والمتمثلة بـ (إدارة الموارد البشرية الخضراء، الميزة التنافسية).
- ٢- الاطلاع على مدى مستوى تحقيق كل من (إدارة الموارد البشرية الخضراء، الميزة التنافسية) لدى شركات تصنيع الأدوية في الاردن.
- ٣- الاطلاع على أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات تصنيع الأدوية في الأردن.
- ٤- التأكد من وجود اختلافات معنوية بين اراء المستقضي منهم بخصوص متغيرات الدراسة بحسب خصائصهم الشخصية "النوع، السن، المؤهل، الدرجة الوظيفية".
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات لشركات تصنيع الأدوية في الاردن مما يسهم في تطوير الممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية وتعزيز دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

### ٢-٤ فروض الدراسة

- بناءً على مشكلة الدراسة وتساولاتها، تم صياغة مجموعة من الفرضيات والمتمثلة بما يلي:
1. لا توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية بشركات تصنيع الأدوية في الأردن.
  2. **Ho1:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم وإدارة الأداء الأخضر، التعويضات والمنافع الخضراء) على الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع والابتكار) في شركات تصنيع الأدوية في الأردن.
  3. **H02:** " لا توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقضي منهم بخصوص متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، الميزة التنافسية) بحسب خصائصهم الشخصية "النوع، السن، المؤهل، الدرجة الوظيفية."

## ٢-٥ منهج البحث:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها فلقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميّاً وكميّاً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات.

## ٢-٦ نطاق وحدود البحث:

1. **الحدود الموضوعية:** حيث ستم دراسة المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الخضراء) بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم وإدارة الأداء الأخضر، التعويضات والمنافع الخضراء)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع والابتكار).
2. **الحدود البشرية:** تتمثل في العاملين بشركات تصنيع الأدوية في الأردن.
3. **الحدود المكانية:** تتمثل بشركات تصنيع الأدوية العاملة في الأردن.
4. **الحدود الزمنية:** وتتمثل بالمدة الزمنية المتوقعة لإنجاز الدراسة والممتدة من شهر ٢٠٢١/١٢ إلى شهر ٢٠٢١/٧.

## ٣- الدراسات السابقة:

### دراسة (بلالي، ٢٠١٨):

استهدفت هذه الدراسة تحليل وبلوره الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإبراز أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، وذلك عبر مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية البيئية للمنظمة. طمأن أن هذه الدراسة تستمد أهميتها بشكل أساسي من كونها من الدراسات القليلة التي ربطت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية وبشكل يحقق المواءمة بين البعد البيئي والبعد الاقتصادي الذي يعتبر هدفاً جوهرياً لمنظمات الأعمال. ومن جهة أخرى فإنها تمثل قيمة مضافة في مجال الدراسات باللغة العربية التي تعتبر نادرة في هذا المجال. وقد اعتمدت منهجية الدراسة على مقاربة نظرية تحليلية لأدبيات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد على التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء البيئي والميزة التنافسية.

### دراسة (Kanala,2018):

اختبرت الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على أداء الموظف في مؤسسات الرعاية الصحية، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٣٠) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معتدل لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف، إدارة الأداء التدريب والتطوير علاقات الموظفين الأجور والمكافآت) على أداء الموظف.

#### دراسة (شديفات، ٢٠١٩):

بحثت هذه الرسالة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وإدارة الأداء الأخضر، والمكافآت والحوافز الخضراء) في تحسين الميزة التنافسية متمثلة ببعديها "الجودة والتكاليف" في الشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (١١٨) من المدراء العاملين، ونوابهم، ومدراء دائرة الموارد البشرية والعاملين فيها، في الشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية، وتم الاعتماد على برنامج (SPSS) لتحليل نتائج الدراسة. وانتهت الدراسة بعدة نتائج تمثلت بوجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الميزة التنافسية وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، ووجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الجودة، وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، وأيضاً وجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدني التكاليف، وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠).

#### دراسة (منيزل، ٢٠٢٠):

حاولت هذه الدراسة التعريف بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحكمة للأدوية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليلها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة الحكمة للأدوية وعددهم (٩٠٠) موظفاً وموظفة، أما عينة الدراسة فتكونت من الموظفين العاملين في شركة الحكمة للأدوية الأردن، حيث تم توزيع (٢٥٠) استبانة على أفراد وحدة المعاينة من الموظفين العاملين في شركة الحكمة للدواء، وتم استرداد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي والبالغة عددها (٢٣٨) وبنسبة استجابة بلغت (٩٥%) من العينة الرئيسية، وبعد إتمام التحليل الإحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحكمة للأدوية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالميزة التنافسية نظراً لأن هذا سيؤدي إلى دخول الشركات الدوائية الأردنية في السوق العالمي للدواء.

#### دراسة (Song et al., 2020):

حاولت الدراسة التعرف على دور رأس المال البشري الأخضر في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثون الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢١٠) مفردة وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار الأخضر، وأن رأس المال البشري الأخضر توسط في الربط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والابتكار الأخضر، بالإضافة إلى وجود تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية الخضراء على الابتكار الأخضر من خلال رأس المال البشري الأخضر.

#### دراسة (أحمد، ٢٠٢١):

القت الدراسة الضوء على إدارة الموارد البشرية الخضراء كأحد المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وتحديد أثرها على تحقيق الميزة التنافسية لفنادق واحة سيوة. وتتكون عينة البحث من عينة ملائمة من جميع فنادق الخمس والأربع والثلاث نجوم بواحة سيوة، وتم الاستجابة الفعلية من الفنادق عدد

أثني عشر فندقاً، وذلك من خلال مدراء الموارد البشرية لاستهداف جميع العاملين بالفندق. وتم تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة واستخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج. وتمثلت أهم النتائج فيما يأتي: وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالفنادق عينة الدراسة. وأظهرت الدراسة أن بعدي التدريب والتطوير الأخضر وحفظ الطاقة كان من أكثر الممارسات تطبيقاً لإدارة الموارد البشرية الخضراء. وقد أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وذلك من خلال: التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات بعمليات التوظيف لأنها تخفض التكاليف وتحافظ على البيئة وبالأخص في اختيار العاملين ووضع بعض المسابقات بين الموظفين لتشجيعهم على ابتكار أساليب عمل خضراء متطورة وصديقة للبيئة.

#### دراسة (الجيوسي، ٢٠٢٢):

ذهبت الدراسة لبحث أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر) في الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، التميز، والابتكار) ودور جودة العلاقات الاجتماعية كمتغير وسيط في تفسير ذلك الأثر في الجامعات في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة شملت (٥٢) فقرة؛ لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والمكون من (٣٣) جامعة في الأردن بكافة تصنيفاتها (الحكومية، والخاصة، وذات القانون الخاص، والإقليمية)، حيث قام الباحثان بتوزيع (٤٠٠) استبانة وتم استرداد (٣٨٦) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها في الميزة التنافسية في الجامعات في الأردن. وجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميزة التنافسية من خلال جودة العلاقات الاجتماعية في الجامعات في الأردن.

#### دراسة (الأغا، ٢٠٢٣):

حاولت الدراسة التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية بشركة (أوريدو) في قطاع غزة، وقد وظف الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركة (أوريدو) بجميع فروعها في قطاع غزة، والبالغ عددهم (٤٣٩) موظفاً، وقد بلغت عينة الدراسة (١٤٢) موظفاً وموظفة، جرى اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واستخدمت الأساليب الإحصائية معامل ارتباط (بيرسون)، (معامل ألفا كرونباخ) وتحليل التباين الأحادي) وقد توصلت النتائج إلى إن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركة (أوريدو) بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها والذي جاء بوزن نسبي (٧٥,٢٠%)، وهي بدرجة كبيرة، إن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بشركة (أوريدو) بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها والذي جاء بوزن نسبي (٧٩,٦٠%)، وهي بدرجة كبيرة.

#### دراسة (حسان، ٢٠٢٤):

سعت هذه الدراسة الى تحديد دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عينة من مؤسسات ولاية تبسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها ١٢٦ استمارة وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبيان، اعتماداً على المتوسطات الحسابية وأنموذج الانحدار وغيرها من الأساليب (spss) الإحصائية الأخرى، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء لأبعادها المختلفة في تحسين أداء

مؤسسات محل الدراسة، وتوصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات محل الدراسة لكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مع التركيز على التوظيف الأخضر والتدريب والتطوير الأخضر كنقطة انطلاق للحصول على الكفاءات البشرية تتبنى الممارسات الخضراء على أسس عملية سليمة.

#### ٤- إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)

يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) هي منهجية مخططة هادفة لمواءمة الموارد البشرية والممارسات الإدارية في المنظمة مع الأهداف البيئية بشكل نموذجي، ويتضح بصورة أكبر من خلال مجموعة من السياسات والممارسات والأنظمة التي تشجع السلوك الأخضر من موظفي منظمات الأعمال من أجل أن يصبحوا حساسين تجاه البيئة ويستشعروا تأثير كل ما يقومون به من أعمال على البيئة وتحقيق مكان عمل يتسم بالكفاءة والمسؤولية الاجتماعية والتنظيم العام (Dimitrov, 2021)، ولا يقتصر على ذلك فقط بل يتمحور أيضا في سياسات المنظمة وطريقة ادارتها لمواردها عن طريق تعزيز الاهتمامات البيئية داخل المنظمة (Zoogah, 2011).

باختصار يمكن القول بأن مفهوم الموارد البشرية الخضراء يعود لما تقوم به المنظمة من ممارسات وسياسات متعلقة بالموارد البشرية تكفل الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية (Choudhury et al., 2017).

بشكل عام، يتم تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء بأنها العملية التي تجعل الموظفين أصدقاء للبيئة من خلال كل ما يتعلق بهم من سياسات وممارسات الموارد البشرية، مما سيعود بالنفع على الفرد والمجتمع والكوكب بأسره (Opatha & Arulrajah, 2014; Kim et al., 2019)، وبذلك ينتشر في المنظمة نمط الحياة البيئي الأخضر وزيادة الالتزام الوظيفي لدى الموظفين (Kim et al., 2019).

فيما يرى (عوديش وصالح، ٢٠٢١) بأن إدارة الموارد البشرية الخضراء تعنى بالإدارة التي تحافظ على البيئة عند قيامها بمهامها ووظائفها من خلال تعزيز الممارسات والسلوكيات الخضراء لدى العاملين في المنظمة وحفزهم على المبادرات الخضراء على أن تكون المنظمة صديقة للبيئة وتحافظ وتستفيد الموارد التي تمتلكها وتعمل على الحد من تأثيراتها السلبية على البيئة.

علاوة على ذلك، يمكن لمديري الإدارات العليا إيصال الاهتمامات البيئية وتحقيق إدارة أمثل للبيئة وبشكل مستدام من خلال السياسات والممارسات والرؤية التي يتم تعزيزها بين الموظفين من أجل فهم أفضل لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وبذلك تحتاج المنظمات إلى وضع معايير أداء خضراء وتضمنها ضمن معايير قياس وتقييم أداء الموظف، إضافة إلى ربطها بنظام المكافآت في المنظمة (Uddin, 2022).

#### أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء:

#### أ. الاستقطاب والاختيار الأخضر Green Recruitment and Selection :

عادة ما يتم اتباع عدة طرق مختلفة للتوظيف للعثور على أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة لتقييم مدى قدرتهم على القيام بما سيكون مطلوب منهم من مهام وواجبات منوطة بالوظيفة، كاختبارات الذكاء، اختبارات الشخصية، المقابلات المنظمة، واختبارات المهام والأداء، والمراجعات والتي تعد الطرق الأكثر شيوعاً لغايات اختيار الموظفين والمستخدمين على نطاق واسع، إضافة إلى التركيز على متطلبات الكفاءة المحددة للوظيفة الشاغرة، وهنا لا بد أن يتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة ومتطلباتها، وبعد تعبئة المتقدمين للوظيفة لطلبات التوظيف ووصولهم لمرحلة المقابلة؛ لا بد وأن تتضمن أسئلة حول الاهتمامات والسلوكيات الخضراء، ومن تظهر لديه هذه الاهتمامات والمبادرات البيئية لا بد للقائمين

بالمقابلة من أن يقوموا بتفضيلهم على المرشحين الآخرين؛ لأن ما لديهم من المبادرات البيئية من المحتمل بشكل أكبر أن تؤثر في حياتهم المهنية، وهذا سيُسهم على المنظمة أن يكون من سيقع عليهم الاختيار هم على دراية بالإدارة البيئية وسياسات الشركة المتعلقة بذلك وسيبدئون من البداية في المسار الصحيح وسيواصلون الالتزام بالسياسات الخضراء وسيبدون تعاوناً مع المنظمة لدعم السياسات الخضراء وتحقيق أهداف المنظمة. في النهاية، توظيف قوة عاملة "خضراء" سيؤثر في فهمهم وممارساتهم وتحسينهم للسياسات البيئية مما سيساعد على زيادة شعورهم بالراحة والفخر (Dimitrov, 2021)، تحقيقاً لهذه الغاية، أكد الباحثان (Ojo & Raman, 2019) على ضرورة تضمين الأسئلة البيئية في عملية الاختيار وتصميم الوظائف بطريقة تركز على البيئة والاهتمامات البيئية لتحسين الإدارة البيئية على مستوى المنظمة ككل (Uddin, 2022).

ويرى الباحثون أن الاستقطاب والاختيار الأخضر هو عملية استقطاب كفاءات جديدة على دراية بالعملية المستدامة والأنظمة الصديقة للبيئة وحماية البيئة المستدامة، ويضمن التوظيف الأخضر أن الكفاءات الجديدة على دراية بالممارسات الخضراء، لأنه عند المنافسة على استقطاب الموظفين الأكثر إبداعاً وكفاءة يؤدي إلى جودة التوظيف.

#### ب. التدريب والتطوير الأخضر Green Training and Development :

تعتبر أنشطة التدريب من أولى المجالات المستهدفة من قبل الموارد البشرية عندما تنوي البدء بإجراء تغييرات تنظيمية (Jackson et al., 2011)، إذ يختلف التدريب الأخضر عن التدريب التقليدي بتركيزه على الجوانب الخضراء ومجالات الإدارة البيئية من خلال تطوير مهارات العاملين ومعارفهم حول المجالات الخضراء والممارسات الفضلى فيما يتعلق بالعلاقة مع البيئة (Uddin, 2018)، وتعليمهم كل ما يتعلق بالاستدامة البيئية (Alhashash, 2022)، إذ يعتبر التدريب الأخضر من أكثر ممارسات الموارد البشرية فاعلية في تعزيز الإدارة البيئية (del Brío et al., 2008).

يعتبر التدريب للموارد البشرية بمثابة مكون هام ورئيسي في تعزيز وتطبيق الممارسات الإدارية البيئية في أي منظمة (Madsen & Ulhoi, 2001)، تشمل إدارة الموارد البشرية الخضراء ممارسة التدريب التمهيدي وفقاً للمعايير الخضراء للمنظمة وكل ما يتعلق بها من القيم والقواعد والمتطلبات والمسؤوليات والعقوبات والمكافآت، وإقامة مختلف البرامج التدريبية بانتظام لغرس وتعلم الثقافة الخضراء والمهارات الخضراء من خلال الندوات والعروض التقديمية ودراسات الحالة ودورات تدريبية عبر الإنترنت، إذ تحتاج المنظمات إلى تدريب موظفيهم على أفضل الممارسات التجارية المتعلقة بالمبادرات البيئية، بالإضافة إلى أن إشراك الموظفين في التدريب المستدام، ويجب أن يتضمن التدريب والتعليم تثقيف العاملين حول فوائد الاهتمام البيئية وأهمية أن تكون المنظمة صديقة للبيئة وإنتاج المنتجات الصديقة وشراء المنتجات الخضراء، وأن يظهر ذلك كعنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية الخضراء، أي أن يركز التدريب على ممارسات التنمية وعلى تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم ومواقفهم واتجاهاتهم حول المحادثة البيئية ومبادرات الإدارة البيئية (Dimitrov, 2021).

ويرى الباحثون أن التدريب الأخضر من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء التي تسهل تحقيق الأهداف البيئية، حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقدم ورش عمل لتنمية المهارات القيادية لمساعدة المديرين على التوجه نحو النهج الأخضر، وتدريب الموظفين على أفضل الممارسات التجارية المشجعة للمبادرات الخضراء، كدربهم على توعية العملاء فيما يتعلق بمزايا أن يصبحوا أكثر صداقة للبيئة وشراء المنتجات الخضراء.

#### ت. تقييم الأداء الأخضر Green performance evaluation

ويؤكد (Jabbour & Jabbour, 2016) بأنه على المنظمة أيضاً أن تكافئ الموظفين وفقاً لأسس تقييم الأداء الأخضر، مما يعزز من الاندماج الوظيفي وزيادة تشجيع الموظفين نحو الممارسات الخضراء.

حيث يستخدم تقييم الأداء بشكل عام لإدارة الرواتب وتحديد نقاط قوة وضعف الموظفين وتقديم تغذية راجعة من أجل زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين نمو الشركة وتطويرها وزيادة العمليات التطويرية والتحسينية في العمليات والأداء (Yong, 2019)، يوفر تقييم الأداء ملاحظات مفيدة للموظفين ويساعد على التحسين المستمر لأداء الشركة البيئي. يجب على إدارة الموارد البشرية تجاوز نظام تقييم الأداء التقليدي لتشمل أبعاد لتقييم أعضاء المنظمة فيما يتعلق الكفاءات السلوكية والفنية والتي تتضمن: العمل الجماعي، التعاون، التنوع، الابتكار، والإدارة البيئية. مثل هذه الكفاءات ستعزز القيم الخضراء الأساسية للمنظمة. يجب على المديرين مناقشة أداء الموظف وتقديم ما يلزم من تغذية راجعة ليس فقط خلال التقييم المخطط خلال وقت محدد، ولكن على مدار العام. (Dimitrov, 2021)

ويرى الباحثون ان تقييم الأداء الاخضر يشتمل على مؤشرات لتقييم السلوك الأخضر - كالاتمثال للمعايير، ومدى التقدم في اكتساب المهارات الخضراء والمبادرات والابتكارات، إضافة إلى استيفاء معايير الموثوقية والصلاحية، حيث ان إدارة الأداء الأخضر وتقييم الأداء الأخضر يخلق وعي لدى الموظفين لزيادة الأداء الأخضر للمنظمة.

### التعويضات والمنافع الخضراء Green compensation and Benefits

يتطلب ذلك تصميم نظام التعويض بما يحقق تطلعات الإدارة المتعلقة بالأداء البيئي وبما يحفز الموظفين تجاه السلوكيات الخضراء (Jeruto et al. 2017)، ولا سيما بأن المكافآت تجذب وتستنبق وتحفز أفضل الموظفين بينما تدعم تطوير معرفة وأنشطة ومقدرات جديدة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (Tang et al., 2018)

تعرف التعويضات الخضراء على أنها تطبيق للنظام المكافآت المالية وغير المالية للموظفين والتي تعتمد على مدى مساهمتهم في الإدارة البيئية (Yong, 2019)، والتي تهدف إلى إلهام وحفز الأفراد نحو جهود التخضير ولا بد أن تكون مرتبطة بنتائج البيئة للمشاريع التي يقومون به (shah et al., 2019). وتهدف إلى مكافأة الموظفين والمستخدمين للالتزام بتطوير المؤسسة لتصبح أكثر استدامة، وذلك من خلال زيادات على رواتب الموظفين الشهرية ومنح المكافآت النقدية وغيرها. منح الموظفين إجازات في المناسبات الخاصة، وتقديم الهدايا وغيرها. منح المكافآت بناءً على التقييم من قبل الإدارة العليا وتسليط الضوء على مدى مساهمة الموظف في المؤسسة. (Amjad et al., 2021)

يري الباحثون أن التعويضات الخضراء تعتبر من الركائز الرئيسية لتحقيق الاستدامة البيئية، حيث يمكن للمنظمات تعزيز الأداء البيئي من خلال تصميم نظام التعويض القائم على المكافآت البيئية، بذلك تتمكن المنظمات من تشجيع سلوكيات التخضير وتجنب السلوكيات المعادية للبيئة من قبل الموظفين.

### ٥-الميزة التنافسية

ترتبط القدرة التنافسية بألية السوق وهي توضح مدى قدرة المنظمة على إنتاج وبيع المنتجات من أجل العمل بشكل مربح ومواجهة المنافسة (Shirinyan et al., 2020). تتطلب المنظمات مجموعة متنوعة من مصادر الموارد للبقاء على قيد الحياة، والاستخدام الأمثل لهذه الموارد، لذلك يجب أن يتم تجهيزها وتعزيزها بروابط القدرات اللازمة. القدرة التنظيمية هي قدرة المنظمة على استخدام

الموارد التنظيمية بفعالية وكفاءة وتنفيذ مجموعة من المهام بهدف نهائي هو تحقيق أهداف المنظمة (Helfat & Peteraf, 2003)، تستند الميزة التنافسية إلى مجموعة الكفاءات والمهارات والأصول الاستراتيجية للمنظمة، أو على الإدارة الذكية للموارد المادية والفكرية التي تشكل القدرة الرئيسية للأعمال (Teece, 2009)، الميزة التنافسية المستدامة هي نوع من الميزات التنافسية التي تعزز القدرات التنظيمية، وهي ذات قيمة للعملاء، ويصعب على المنافسين تقليدها ونسخها، وتوفر للمؤسسة الكفاءة والقدرة التنافسية (Hosseini et al., 2018).

#### أبعاد الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع (جرجس، ٢٠٢٣؛ علاوة، ٢٠٢٤)، وتتضمن أبعاد الميزة التنافسية ما يلي:

#### أ- الجودة the quality :

هي القيام بالأشياء بشكل صحيح لتوفير المنتجات التي تناسب احتياجات العملاء (Kalhor et al., 2018).

كما تُعرف بأنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها المنظمة لتحسين نوعية إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسعة أسواقها، وتحقيق أهدافها التنافسية بشكل عام (النشمي، ٢٠٢٠)، وتعرف الجودة بأنها سياسة تتبعها المنظمة لتقييم مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها من خلال التوافق مع وتلبية توقعات العملاء (يوسف، ٢٠٢٢).

اذ لا بد للمنظمات من التركيز على جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات، مما سينعكس على رضا العملاء ويلبي توقعاتهم، من خلال تصميم منتجات وتقديم خدمات تتفوق على ما يقدمه المنافسين، بحيث تتمكن المنظمة من التميز وتحقيق الفرادة فتتضح ميزاتها التنافسية في ذلك (رملی، ٢٠٢٤).

ويعرف الباحثون الجودة بأنها مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب أو نواقص، ويتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام الشديد بالمعايير التي يتم قياسها واعتمادها، بحيث تكون قابلة للإنجاز والتحقق، وهذا كله يقاس على أساس إرضائها للعملاء والمستخدمين، لم يعد مفهومها مقتصرًا على جانب واحد من المؤسسة بل امتد ليشمل جميع وحداتها وجوانبها ابتداءً بالإدارة ووصولاً إلى الموارد والإنتاج والتدقيق، والمخازن، وحتى التوريدات والعمال، ويكون ذلك كله من خلال الالتزام بمجموعة من النظم المقسمة على الوحدات؛ بهدف الوصول إلى توافق وانتظام ما بين الأقسام والوحدات.

#### ب- التكلفة the cost :

تعد التكلفة إحدى الأدوات التي ظهرت نتيجة النمو وتوسع المنافسة العالمية للعديد من الصناعات إذ تمثل هذه العملية بمجموعة الأساليب والأدوات الإدارية المستعملة لتوجيه أهداف التكلفة والأنشطة في التصميم والتخطيط للإنتاج لتقديم أساس للرقابة الفاعلة وفي جميع المراحل المتعاقبة وعلى طول دورة حياة المنتج وذلك لضمان تحقيق الربحية المستهدفة. (الصفتي، ٢٠١٨).

ويرى (النشمي، ٢٠٢٠) إن تحديد التكلفة المستهدفة هي النشاط الذي يهدف إلى تخفيض تكاليف دورة حياة المنتجات الجديدة، مع المحافظة والتأكيد على مواصفات الجودة والثقة والمتطلبات الأخرى للعملاء، من خلال فحص كل الأفكار الممكنة لتخفيض التكلفة عند مراحل البحوث والتطوير والتصميم الهندسي والتخطيط للمنتجات الجديدة.

يضيف (Dimitrov, 2021) أن التكاليف المستهدفة ليست تقنية فهي أكثر من كونها فلسفة أو مدخل لتسعير وإدارة التكلفة، فهي تأخذ المدخل التطبيقي لإدارة التكلفة، وتعكس الاعتقاد بأن التكاليف يديرها متخذوا القرارات بشكل أفضل أثناء مرحلة تطوير المنتج .  
ومن خلال ما سبق، يتضح أن التكلفة المستهدفة هي تلك الأعمال التي تمارسها الإدارة بهدف تخفيض التكاليف وتعزيز رضا العميل، إذ يمكن أن تكون أداة لإدارة التكلفة فهي مهمة للإدارة في سعيها لإدارة التكاليف والربحية بشكل استراتيجي وعن طريق التأكد من إن المنتج قد صُمم، لكي يمكن إنتاجه بأقل تكلفة ممكنة ومن ثم يمكن تسعيره بشكل تنافسي فالإدارة باستعمالها التكلفة المستهدفة يمكن أن تحقق وضع تنافسي مستقر في الأسواق.

### ت- المرونة Flexibility :

المرونة التنظيمية هي قدرة الشركة على توقع الصعوبات والتخطيط لها والاستجابة لها عند حدوثها. والذي يتجلى كمنظمة مرنة ومستدامة(النشمي، ٢٠٢١).  
والمنظمات المرنة هي تلك التي تتعافى وتقاوم التأثيرات من خلال الإدارة الجيدة للمخاطر ، فضلا عن كونها قابلة للتكيف ومرنة ومستدامة (يوسف، ٢٠٢٢). ولكي تكون المنظمات ناجحة في هذه البيئة المتقلبة والمعقدة، يجب أن تكون أكثر قدرة على التكيف والمرونة، خاصة في حالات الأزمات.  
(جرجس، ٢٠٢٣)

بالإضافة إلى ذلك ، يعد تطوير المرونة التنظيمية أمرا مهما لأنه يوضح القدرة على الحفاظ على الميزة التنافسية بمرور الوقت. يتم تحقيق ذلك من خلال قيادة الأداء الممتاز والابتكار الفعال في نفس الوقت. من خلال القيام بذلك ، ستظهر المؤسسات أيضا قدرة أهداف أعمالها على التكيف مع تغيرات السوق (علاوة، ٢٠٢٤).

ويرى الباحثون أن المرونة هي قدرة المنظمة على مسابرة ومجارة التغيرات في أذواق ورغبات عملائها وذلك من خلال إجراء تغييرات في عملية تصميم منتجاتها، وتعتبر المرونة هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتج وبما يتماشى مع احتياجات العملاء.

### ث- الإبداع والابتكار Creativity and Innovation :

الابتكار إحدى الأدوات المهمة التي يُمكن الاعتماد عليها للقدرة على التنافسية في ظل الانفتاح السوقي وما يشهده من منافسة عالمية شديدة (الصفطي، ٢٠١٨)، وهو ما أدى إلى توجيه أنظار رواد الأعمال وأصحاب الشركات والمؤسسات التجارية، نحو اتباع الاستراتيجيات الحديثة والتخلي عن الطرق التقليدية لمواجهة خطر الزوال، وهو ما يُسهم في جذب العملاء من خلال الجودة والسعر (حسنين، ٢٠٢٢).

فالابتكار يُعد من إحدى الركائز الأساسية التي تحقق التميز، خاصة في فترات التحولات السريعة للبيئة التكنولوجية والاقتصادية، ولناخذ مثالا هنا على مواكبة الشركات للتطورات التكنولوجية؛ إذ ينبغي ألا يقتصر هذا التتبع على التطورات التي تشهدها التكنولوجيات الأساسية فقط، بل لا بد أن يشمل التطورات التي تشهدها التكنولوجيا الناشئة أيضاً(جرجس، ٢٠٢٣).

ويعرف الباحثون الابتكار بكونه الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات والمستندة على استحداث أفكار جديدة، وتوليد ممارسات وعمليات خلاقة وفريدة، بما يتواءم مع مستجدات العصر من التكنولوجيا المتطورة والأساليب الإدارية الحديثة وتنفيذها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تحقق لها التفوق والتميز على المنافسين.

## ٦- الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى توضيح الخطوات والإجراءات التي استخدمت لتحقيق أهداف الباحثون، وتشمل عرض: المنهج المستخدم في البحث، وتحديد مجتمع وعينة البحث، ثم الأدوات المستخدمة بهدف جمع البيانات، والخطوات التي مرت بها الأدوات من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في تطبيقها والتأكد من صدقها وثباتها، وأخيرًا الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة على أسئلة البحث وهي على النحو التالي:

### ١-٦ منهج الدراسة

من أجل تحقيق هدف البحث، وللإجابة على الأسئلة البحثية الرئيسية والفرعية، سوف نتبنى الدراسة الجمع بين المنهج الاستنباطي والاستقرائي على النحو التالي:

أ- **المنهج الاستنباطي (Deductive Approach):** اعتمد الباحثون هذا المنهج في بناء الإطار النظري وأبعاد مشكلة البحث وأهدافها، وصياغة فروض البحث وذلك من خلال تحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، وكذلك من خلال الاعتماد على المراجع والأبحاث العلمية المنشورة بالدوريات والمجلات العلمية سواء العربية أو الأجنبية وشبكة الأنترنت التي تخص موضوع البحث بهدف دراسة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات تصنيع الأدوية في الأردن.

ب- **المنهج الاستقرائي (Inductive Approach):** استخدم الباحثون هذا المنهج في بناء الدراسة الميدانية لبيان دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات تصنيع الأدوية في الأردن، وذلك من خلال إعداد وتصميم قائمة الاستقصاء (Questionnaire) لأفراد عينة البحث الميداني، ثم إجراء الاختبارات الإحصائية لفروض البحث وللوصول إلى نتائج وتوصيات البحث.

### ٢-٦ مجتمع وعينة الدراسة

#### أ- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالوظائف الإدارية والإشرافية بشركات صناعة الادوية العاملة في الأردن والتي تم تداول أسهمها في سوق عمان المالي خلال الفترة (2015-2020)، والبالغ عددها (16) شركة وهي كالاتي:

#### جدول رقم (٣-١) شركات صناعة الادوية العاملة في الأردن.

الرقم	الشركة	عدد المدراء	حجم العينة من كل شركة
١	شركة ادوية الحكمة	٣٠٠	٩٠
٢	دار الدواء	٢٥٠	٧٦
٣	شركة الحياة للصناعات الدوائية	١٨	٥
٤	الشركة الاردنية لانتاج الادوية	٣٥	١١
٥	الشركة الدولية للصناعات	٧٠	٢١

الدوائية			
٦	شركة الزام للصناعات الدوائية	٢٥	٨
٧	فيلاذلفيا للصناعات الدوائية	١٧	٥
٨	الشركة المتحدة لصناعة الادوية	٨٠	٢٤
٩	شركة سنا للصناعات الدوائية	١٣	٤
١٠	شركة نهر الاردن	١٠	٣
١١	التقدم للصناعات الدوائية	٣٠	٩
١٢	بيلا للصناعات الدوائية	٨	٢
١٣	سافي فرما للصناعات الدوائية	٢٥	٨
١٤	شركة جرش للصناعات الدوائية	١٧	٥
١٥	شركة الجديد للصناعات الدوائية	٧	٢
١٦	شركة ريتاج للصناعات الدوائية	٢	١
<b>المجموع</b>		<b>٩٠٧</b>	<b>٢٧٤</b>

المصدر: من إعداد الباحث  
عينه البحث:

اعتمد الباحثون على عينة عشوائية طبقية نظراً لتباين مفردات مجتمع البحث، وقد اعتمد الباحثون في تحديد حجم العينة على المعادلة التالية: (عوديش وصالح، ٢٠٢١)

$$n = \frac{NZ^2p(1-P)}{Ne^2 + Z^2P(1-P)}$$

حيث أن :

n : حجم العينة.

N : حجم المجتمع.

Z : الدرجة المعيارية وهي تساوي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%.

P : نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث وهي تساوي ٥٠%.

e : خطأ العينة المسموح به في التقدير ويساوي ٠,٠٥

وقد قام الباحثون بتوزيع استمارات الاستقصاء على العاملين في الوظائف الادارية والاشرافية من فئة (مدير عام – نائب مدير عام – مساعد مدير عام – مدير دائرة – رئيس قسم ) بشركات تصنيع الأدوية في الاردن وقد بلغ حجم عينة الدراسة ٢٧٤، ويمكن للباحثون زيادة حجم العينة بواقع ٢٠% ليصل حجم العينة الى ٣٣٠ مفردة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٣-٢) عينة الدراسة

الرقم	الشركة	حجم العينة من كل شركة
١	شركة ادوية الحكمة	٩٠
٢	دار الدواء	٧٦
٣	شركة الحياة للصناعات الدوائية	٥
٤	الشركة الاردنية لانتاج الادوية	١١
٥	الشركة الدولية للصناعات الدوائية	٢١
٦	شركة الرام للصناعات الدوائية	٨
٧	فيلا دلفيا للصناعات الدوائية	٥
٨	الشركة المتحدة لصناعة الادوية	٢٤
٩	شركة سنا للصناعات الدوائية	٤
١٠	شركة نهر الاردن	٢١
١١	التقدم للصناعات الدوائية	٩
١٢	بيلا للصناعات الدوائية	١١
١٣	سافي فرما للصناعات الدوائية	٨
١٤	شركة جرش للصناعات الدوائية	٢٥
١٥	شركة الجديد للصناعات الدوائية	١١
١٦	شركة ريتاج للصناعات الدوائية	١
	<b>المجموع</b>	<b>٣٣٠</b>

المصدر: من إعداد الباحث

### جدول: (٣-٣)

معدل ردود العاملين بشركات تصنيع الأدوية في الاردن

مجتمع الدراسة	حجم العينة	عدد القوائم التي تم تجميعها	عدد القوائم الغير مستوفاه	القوائم الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
العاملين بشركات تصنيع الأدوية في الاردن	٣٣٠	٣٣٠	-	٣٣٠	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحث

### ٣-٦ متغيرات الدراسة

(المتغير المستقل) إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاده (الاستقطاب والاختيار الاخضر -التدريب والتطوير الاخضر -تقييم وادارة الأداء الاخضر -التعويضات والمنافع الخضراء)  
(المتغير التابع) الميزة التنافسية وابعاده (الجودة -التكلفة -المرونة -الابداع والابتكار).  
المتغيرات (الديموغرافية): (النوع - السن - المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية).

#### ٤-٦ مقاييس الدراسة

تم قياس متغيرات الدراسة كالتالي:

أ- إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل): تم قياس إدارة الموارد البشرية الخضراء باستخدام قائمة استقصاء مكونه من (٢٥) عبارة، وقد تم قياس اتجاهات العاملين نحو إدارة الموارد البشرية الخضراء على مقياس ليكرت للموافقة وعدم الموافقة ذي الخمس نقاط والذي يتراوح ما بين موافق بشدة (٥) وغير موافق بشدة (١)، بالإضافة إلى وجود حيادية بالمنتصف (٣) وقد اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس (عشري، ٢٠٢١)

ب- الميزة التنافسية: تم قياس الميزة التنافسية باستخدام قائمة استقصاء مكونه (٢٢) عبارة، وقد تم قياس اتجاهات العاملين على مقياس ليكرت للموافقة وعدم الموافقة ذي الخمس نقاط والذي يتراوح ما بين موافق بشدة (٥) وغير موافق بشدة (١)، بالإضافة إلى وجود حيادية بالمنتصف (٣). وقد اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس (الصعوب، ٢٠٢٢؛ بلقرع وآخرون، ٢٠٢١؛ فيصل، ٢٠١٨).

ت- المتغيرات (الديموغرافية): تم قياس مجموعة من المتغيرات الخاصة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وهذه المتغيرات تتمثل في (النوع - السن - المؤهل - الدرجة الوظيفية).

#### ٥-٦ أداة الدراسة وطرق جمع البيانات

إعتمد الباحثون عند إتمام الدراسة الميدانية على تصميم قائمة الاستقصاء، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Liker Scale) والتي تم تصميمها لتجميع البيانات اللازمة لعينة البحث والتي تم الاستقصاء عنها بالإضافة إلى استخدام المقابلات الشخصية مع أفراد العينة بهدف توضيح بعض الأسئلة الموجودة بقائمة الاستقصاء، وكذلك المصطلحات الواردة بقائمة الاستقصاء، وتم قياس المتغيرات كالتالي:

أ. إدارة الموارد البشرية الخضراء (المتغير المستقل): ٢٥ عبارة

ب. الميزة التنافسية: ٢٢ عبارة

ت. المتغيرات (الديموغرافية): ٤ عبارات

#### ٦-٦ صدق وثبات أداة البحث:

استعان الباحثون للتأكد من صدق الاستبانة بنوعين من الصدق وهم: صدق المحتوي، والصدق الذاتي وذلك كما هو موضح في الآتي:

#### أ- صدق المحتوي (الظاهري):

يعتمد الصدق الظاهري أو صدق المحتوي على منطقية محتويات الاختبار ومدى ارتباطها بالظاهرة المقاسة، كما أنه يعتمد وبصورة أساسية على مدى إمكانية تمثيل الاختبار لمحتويات السمة المقاسة تمثيلاً صادقاً ومتجانساً وذات معنوية عالية، وذلك لتحقيق الهدف الذي وضع من أجله الاختبار، وفي العادة لكي يتم تقدير صدق المحتوي تم القيام بعرض الأداة على الخبراء في مجال التخصص ويطلب منهم الحكم على مدى صلاحية مفرداته وفقراته في قياس ما وضعت لقياسه، ومن ثم إيجاد نسبة الاتفاق بين الخبراء والابقاء على الفقرات التي نالت نسبة اتفاق عالية، كما تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين والمتخصصين في مجال الدراسة وذلك للتأكد من قدرة الاستبان على قياس ما وضعت لقياسه.

#### ب- الصدق الذاتي:

تم حساب الصدق الذاتي للأبعاد وذلك عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات كما يلي:

جدول (٤-٥)

نتائج الصدق الذاتي لمقاييس الدراسة

الصدق الذاتي	معامل الفايكرونباخ (مقياس الثبات)	البعد
٠,٨٩٢	٠,٧٩٦	بعد الاستقطاب والاختيار الاخضر
٠,٩٠٣	٠,٨١٦	بعد التدريب والتطوير الاخضر
٠,٩٢٤	٠,٨٥٣	بعد تقييم وادارة الاداء الاخضر
٠,٨٦٧	٠,٧٥٢	بعد التعويضات والمنافع الخضراء
٠,٩٦٤	٠,٩٣٠	متغير الميزة التنافسية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٤-٥) السابق نجد أن جميع الابعاد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وهذا يؤكد على أن الاستقصاء يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

خامساً: خصائص عينة الدراسة:

قام الباحثون بوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وذلك من خلال إيجاد التكرارات والنسب المئوية كالآتي:

جدول (٤-٧)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	١٨٢	٥٥,٢%
	انثى	١٤٨	٤٤,٨%
	إجمالي	٣٣٠	١٠٠%
السن	أقل من ٣٠ سنة	٩٢	٢٧,٩%
	من ٣٠ سنة الي أقل من ٤٠ سنة	١٤٨	٤٤,٨%
	من ٤٠ سنة الي أقل من ٥٠ سنة	٦٦	٢٠%
	من ٥٠ سنة فأكثر	٢٤	٧,٣%
	إجمالي	٣٣٠	١٠٠%
المؤهل العلمي	دبلوم	١٥	٤,٥%
	بكالوريوس	١٠٧	٣٢,٤%
	ماجستير	١٨٨	٥٧%
	دكتوراه	٢٠	٦,١%
	الإجمالي	٣٣٠	١٠٠%
الدرجة الوظيفية	مدير عام	١٢	٣,٦%
	نائب مدير عام	١٠	٣%
	مساعد مدير عام	١٢٠	٣٦,٤%
	مدير دائرة	٧٨	٢٣,٦%
	رئيس قسم	١١٠	٣٣,٣%
	الإجمالي	٣٣٠	١٠٠%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

#### أ- من حيث النوع:

من جدول (٤-٧) السابق نجد أن (١٨٢) مفردة بنسبة (٥٥,٢%) من حجم عينة الدراسة من الذكور في حين نجد أن (١٤٨) مفردة بنسبة (٤٤,٨%) من حجم عينة الدراسة من الإناث وهذا يدل على أن الذكور أكثر استجابة من الإناث في الرد على الاستقصاء.

#### ب- السن:

من حيث السن نجد أن (٩٢) مفردة بنسبة (٢٧,٩%) من حجم العينة عمرهم اقل من ٣٠ سنة، في حين نجد أن (١٤٨) مفردة بنسبة (٤٤,٨%) من حجم عينة الدراسة عمرهم من ٣٠ سنة الي اقل من ٤٠ سنة، بينما نجد أن (٦٦) مفردة بنسبة (٢٠%) من حجم عينة الدراسة عمرهم من ٤٠ سنة الي اقل من ٥٠ سنة، وأخيراً نجد أن (٢٤) مفردة بنسبة (٧,٣%) من حجم عينة الدراسة عمرهم من ٥٠ سنة فالكثير، مما يزيد من فهم العينة لموضوع الدراسة.

#### ج- المؤهل العلمي:

من حيث المؤهل العلمي نجد أن (١٥) مفردات بنسبة (٤,٥%) من حجم العينة حاصلين علي دبلوم، في حين نجد أن (١٠٧) مفردة بنسبة (٣٢,٤%) من حجم عينة الدراسة حاصلين علي بكالوريوس، في حين نجد أن (١٨٨) مفردة بنسبة (٥٧%) من حجم عينة الدراسة حاصلين علي ماجستير، وأخيراً نجد أن (٢٠) مفردة بنسبة (٦,١%) من حجم عينة الدراسة حاصلين علي دكتوراه، وهذا يدل علي أن اغلب العينة حاصلة علي تعليم جامعي فما فوق مما يزيد من فهم العينة لموضوع الدراسة.

#### د- الدرجة الوظيفية:

من حيث الدرجة الوظيفية نجد أن (١٢) مفردة بنسبة (٣,٦%) من حجم العينة علي درجة مدير عام، في حين نجد أن (١٠) مفردات بنسبة (٣%) من حجم عينة الدراسة علي درجة نائب مدير عام، في حين نجد أن (١٢٠) مفردة بنسبة (٣٦,٤%) من حجم عينة الدراسة درجتهم الوظيفية مساعد مدير عام، كما نجد أن (٧٨) مفردة بنسبة (٢٣,٦%) من حجم عينة الدراسة درجتهم الوظيفية مدير دائرة، وأخيراً نجد أن (١١٠) مفردة بنسبة (٣٣,٣%) من حجم عينة الدراسة درجتهم الوظيفية رئيس قسم، وهذا يدل علي قدرة مفردات مجتمع الدراسة علي فهم اسئلة الاستقصاء والاجابة عليها بدقة.

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يتم تناول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وذلك كما يلي:

#### أولاً: التحليل الوصفي لبعء الاستقطاب والاختيار الاخضر:

يتم إجراء التحليل الوصفي لبعء الاستقطاب والاختيار الاخضر كما يلي:

#### جدول (٤-٨) نتائج التحليل الوصفي لبعء الاستقطاب والاختيار الاخضر

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
٠,٦٤٠٢٥	٤,١٣٦٤	X1 <sub>1</sub>
٠,٦٥٦٧٢	٣,٩٨١٨	X1 <sub>2</sub>
٠,٦٦٠٢٢	٣,٩٥٧٦	X1 <sub>3</sub>
٠,٧٤٨٨٣	٣,٨٣٩٤	X1 <sub>4</sub>
٠,٧٣٥٥٢	٣,٩٩٣٩	X1 <sub>5</sub>
٠,٧٥١١٤	٣,٩١٥٢	X1 <sub>6</sub>
٠,٦٩٦٠٧	٣,٩٥٧٦	X1 <sub>7</sub>

الاجمالي	٣,٩٦٨٨	٠,٦٩٨٣٩
----------	--------	---------

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٨-٤) السابق نجد أن المتوسط العام لبعده الاستقطاب والاختيار الاخضر يبلغ (٣,٩٦٨٨) وهو مرتفع يدل على أنه يتضمن وصف الوظيفة الاهتمامات البيئية المرتبطة بها، ويسهم الأداء البيئي للشركة في استقطاب الموظفين ذوي المؤهلات المرتفعة، كما يتم تقييم واختيار المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة في الشركة وفقاً لأسس محددة تتضمن الاهتمامات الخضراء والوعي البيئي، وتعرب الشركة في إعلانات الاستقطاب عن القيم والسلوكيات البيئية وأهمية توافرها للمتقدمين الى وظائفها و تعرب الشركة في إعلانات التوظيف عن القيم والسلوكيات البيئية وأهمية توافرها للمتقدمين الى وظائفها.

#### ثانياً: التحليل الوصفي لبعده التدريب والتطوير الاخضر:

يتم إجراء التحليل الوصفي لبعده التدريب والتطوير الاخضر كما يلي:

#### جدول (٩-٤) نتائج التحليل الوصفي لبعده التدريب والتطوير الاخضر

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X2 <sub>1</sub>	٣,٩١٥٢	٠,٧١٣٧٩
X2 <sub>2</sub>	٣,٨٤٢٤	٠,٧٧١٤٦
X2 <sub>3</sub>	٣,٧٩٣٩	٠,٧٣١٣٨
X2 <sub>4</sub>	٣,٨٧٨٨	٠,٧٤٦١٢
X2 <sub>5</sub>	٣,٨٧٥٨	٠,٧١٨٦٣
X2 <sub>6</sub>	٣,٨٧٢٧	٠,٧٩٢٥٥
X2 <sub>7</sub>	٣,٨٨٤٨	٠,٨٢٠٧٥
الاجمالي	٣,٨٦٦٢	٠,٧٥٦٣٨

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٩-٤) السابق نجد أن المتوسط العام لبعده التدريب والتطوير الاخضر يبلغ (٣,٨٦٦٢) وهو مرتفع يدل على أنه تقدم الشركة برامج تدريبية بيئية للموظفين تفيد في ترشيد الاستهلاك والحد من الهدر، ويتم عقد ورش عمل لتعزيز الوعي البيئي لدى الموظفين، كما تهتم الشركة بالتعلم المستمر فيما يتعلق بالبيئة لتعزيز المواقف والاتجاهات والسلوكيات البيئية لدى موظفيها، وتدرك الشركة أهمية تدريب الموظفين على كيفية جعل بيئة العمل خضراء، كما تهتم الشركة بالتعاقب الوظيفي لإعداد مدراء ذوي توجهات خضراء وتطويرهم لشغل تلك الوظائف العليا.

#### ثالثاً: التحليل الوصفي لبعده تقييم وإدارة الاداء الاخضر:

يتم إجراء التحليل الوصفي لبعده تقييم وإدارة الاداء الاخضر كما يلي:

#### جدول (١٠-٤)

#### نتائج التحليل الوصفي لبعده تقييم وإدارة الاداء الاخضر

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X3 <sub>1</sub>	٤,٠٠٣٠	٠,٧٦٥٩١
X3 <sub>2</sub>	٣,٩٩٠٩	٠,٧٢٠٨٨
X3 <sub>3</sub>	٣,٩٨٧٩	٠,٨٠٢٦٤
X3 <sub>4</sub>	٣,٨٣٩٤	٠,٧٦٠٩١
X3 <sub>5</sub>	٣,٩٤٨٥	٠,٦٢٨٩٠
X3 <sub>6</sub>	٤,٠٣٣٣	٠,٦٦٧٦٠

الاجمالي	٣,٩٦٧٢	٠,٧٢٤٤٧
----------	--------	---------

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٤-١٠) السابق نجد أن المتوسط العام لبعده تقييم وإدارة الأداء الأخضر يبلغ (٣,٩٦٧٢) وهو مرتفع يدل على أنه تضع الشركة أهدافاً خضراء لكل موظف في الشركة، ويتم إيصال وتوضيح الأهداف الخضراء لجميع موظفي الشركة، كما يتم الاستناد إلى المعايير الخضراء لتقييم أداء الموظفين، وتتابع الشركة عن كثب الأهداف الخضراء التي لم يتم تحقيقها أو الالتزام بها وتعمل الشركة على تعزيز الامتثال بالأهداف البيئية كما تهتم الشركة بتحديد المتفوقين في مجال الاهتمامات البيئية من الموظفين وتقديم لهم المكافآت بالاعتماد على مساهماتهم البيئية.

#### رابعاً: التحليل الوصفي لبعده التعويضات والمنافع الخضراء:

يتم إجراء التحليل الوصفي لبعده التعويضات والمنافع الخضراء كما يلي:

#### جدول (٤-١١)

#### نتائج التحليل الوصفي لبعده التعويضات والمنافع الخضراء

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
٠,٧٣٣١٧	٤,٠٢١٢	X4 <sub>1</sub>
٠,٧٣٧٩٣	٤,١٢١٢	X4 <sub>2</sub>
٠,٧١٩٠٢	٤,٠٩٣٩	X4 <sub>3</sub>
٠,٨٢١٩٢	٣,٩٢٧٣	X4 <sub>4</sub>
٠,٧٤٧٢٣	٤,٠٣٠٣	X4 <sub>5</sub>
٠,٧٥١٨٥	٤,٠٣٨٨	الاجمالي

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٤-١١) السابق نجد أن المتوسط العام لبعده التعويضات والمنافع الخضراء السوق يبلغ (٤,٠٣٨٨) وهو مرتفع يدل على أنه يتضمن نظام التعويضات في الشركة مكافآت وحوافز للمساهمة في حماية البيئة، وتمنح الشركة المكافآت النقدية للأداء البيئي الجيد المقدم من قبل موظفيها، كما تمنح الشركة المكافآت لمن يساهم في إدارة بيئة خضراء للشركة مثل (الاجازات مدفوعة الراتب)، وتمنح الشركة الحوافز لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة مثل إعادة التدوير وترشيد الاستهلاك وتتم مكافأة المقترحات الخضراء المقدمة من قبل الموظفين والتي يمكن الاستثمار بها لتحسين الأداء البيئي للمنظمة.

#### سادساً: التحليل الوصفي لمقياس الميزة التنافسية:

يتم إجراء التحليل الوصفي لمقياس الميزة التنافسية كما يلي:

#### جدول (٤-١٣)

#### نتائج التحليل الوصفي لمقياس الميزة التنافسية

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
٠,٦٩٥١٣	٤,٠٠٩١	Y1
٠,٦٨٦٢٢	٤,٠١٥٢	Y2
٠,٧١٦٧١	٤,٠٠٣٠	Y3
٠,٧١٩٨٦	٣,٩٦٠٦	Y4
٠,٧٤١٤٢	٤,١١٢١	Y5
٠,٧٠٨٢٥	٤,٢٣٣٣	Y6

العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
Y7	٤,٠٦٠٦	٠,٧٦١٥١
Y8	٤,٠١٢١	٠,٨٠٢٦٤
Y9	٤,٠١٥٢	٠,٧٧٣٦٦
Y10	٤,٠٤٢٤	٠,٦٥٠٩٤
Y11	٤,٠٧٥٨	٠,٦٧٣٢١
Y12	٣,٩٤٨٥	٠,٨٣٩٩٧
Y13	٣,٧٧٥٨	٠,٨٦٣٦٦
Y14	٣,٤٧٥٨	٠,٩٦٨٠٤
Y15	٣,٦٢٧٣	٠,٨٩٠٩٤
Y16	٣,٧٢١٢	٠,٨٦١٨١
Y17	٣,٧٧٢٧	٠,٨٥٤٠٢
Y18	٣,٧٣٩٤	٠,٩٤١٤٣
Y19	٣,٨٨٧٩	٠,٧٥٧٦٤
Y20	٤,١٢٤٢	٠,٧٤٣٥٨
Y21	٣,٩٦٠٦	٠,٨٧٢٥٦
Y22	٣,٧٢٧٣	٠,٨٩٤٨٦
الاجمالي	٣,٩٢٢٧	٠,٧٩١٧٣

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٤-١٣) السابق نجد أن المرتفع العام لمقياس الميزة التنافسية يبلغ (٣,٩٢٢٧) وهو مرتفع يدل على أنه تلبية الشركة رغبات العملاء من خلال طرح منتجات عالية الجودة، وتحرص الشركة على تقديم منتجات وفق أفضل المعايير العالمية، كما تحرص الشركة على مراقبة وضبط جودة منتجاتها باستمرار، وتنسم الشركة بجودة منتجاتها بشكل متفوق عن المنافسين، كما تحرص الشركة على التطوير المستمر لجودة منتجاتها لتتجاوز توقعات العملاء، وتسعى الشركة باستمرار الى خفض تكلفة منتجاتها دون المساس بالجودة، كما تركز الشركة على الكفاءة التشغيلية وتطبيق الأساليب الإنتاجية ذات التكلفة المنخفضة، وتطرح الشركة منتجاتها بأسعار متميزة ومنخفضة مقارنة بمنتجات المنافسين، كما تحرص الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير التي تسهم في خفض التكاليف.

#### اختبار تبعية متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي:

لكي يقوم الباحثون باختبار فروض الدراسة والمتمثلة في قياس دور ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة والمتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم وإدارة الاداء الاخضر، التعويضات والمنافع الخضراء) في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية باستخدام حزمة البرامج الاحصائية (SPSS 22) ولكي نقوم بتحديد الاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الميدانية فان الامر يتطلب اولاً معرفة التوزيع الإحصائي للمجتمع الذي سحبت منه العينة وقد اعتمد الباحثون على اختيار كولمجروف سمرنوف لمعرفة مدى تبعية بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي ويقوم اختيار كولمجروف سمرنوف على اختبار فرض العدم بان المجتمع المسحوب منه العينة يتبع التوزيع الطبيعي ويتم اتخاذ قرار بناء على قيمة مستوى الدلالة الاحصائية (Sig) بالمقارنة بمستوى المعنوية ( $\alpha$ ) فاذا كانت قيمة (Sig) اكبر من قيمة ( $\alpha$ ) فان ذلك

يعنى قبول فرض العدم بان المجتمع المسحوب منه العينة يتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يتم الاعتماد على الاساليب الاحصائية الخاصة بالاختبارات المعلمية parametric tests اما اذا كانت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية (Sig) اقل من قيمة مستوى المعنوية ( $\alpha$ ) دل ذلك على قبول الفرض البديل بان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وفى هذه الحالة يتم الاعتماد على الاساليب الاحصائية الخاصة بالاختبارات اللامعلمية Non parametric tests ولقد قام الباحثون بتطبيق هذا الاختبار على عينة الدراسة وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤-١٤)

نتائج اختبار (K-S) لإختبار الطبيعية

المتغير	قيمة إحصاء الإختبار	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
ادارة الموارد البشرية الخضراء	١,٠٥٥	٠,٢١٥	طبيعي
الميزة التنافسية	١,٠٧٠	٠,٢٠٢	طبيعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٤-١٤) السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) للمتغيرات (ادارة الموارد البشرية الخضراء، الميزة التنافسية) يبلغ علي الترتيب (٠,٢١٥، ٠,٢٠٢) وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي نجد أن البيانات الخاصة بهذه المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي وفي هذه الحالة يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية.

إختبار صحة هذه الفروض كالتالى:

إختبار الفرض الرئيسي الأول:

ينص الفرض الرئيسي الأول في صورته العدمية علي: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن ".

ويتم إختبار صحة هذا الفرض باستخدام اسلوب الارتباط الخطي البسيط لبيرسون وذلك كما يلي:

جدول (٤-١٧)

نتائج تحليل الارتباط الخطي بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية

تحقيق الميزة التنافسية	ادارة الموارد البشرية الخضراء	
معامل الارتباط = ٠,٧٨١ Sig = ٠,٠٠٠	١	ادارة الموارد البشرية الخضراء
١	معامل الارتباط = ٠,٧٨١ Sig = ٠,٠٠٠	تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٤-١٧) السابق نجد أن :-

- معامل الإرتباط الخطي بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية يبلغ (٠,٧٨١) وهو ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية.

• قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

في ضوء ما سبق نجد أنه:

يتم رفض الفرض العدمي القائل بأنه " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، وقبول الفرض البديل القائل بأنه يوجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%".

ثانياً: اختبار الفروض الفرعية:

تنص الفروض الفرعية علي:

**الفرض الفرعي الأول:** " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والاختيار الاخضر كأحد ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن".

**الفرض الفرعي الثاني:** " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الاخضر كأحد ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن".

**الفرض الفرعي الثالث:** " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم وادارة الاداء الاخضر كأحد ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن".

**الفرض الفرعي الرابع:** " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعويضات والمنافع الخضراء كأحد ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن".

ويتم إختبار صحة هذه الفروض باستخدام نموذج الارتباط الخطي البسيط لبيرسون وذلك كما يلي:

يلي:

#### جدول (٤-١٨)

نتائج تحليل الارتباط الخطي بين أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية

تحقيق الميزة التنافسية	ابعاد تحقيق الميزة التنافسية
	ادارة الموارد البشرية الخضراء
معامل الارتباط = ٠,٦٩٩ Sig = ٠,٠٠٠	الاستقطاب والاختيار الاخضر
معامل الارتباط = ٠,٧٤٦ Sig = ٠,٠٠٠	التدريب والتطوير الاخضر
معامل الارتباط = ٠,٦٧٢ Sig = ٠,٠٠٠	تقييم وادارة الاداء الاخضر
معامل الارتباط = ٠,٥٧٩	التعويضات والمنافع الخضراء

Sig=0,000

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٤-١٨) السابق نجد أن :-

- نجد أن معامل الارتباط الخطي بين الاستقطاب والاختيار الاخضر و تحقيق الميزة التنافسية يبلغ (٠,٦٩٩) وهو ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = (0.05)$  وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والاختيار الاخضر و تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- نجد أن معامل الارتباط الخطي بين التدريب والتطوير الاخضر و تحقيق الميزة التنافسية يبلغ (٠,٧٤٦) وهو ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = (0.05)$  وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الاخضر و تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- نجد أن معامل الارتباط الخطي بين تقييم وادارة الاداء الاخضر و تحقيق الميزة التنافسية يبلغ (٠,٦٧٢) وهو ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = (0.05)$  وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم وادارة الاداء الاخضر و تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- نجد أن معامل الارتباط الخطي بين التعويضات والمنافع الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية يبلغ (٠,٥٧٩) وهو ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = (0.05)$  وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعويضات والمنافع الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

في ضوء ما سبق نجد أنه:

يتم رفض الفرض العدمي القائل بأنه " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم وادارة الاداء الاخضر، التعويضات والمنافع الخضراء) و تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، و قبول الفرض البديل القائل بأنه يوجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم وادارة الاداء الاخضر، التعويضات والمنافع الخضراء) و تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%".

اختبار الفرض الثاني:

يمكن اختبار الفرض الرئيسي الثاني وفروضه الفرعية كالاتي:

**أولاً: إختبار الفرض الرئيسي الثاني:**

ينص الفرض الرئيسي الثاني في صورته العدمية علي: " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن ".  
ويتم إختبار صحة هذا الفرض باستخدام نموذج الانحدار البسيط وذلك كما يلي:

**جدول (٤-٢٣)**

**نتائج الانحدار البسيط لتأثير ادارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق الميزة التنافسية**

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
الثابت	١,٠٣٢	٠,١٢٩	٨,٠٣٢	٠,٠٠٠	
ادارة الموارد البشرية الخضراء	٠,٧٤٧	٠,٠٣٣	٢٢,٦٦٢	٠,٠٠٠	معنوي
معامل الارتباط $R = ٠,٧٨١$		الخطأ المعياري للنموذج ككل = $٠,٢٥٢٩٠$			
معامل التحديد $R^2 = ٠,٦١٠$		مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل			
قيمة (F) المحسوبة = $٥١٣,٥٤٧$		Sig = $٠,٠٠٠$			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٤-٢٣) السابق نجد أن :-

- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل القائل بأن ادارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية علي تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- نجد أن معامل الارتباط البسيط بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية يبلغ ( $٠,٧٨١$ ) هو إرتباط دال إحصائياً وهذا يدل على أن هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية.
- نجد أن معامل التحديد يبلغ ( $٠,٦١٠$ ) وهذا يعني أن ٦١% من التغيير في تحقيق الميزة التنافسية يرجع إلى ادارة الموارد البشرية الخضراء.
- نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ ( $٠,٢٥٢٩٠$ ) وهي قيمته ضئيلة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.

في ضوء ما سبق نجد أنه:

يتم رفض الفرض العدمي القائل بانه " لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، وقبول الفرض البديل القائل بانه " يوجد تأثير ايجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ثانياً: نتائج اختبار الفروض الفرعية:

تنص الفروض الفرعية علي:

**الفرض الفرعي الأول:** " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار الاخضر كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن".

**الفرض الفرعي الثاني:** " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الاخضر كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن".

**الفرض الفرعي الثالث:** " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم وادارة الاداء الاخضر كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن".

**الفرض الفرعي الرابع:** " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للتعويضات والمنافع الخضراء كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن".

**ولاختبار مدي وجود تأثير له دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الاستقطاب والاختيار الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم وادارة الاداء الاخضر، التعويضات والمنافع الخضراء) علي تحقيق الميزة التنافسية، في هذه الحالة يتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وذلك كالآتي:**

قبل إجراء الاختبار لابد من التأكد من تبعية المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) للتوزيع الطبيعي، وقد تم التأكد من ذلك سابقاً، وأيضاً لابد من التأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، ويتم ذلك من خلال ايجاد معاملات الارتباط بين المتغيرات التفسيرية هذا من ناحيه ومن ناحية اخري يتم ايجاد قيمة معامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التباين المسموح به (Tolerance) ولكن بعد عملية التقدير فاذا كانت قيمة (VIF) أكبر من ١٠ وقيمة (Tolerance) أقل من ٠,٠٥ دل ذلك علي وجود مشكلة الازدواج الخطي.

جدول (٤-٢٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المتغيرات التفسيرية (أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء) علي المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)

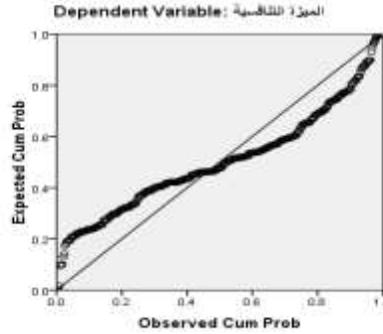
المتغيرات التفسيرية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T	(Sig)	الترتيب	قيمة (VIF)	قيمة التباين (Tolerance)
الاستقطاب والاختيار الاخضر	٠,٢٠٧	٠,٠٤٨	٤,٢٨٤	٠,٠٠٠	٢	٢,٥٣٢	٠,٣٩٥
التدريب والتطوير الاخضر	٠,٣٢٠	٠,٠٥١	٦,٣٣٣	٠,٠٠٠	١	٢,٩٥٦	٠,٣٣٨
تقييم وادارة الاداء الاخضر	٠,١٩٥	٠,٠٤٢	٤,٦٣٩	٠,٠٠٠	٣	٢,١١٠	٠,٤٧٤
التعويضات والمنافع الخضراء	٠,٠٥٨	٠,٠٣٠	١,٩١١	٠,٠٥٧	-	١,٨١٤	٠,٥٥١
ثابت الانحدار					٠,٩٠٢		
معامل الارتباط R					٠,٧٩٦		
معامل التحديد R <sup>2</sup>					٠,٦٣٤		
معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> adj					٠,٦٣٠		
قيمة الخطأ المعياري للنموذج (S.E)					٠,٢٤٦٠٩		
قيمة F المحسوبة للنموذج ككل					١٤٠,٩٣٩		
مستوي الدلالة للنموذج ككل (Sig)					٠,٠٠٠		

### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٤-٢٤) السابق نجد أن :-

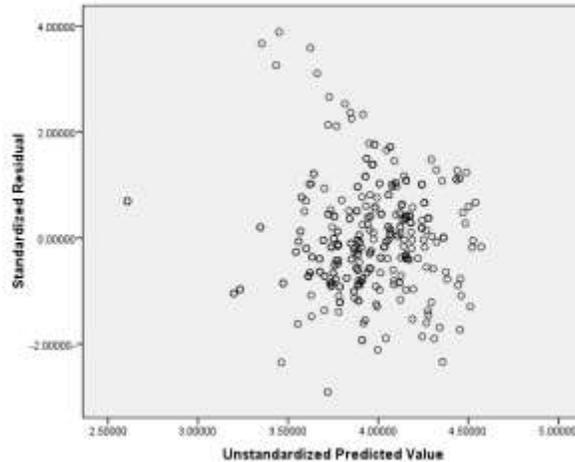
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأن المتغيرات التفسيرية تؤثر ايجابيا علي المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير الاستقطاب والاختيار الاخضر هي (Sig= 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأن الاستقطاب والاختيار الاخضر يؤثر ايجابيا علي تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير التدريب والتطوير الاخضر هي (Sig= 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأن التدريب والتطوير الاخضر يؤثر ايجابيا علي تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير تقييم وادارة الاداء الاخضر هي (Sig= 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأن تقييم وادارة الاداء الاخضر يؤثر ايجابيا علي تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير التعويضات والمنافع الخضراء هي (Sig= 0.057) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأن التعويضات والمنافع الخضراء لا تؤثر ايجابيا علي تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- نجد أن معامل الارتباط المتعدد بين القيمة الفعلية والقيمة التنبؤية للمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) يبلغ (٠,٧٩٦) وهي علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية.
- نجد أن معامل التحديد المعدل ( $R^2 \text{ adj}$ ) يبلغ (٠,٦٣٠) وهذا يعني أن (٦٣%) من التغير في تحقيق الميزة التنافسية يرجع الي المتغيرات التفسيرية.
- نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (٠,٢٤٦٠٩) وهي قيمة ضئيلة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.
- نجد أن معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (١٠) كما أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (٠,٠٥) وذلك لكل المتغيرات في النموذج، وهذا يؤكد علي عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي.
- نجد أن بعد التدريب والتطوير الاخضر هو الاكثر تأثيرا علي تحقيق الميزة التنافسية ثم بعد الاستقطاب والاختيار الاخضر واخيراً بعد تقييم وادارة الاداء الاخضر.
- ولفحص مدي ملائمة ومناسبة النموذج للبيانات يتم التأكد من تحقق بعض الشروط الهامة، فمن خلال رسم الاحتمال الطبيعي (Normal Probability Plot) بين الاحتمال التجميعي المشاهد (Observed Cumulative Probability) والاحتمال التجميعي المتوقع للبرواقي المعيارية (Expected Cumulative Probability)، نجد أن النقاط تقع على مسافة قريبة من الخط وهذا يدل على أن توزيع الخطأ العشوائي وكذلك توزيع المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي، وذلك كما هو واضح من الشكل التالي:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



شكل (٣-٤) رسم الاحتمال الطبيعي

- ويتم التحقق من وجود الشروط الأخرى مثل عدم احتواء البيانات على مشكلة عدم ثبات تبين الخطأ العشوائي (Heteroscedasticity)، بالإضافة الى تحقق شرط الخطية في المعالم نقوم برسم الشكل الانتشاري للبواقي المعيارية (Standardized Residuals Scatter Plot) على المحور الرأسي مع القيمة التنبؤية للمتغير التابع (Unstandardized Predicted Value) على المحور الأفقي كما هو واضح من شكل (٤-٤) ، فنجد أن البيانات تنتشر حول الخط الأفقي الذي يمر بمتوسط البواقي المعيارية التي تساوى صفر، وهذا يدل على ثبات تبين الخطأ العشوائي (Homoscedasticity) كما أن توزيع النقاط بشكل عشوائي يدل على توافر شرط الخطية في المعالم وذلك كما هو واضح من الشكل التالي:



- شكل (٤-٤) شكل الانتشار بين البواقي المعيارية للنموذج والقيم التنبؤية للمتغير التابع مما سبق نستنتج أنه يتم رفض الفرض العدمي القائل بأنه " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الاخضر،

التدريب والتطوير الاخضر، تقييم وادارة الاداء الاخضر) علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، وقبول الفرض البديل القائل بانه " يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في (الاستقطاب والاختيار الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم وادارة الاداء الاخضر) علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، بينما يتم قبول الفرض العدمي القائل بان بعد التعويضات والمنافع الخضراء لا يؤثر علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

كما يمكن تحديد المتغيرات الفرعية لادارة الموارد البشرية الخضراء الاكثر تأثيرا علي تحقيق الميزة التنافسية كما في الجدول التالي:

جدول (٤-٢٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد المتغيرات الفرعية لادارة الموارد البشرية الخضراء الاكثر تأثيرا علي تحقيق الميزة التنافسية

القرار	مستوي الدلالة الإحصائية (Sig)	المتغير
معنوي	٠,٠٠٠	X1
غير معنوي	٠,٩١٤	X2
غير معنوي	٠,١٧٥	X3
معنوي	٠,٠٤٩	X4
معنوي	٠,٠٠١	X5
غير معنوي	٠,٤٦١	X6
معنوي	٠,٠٤٠	X7
معنوي	٠,٠١٣	X8
معنوي	٠,٠٤٦	X9
معنوي	٠,٠٠١	X10
معنوي	٠,٠١٩	X11
غير معنوي	٠,٦٧٩	X12
غير معنوي	٠,١٩١	X13
معنوي	٠,٠٠٠	X14
معنوي	٠,٠٣٣	X15
غير معنوي	٠,١٢٠	X16
غير معنوي	٠,٤١٧	X17
معنوي	٠,٠٠٠	X18
معنوي	٠,٠٢٥	X19
معنوي	٠,٠٠٠	X20
معنوي	٠,٠٠٠	X21
معنوي	٠,٠٠٥	X22
غير معنوي	٠,٠٦٢	X23

غير معنوي	٠,٢٤٧	X24
غير معنوي	٠,٠٧٦	X25

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٤-٢٧) السابق يتضح أن العبارات التي تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية هي:

- يتضمن وصف الوظيفة الاهتمامات البيئية المرتبطة بها.
- تعرب الشركة في إعلانات الاستقطاب عن القيم والسلوكيات البيئية وأهمية توافرها للمتقدمين الى وظائفها.
- تعرب الشركة في إعلانات التوظيف عن القيم والسلوكيات البيئية وأهمية توافرها للمتقدمين الى وظائفها.
- تؤكد إدارة الشركة على اعتماد السياسات البيئية كأساس في عملية التوظيف.
- تقدم الشركة برامج تدريبية بيئية للموظفين تفيد في ترشيد الاستهلاك والحد من الهدر.
- تهتم الشركة بالتعلم المستمر فيما يتعلق بالبيئة لتعزيز المواقف والاتجاهات والسلوكيات البيئية لدى موظفيها.
- تدرك الشركة أهمية تدريب الموظفين على كيفية جعل بيئة العمل خضراء.
- تعمل الشركة على طرح البرامج التدريبية الملانمة للاحتياجات الخضراء.
- تضع الشركة أهدافا خضراء لكل موظف في الشركة.
- تتابع الشركة عن كثب الأهداف الخضراء التي لم يتم تحقيقها او الالتزام بها.
- تعمل الشركة على تعزيز الامتثال بالأهداف البيئية.
- تهتم الشركة بتحديد المتفوقين في مجال الاهتمامات البيئية من الموظفين وتقدم لهم المكافآت بالاعتماد على مساهماتهم البيئية.
- يتضمن نظام التعويضات في الشركة مكافآت وحوافز للمساهمة في حماية البيئة.
- تمنح الشركة المكافآت النقدية للأداء البيئي الجيد المقدم من قبل موظفيها.

اختبار الفرض الرئيسي الثالث:

يمكن صياغة الفرض الرئيسي الثالث في صورته العدمية علي أنه:

" لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً لخصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية)".

ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للنوع".

الفرض الفرعي الثاني: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للسن".

**الفرض الفرعي الثالث:** " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للمؤهل العلمي".

**الفرض الفرعي الرابع:** " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للدرجة الوظيفية".

ويتم الاختبار باستخدام الاختبارات المعلمية حيث سبق أن ذكرنا أن هذا المتغير (ادارة الموارد البشرية الخضراء) يتبع التوزيع الطبيعي ويمكن عمل ذلك كما يلي:  
أولاً: بالنسبة للنوع:

يمكن تحديد مدي وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للنوع، وذلك باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين حيث أن هذا المتغير كما سبق أن ذكرنا يتبع التوزيع الطبيعي، ويتم تحديد الاختلافات بين الآراء وفقاً للنوع نحو ادارة الموارد البشرية الخضراء، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

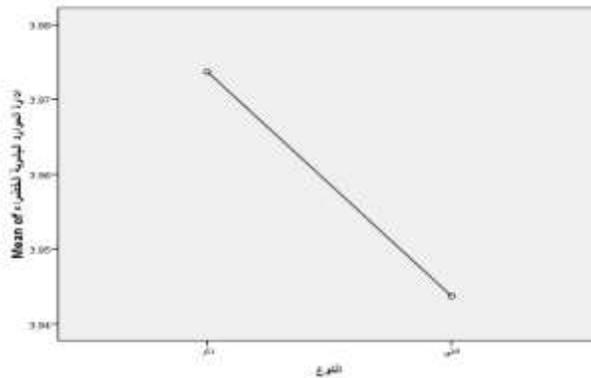
جدول (٤-٣) نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين

القرار	مستوى (Sig)	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النوع	المتغير
غير معنوي	٠,٤٢٢	٠,٨٠٤	٠,٣٤٣٨٧	٣,٩٧٣٧	ذكر	ادارة الموارد البشرية الخضراء
			٠,٣٢٨٦٢	٣,٩٤٣٧	انثى	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوي الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig}=0.422$ ) وهي أكبر من مستوي المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للنوع، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (٤-٦)

ثانياً: بالنسبة للسن:

يمكن تحديد مدى وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للسن باستخدام اسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

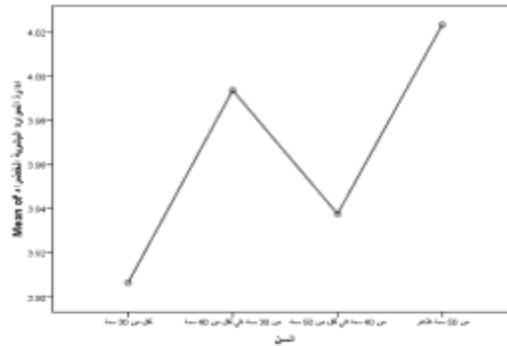
جدول (٤-٣١) نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني وفقاً للسن

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	قيمة F المحسوبة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السن	المتغير
غير معنوي	٠,١٧٦	١,٦٥٨	-	٠,٣٨٠٢٧	٣,٩٠٦٤	أقل من ٣٠ سنة	ادارة الموارد البشرية الخضراء
			-	٠,٣٠١٣٥	٣,٩٩٣٦	٣٠ من سنة الي أقل من ٤٠ سنة	
			-	٠,٣٣٦٩١	٣,٩٣٧٦	٤٠ من سنة الي أقل من ٥٠ سنة	
			-	٠,٣٥٥٢٦	٤,٠٢٣٤	٥٠ من سنة فأكثر	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوي الدلالة الإحصائية (Sig= 0.176) وهي اكبر من مستوي المعنوية (α = 0.05) وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للسن، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (٤-٧)

**ثالثاً: بالنسبة للمؤهل العلمي:**

يمكن تحديد مدى وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للمؤهل العلمي باستخدام اسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

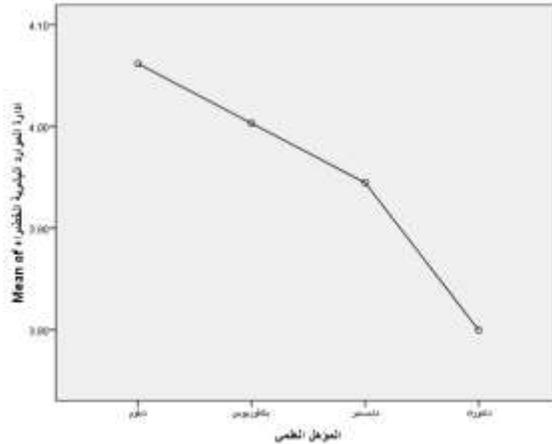
**جدول (٤-٣٢) نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث وفقاً للمؤهل العلمي**

المتغير	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
ادارة الموارد البشرية الخضراء	دبلوم	٤,٠٦٢٠	٠,٣٥٣٩٦	١	٢,٧٢٨	٠,٠٤٤	معنوي
	بكالوريوس	٤,٠٠٣٣	٠,٣٥٦٦٥	١			
	ماجستير	٣,٩٤٤٧	٠,٣١٩٠١	١			
	دكتوراه	٣,٧٩٩٦	٠,٣٣٧٧٩	٢			

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي**

من الجدول السابق نجد أن مستوي الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig} = 0.044$ ) وهي اقل من مستوي المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للمؤهل العلمي، حيث نجد أن آراء الفئة الخاصة بالدكتوراه هي التي سببت الاختلاف، حيث تأتي آراء هذه الفئة في المرتبة الثانية وباقي آراء الفئات تأتي في المرتبة الاولى وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



**شكل (٤-٨)**

**رابعاً: بالنسبة للدرجة الوظيفية:**

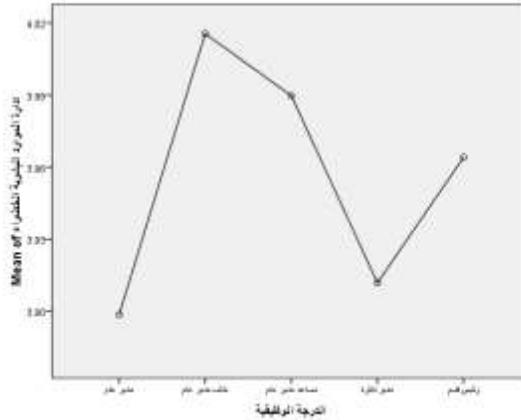
يمكن تحديد مدى وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للدرجة الوظيفية باستخدام اسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤-٣٣) نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع وفقاً للدرجة الوظيفية

المتغير	الدرجة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
ادارة الموارد البشرية الخضراء	مدير عام	٣,٨٩٨٥	٠,٢٩٤٦٣	-	٠,٨٠٣	٠,٥٢٤	غير معنوي
	نائب مدير عام	٤,٠١٥٦	٠,٣٤٦٦٠	-			
	مساعد مدير عام	٣,٩٨٩٨	٠,٣٠٥٦٨	-			
	مدير دائرة	٣,٩١١٨	٠,٣٦٩٦٣	-			
	رئيس قسم	٣,٩٦٤١	٠,٣٤٩٤٤	-			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوي الدلالة الإحصائية ( $Sig= 0.524$ ) وهي اكبر من مستوي المعنوية ( $\alpha =0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للدرجة الوظيفية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% . ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (٤-٩)

مما سبق نستنتج أنه تم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقا للنوع، والسن، والدرجة الوظيفية، وقبول الفرض البديل القائل بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقا للمؤهل العلمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

اختبار الفرض الرئيسي العاشر:

يمكن صياغة الفرض الرئيسي العاشر في صورته العدمية علي أنه:

" لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لخصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية)".

ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

**الفرض الفرعي الأول:** " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للنوع".

**الفرض الفرعي الثاني:** " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للسن".

**الفرض الفرعي الثالث:** " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمؤهل العلمي".

**الفرض الفرعي الرابع:** " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للدرجة الوظيفية".

ويتم الاختبار باستخدام الاختبارات المعلمية حيث سبق أن ذكرنا أن هذا المتغير (تحقيق الميزة التنافسية) يتبع التوزيع الطبيعي ويمكن عمل ذلك كما يلي:  
أولاً: بالنسبة للنوع:

يمكن تحديد مدي وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للنوع، وذلك باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين حيث أن هذا المتغير كما سبق أن ذكرنا يتبع التوزيع الطبيعي، ويتم تحديد الاختلافات بين الآراء وفقاً للنوع نحو تحقيق الميزة التنافسية، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤-٣٨)

نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين

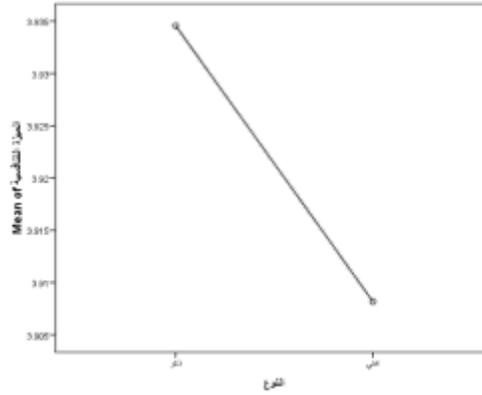
القرار	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النوع	المتغير
غير	٠,٦٣٩	٠,٤٧٠	٠,٥٢٥٩٤	٣,٩٣٤٦	ذكر	تحقيق

الميزة التنافسية	انثى	٣,٩٠٨٢	٠,٤٨٤٢٩	معنوي
------------------	------	--------	---------	-------

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي**

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig=0.639) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للنوع، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (٤-١٤)

**ثانياً: بالنسبة للسن:**

يمكن تحديد مدى وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للسن باستخدام اسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤-٣٩)

**نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني وفقاً للسن**

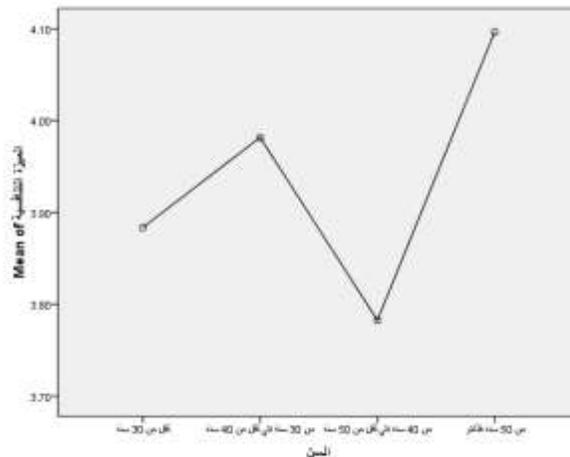
المتغير	السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
تحقيق الميزة التنافسية	أقل من ٣٠ سنة	٣,٨٨٣٤	٠,٤٩٨١٧	١	٣,٥٥٦	٠,٠١٥	معنوي
	٣٠ من سنة الي أقل من ٤٠ سنة	٣,٩٨١٦	٠,٤٤٠٠٥	١			
	٤٠ من سنة الي أقل من ٥٠ سنة	٣,٧٨٢٤	٠,٦٣١٩٨	٢			
	٥٠ من سنة	٤,٠٩٦٦	٠,٤٦٢٠٦	١			

						فاكثر
--	--	--	--	--	--	-------

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي**

من الجدول السابق نجد أن مستوي الدلالة الإحصائية (Sig= 0.015) وهي أقل من مستوي المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للسن، حيث نجد أن آراء الفئة الخاصة بالاعمار من ٤٠ سنة الي أقل من ٥٠ سنة هي التي سببت الاختلاف، حيث تأتي آراء هذه الفئة في المرتبة الثانية وباقي آراء الفئات تأتي في المرتبة الاولى وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (٤-١٥)

**ثالثاً: بالنسبة للمؤهل العلمي:**

يمكن تحديد مدى وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمؤهل العلمي باستخدام اسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

**جدول (٤-٤) نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث وفقاً للمؤهل العلمي**

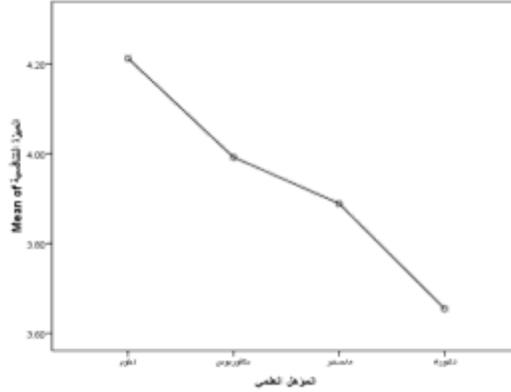
القرار	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	قيمة F المحسوبة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	المتغير
معنوي	٠,٠٠٤	٤,٥٨٣	١	٠,٨٨٢٤	٤,٢١٢١	دبلوم	تحقيق الميزة التنافسية
			١	٠,٥٩٧٤٣	٣,٩٩١٩	بكالوريوس	
			١	٠,٤٤٢٧٨	٣,٨٨٨٨	ماجستير	
			٢	٠,٤٩٠٥٤	٣,٦٥٤٥	دكتوراه	

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي**

من الجدول السابق نجد أن مستوي الدلالة الإحصائية (Sig= 0.004) وهي اقل من مستوي المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين

آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمؤهل العلمي، حيث نجد أن آراء الفئة الخاصة بالدكتوراه هي التي سببت الاختلاف، حيث تأتي آراء هذه الفئة في المرتبة الثانية وباقي آراء الفئات تأتي في المرتبة الاولى وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (٤-١٦)

رابعاً: بالنسبة للدرجة الوظيفية:

يمكن تحديد مدى وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للدرجة الوظيفية باستخدام اسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

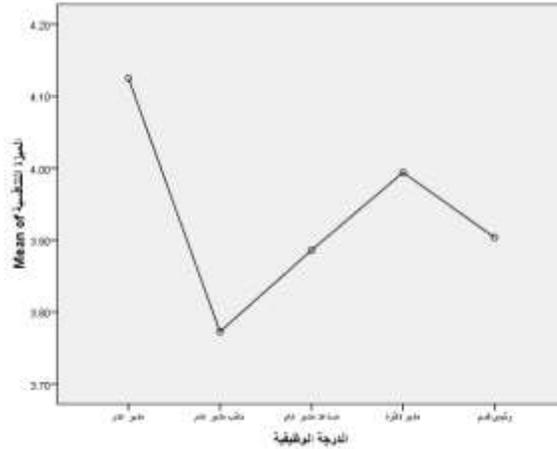
جدول (٤-١٤) نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع وفقاً للدرجة الوظيفية

المتغير	الدرجة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
تحقيق الميزة التنافسية	مدير عام	٤,١٢٥٠	٠,٤٦٠٣٥	-	١,٢٨٤	٠,٢٧٦	غير معنوي
	نائب مدير عام	٣,٧٧٢٧	٠,٢٨٥٠٧	-			
	مساعد مدير عام	٣,٨٨٦٠	٠,٤١٩٣٨	-			
	مدير دائرة	٣,٩٩٤٢	٠,٥١٠٥٦	-			
	رئيس قسم	٣,٩٠٣٧	٠,٥٩٩٨٦	-			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ( $Sig = 0.276$ ) وهي اكبر من مستوي المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية

بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للدرجة الوظيفية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% . ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (٤-١٧)

مما سبق نستنتج أنه تم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للنوع، والدرجة الوظيفية، وقبول الفرض البديل القائل بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للسن والمؤهل العلمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% .

#### النتائج

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السكرانه، ٢٠١٧) التي توصلت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر وحفظ الطاقة) على الميزة التنافسية.
- يوجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء والمتمثلة في(الاستقطاب والاختيار الاخضر، التدريب والتطوير الاخضر، تقييم وادارة الاداء الاخضر، التعويضات والمنافع الخضراء) و تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% .
- وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (أحمد، ٢٠١٩) التي توصلت الى ضعف تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في مجتمع الدراسة والنتائج عن ضعف الوعي بأهمية هذه الممارسات وطرق تطبيقها. كما اتفقت مع نتائج دراسة (الزغبى، ٢٠٢٠) التي اثبتت وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير الأخضر على إبداع الموارد البشرية.

- يوجد تأثير ايجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% .
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار الاخضر كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% .
- يوجد تأثير ايجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الاخضر كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% .
- يوجد تأثير ايجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم وادارة الاداء الاخضر كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% .
- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتعويزات والمنافع الخضراء كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% .
- يوجد تأثير ايجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري علي تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% .
- يوجد تأثير ايجابي معنوي ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية الخضراء علي تحقيق الميزة التنافسية في ظل الدور الوسيط لرأس المال البشري لدي العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن " وذلك بدرجة ثقة ٩٥% .
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للنوع، والسن، والدرجة الوظيفية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% .
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول ادارة الموارد البشرية الخضراء وفقاً للمؤهل العلمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% .
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للنوع، والدرجة الوظيفية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% .
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالوظائف الادارية والاشرفية في شركات تصنيع الادوية في الاردن حول تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للسن، والمؤهل العلمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% .

## ثانياً: توصيات الدراسة

استكمالاً للمتطلبات المنهجية واعتماداً على ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات ولغرض الإفادة منها مستقبلاً، يمكن عرض التوصيات والمقترحات كما يلي:

التوصية	آلية التنفيذ	الفترة الزمنية للتنفيذ		القائم بالتنفيذ	المسؤول عن آلية التنفيذ	مؤشرات التنفيذ
		من	الى			
العمل على تشجيع الموظفين الجدد والقدامى على التشراك بالمعارف اللازمة المرتبطة بأعمالهم	تطوير قاعدة معرفة داخلية تقديم الحوافز للموظفين الذين يتشركون مع المعرفة غيرهم تشجيع الموظفين على اللقاءات والتفاعلات الاجتماعية إنشاء منصة لمشاركة المعلومات إزالة معوقات التواصل	٢٠٢٤	٢٠٢٥	ادارة الموارد البشرية ادارة تكنولوجيا المعلومات	مدير ادارة الموارد البشرية مدير ادارة تكنولوجيا المعلومات	ارتفاع معدل التشراك بالمعرفة بين العاملين ارتفاع مستوى اداء العاملين لاسيما العاملين الجدد
تشجيع الموظفين وتحفيزهم على تحديث المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالمنتجات / الخدمات التي تقدمها الشركة	عقد ورش العمل والمؤتمرات التي تعزز فرص التفاعل وتبادل المعرفة مع المشاركين من خلفيات وخبرات مختلفة خلق فرص لتعلم الموظفين	٢٠٢٤	٢٠٢٦	ادارة الموارد البشرية ادارة العلاقات العامة	نائب مدير الموارد البشرية نائب مدير العلاقات العامة	نسبة الانتاجية مستوى الاداء الفردي مستوى الاداء الجماعي

					توفير برامج التوجيه والمرافقة للموظفين الذين يرغبون في تطوير مهاراتهم تعزيز ثقافة المشاركة والابتكار والتعاون بين الموظفين تنظيم فعاليات التعلم والمشاركة في مجموعات الدراسة والمناقشة إنشاء منصات تواصل داخلية لتبادل المعرفة والخبرات	باستمرار
رضا العملاء ارتفاع عدد العملاء الجدد	المدير التنفيذي مدير ادارة تكنولوجيا المعلومات مدير ادارة التسويق	الادارة العليا ادارة تكنولوجيا المعلومات ادارة التسويق	مفتوح	٢٠٢٤	تكثيف التواجد على منصات التواصل الاجتماعي استخدام أدوات التحليل والاستفادة من البيانات من أجل فهم أفضل لاحتياجات العملاء وسلوكهم	العمل على تطوير قدرة الشركة على الاستجابة لاحتياجات وتطلعات عملائها بشكل أسرع من المنافسين
زيادة نسبة المبيعات زيادة الحصص السوقية	نائب المدير العام نائب مدير ادارة	الادارة العليا ادارة الموارد	٢٠٢٦	٢٠٢٤	تضمين مستوى الأداء البيئي للشركة في	العمل على الاستفادة من تميز

زيادة عدد العملاء	الموارد البشرية نائب مدير الادارة المالية	البشرية الادارة المالية			نظام التعويضات والمنافع الخضراء المكون من المكافآت المالية وغير المالية للموظفين والتسي تعتمد على مدى مساهمتهم في م ف في الإدارة البيئة في تحقيق الميزة التنافسية بعناصره المختلفة والحفاظ عليها وبما يحقق بقاء الشركة واستمرارها التنافسية.
					معايير استقطاب الموظفين ذوي المؤهلات المرتفعة. تطوير وتعزيز معايير تقييم واختيار المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة في الشركة وفقاً لأسس محددة تتضمن الاهتمامات الخضراء والوعي البيئي. اعادة النظر في تصميم الوظائف بحيث تركز على جوانب إدارة بيئة الشركة تهتم تطوير خطة التعاقب الوظيفي ضمن استراتيجية الموارد البشرية الخضراء في الشركة من اجل اعداد مدراء ذوي توجهات ومهارات خضراء وتطويرهم تساعد في تعزيز قدرة الشركة على

					تحقيق الميزة التنافسية تطوير خطط وسياسات في تقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين من اجل تحديد الاحتياجات الخضراء العمل على ايجاد وسائل وادوات متطورة لزيادة قدرة ادارة الشركة على إيصال وتوضيح الأهداف والغايات الخضراء لجميع موظفي الشركة تعزيز المكافآت غير النقدية لأن يساهم بشكل أكبر في إدارة بيئة الشركة وذلك من اجل زيادة قدرات الشركة على الابداع وتحقيق المرونة في الاستجابة للتغيرات البيئية. تعزيز الحوافز المقدمة
--	--	--	--	--	---

						للأفراد لتشجيع الأنشطة والسلوكيات الصديقة للبيئة
--	--	--	--	--	--	---

المصدر من اعداد الباحث

### مقترحات للدراسات المستقبلية.

في إطار استنتاجات الدراسة وتوصياتها يقترح الباحثون إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- 1- دراسات حول موضوع الدراسة في قطاعات أخرى وذلك لوجود عامل المنافسة فيما بينها
- اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية : الدور الوسيط لراس المال البشري دراسة ميدانية في قطاع المصارف التجارية الاردنية
- الدور المعدل لراس المال البشري في العلاقة ما بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الاردنية
- 2- دراسة علاقة متغيرات الدراسة ومتغيرات أخرى لم تتطرق لها الدراسة الحالية نظرا لحدثة موضوعات الدراسة وأهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال.
- اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق استدامة الاعمال بوجود تكامل المعرفة كمتغير وسيط في شركات تصنيع الادوية في الاردن
- الدور الوسيط لاستراتيجية ادارة المواهب في العلاقة ما بين راس المال البشري و التميز المنظمي في شركات تصنيع الادوية في الاردن
- خفة الحركة الاستراتيجية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية : الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية في شركات تصنيع الادوية في الاردن
- 3- إجراء دراسة مقارنة ضمن عنوان الدراسة الحالية ما بين قطاعين أو أكثر وذلك لبيان فلسفة وإدارة القطاعات المختلفة في التعامل مع العلاقات التي قدمتها الدراسة الحالية لمتغيراتها
- اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لراس المال البشري دراسة مقارنة في قطاع المصارف التجارية والاسلامية الاردنية
- اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لراس المال البشري دراسة مقارنة في قطاعي تصنيع الاغذية والادوية في الاردن
- اثر ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لراس المال البشري دراسة مقارنة في المستشفيات الحكومية والخاصة في الاردن

## المراجع:

### المراجع العربية:

- 1- أحمد، مناف (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١١(٢٢)، ٤١٨-٤٣٨.
- 2- البشتاوي، سليمان، وبني طه، إسماعيل (٢٠١٤). أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٠(٢)، ٢٢٩-٢٥٣.
- 3- التلباني، نهاية، الأغا، مروان، وشراب، ساند (٢٠١٢) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة". مجلة جامعة الأزهر بغزة، ١٤(٢)، ٢٤٨-٢٠٩.
- 4- الجبوري، علاء (٢٠٠٥). أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
- 5- الحاج علي، عبير بكري سر الختم (٢٠١٩)، أثر الإفصاح المحاسبي على رأس المال البشري، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ٣٤ع، الأردن، ص ٥٣ - ٧٢.
- 6- الحمداني، ناهدة، وعلي، علي (٢٠١٠). رأس المال الفكري وأثره في إدارة العاملين- دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل. تنمية الراقدين، ٩٨(٢٣)، ١١٩ - ١٤٥.

### المراجع الانجليزية:

- 1- Abdel-Wahab, B. (2012). The Role of Innovation in Supporting the Competitive Advantage of the Economic Corporation - A Case Study of Algeria's Mobile Phones Mobilis. Unpublished MA thesis, University of Mentouri, Constantine, Algeria
- 2- Ahanger, R. (2011). The relationship between intellectual capital and financial performance: an empirical investigation in an Iranian company. African Journal of Business Management, 5(1), 88- 95. Doi: 10.5897/AJBM10.712
- 3- Alhashash, N. (2022) Green Human Resource Management: The Reality of the Saudi Context and Future Direction. Multi-knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publications (MECSJ), 56, 1-32.
- 4- Al-Najjar, F. (2016). Social Responsibility and its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies). International Journal of Business and Social Science, 7, 114-125.
- 5- Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S., Hashim, M, Khan, A., & UR Rehman, H. (2021) Effect of green human resource management practices

- on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*. 28, 28191–28206.
- 6- Anik, R., Nadjaji, A. & Suwignjo, P. (2010). Analysis of international internal and external factors for competitive advantage of Indonesian contractors. *Journal of Economics and Engineering*, 2(4), 51-68.
  - 7- Aquilano, N. J., Chase, R. B. & Daves, M. M. (1996). *Fundamentals of Operations*, 7th ed., Mc GRAW-Irwin, INC.
  - 8- Arulrajah, A. Opatha, H. & Nawaratne, N. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review, *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5 (1), 1-16.